



## **Superación en Liderazgo para el desempeño de equipos de dirección e investigación en el Instituto de Endocrinología**

### **Autores:**

Lourdes Bárbara Alpizar Caballero<sup>\*\*</sup>. Dr. C. Pedagógicas. Profesora e Investigadora Titular. Consultante.

Erick Robles Torres.<sup>1</sup> MS. C. Atención Integral al niño. Profesor e Investigador Auxiliar.

Lisette Leal Curí.<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Médicas. Profesora e Investigadora Titular.

Obdulio Juan González Hernández.<sup>1</sup> Master en Urgencias Médicas. Profesor Asistente.

<sup>1</sup>Instituto de Endocrinología, Universidad de Ciencias Médicas de la Habana, Facultad de Ciencias Médicas "Manuel Fajardo", Departamento de Docencia e Investigaciones. La Habana, Cuba.

### **RESUMEN**

**Introducción:** El liderazgo tributa hacia la excelencia en organizaciones de la salud, y al sistema de acreditación hospitalaria en el país. Objetivo: Diseñar el programa docente para un curso de posgrado en Liderazgo, a fin de mejorar el desempeño de los equipos de dirección e investigación del Instituto de Endocrinología. **Métodos:**

Investigación cualitativa, de corte transversal y desarrollo tecnológico. Se aplicaron los métodos teóricos de análisis-síntesis, histórico-lógico, inducción-deducción y empíricos, con un cuestionario diagnóstico de necesidades de aprendizaje. Se utilizaron métodos matemáticos para los valores absolutos y relativos, y el test de comparación de proporciones Z para definir si las diferencias eran significativas.

**Resultados:** El estilo democrático predominó, pero en niveles bajos y muy bajos, en el 76,1% del personal encuestado; el 95,2 %, ofrece poca autonomía para el equipo e incertidumbre en las decisiones y acciones. El 56,2 %, presentó excesivo control y falta de confianza hacia su equipo. Se diseñó un programa del curso de superación en posgrado, de acuerdo a lo establecido y con énfasis en las debilidades encontradas. **Conclusiones:** El estilo de liderazgo democrático se manifestó con niveles bajos de presentación. Debilidades encontradas como la inseguridad, falta de confianza en el cumplimiento de las tareas y el control excesivo, afectan la independencia y la autonomía. Se diseñó un curso de superación de posgrado

estructurado en tres temas, con énfasis en las debilidades identificadas en la encuesta, en la reflexión, análisis individual y colectivo para el mejor desempeño directivo en los equipos de dirección e investigación.

## **INTRODUCCIÓN**

El liderazgo es un tema del cual se ocupan diversas disciplinas. Por ello se identifican numerosas definiciones, con la regularidad del ser humano vinculado a los procesos de conducción y/o dirección.<sup>(1)</sup> De acuerdo a *Northouse*,<sup>(2)</sup> se define como la capacidad de influir y motivar a un equipo hacia objetivos comunes, de acuerdo al contexto y para promover la colaboración e innovación.

Es reconocido que aquellos organismos sociales donde se logra un sano equilibrio entre la dirección y el liderazgo, obtienen resultados óptimos y positivos, al alcanzar los resultados esperados y para el logro de un verdadero compromiso y entusiasmo en las personas. El liderazgo puede considerarse como proceso y resultado.<sup>(3)</sup>

En el campo de la administración en salud en Cuba, la superación en liderazgo para directivos tiene sus antecedentes en las diferentes ediciones del Diplomado en Dirección en Salud, organizado por la Escuela Nacional de Salud Pública, y con el desarrollo de la estrategia nacional de preparación de Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas, desde el año 2010.<sup>(3,4,5)</sup>

El Instituto de Endocrinología (IE) es un Centro de Investigación del Ministerio de Salud Pública de Cuba, de referencia nacional para las acciones de prevención, atención médica y educación de la población en los aspectos relacionados con las enfermedades endocrinas, así como para la formación médica de la especialidad.<sup>(6)</sup>

Por consiguiente, la conducción y dirección de los procesos de asistencia médica, docencia e investigación demanda personal directivo con las competencias requeridas para lograr un desempeño exitoso, mediante un liderazgo efectivo.

El desempeño socialmente deseado se convierte en una variable estable para la transformación y el perfeccionamiento sistemático de los procesos de formación en la educación,<sup>(7)</sup> y en su papel transformador.<sup>(8)</sup> Se obtiene mediante el proceso formativo de superación posgraduada, que ofrece aprendizaje y actualización permanente para el mejoramiento del desempeño profesional de los recursos humanos, el logro de las transformaciones deseadas y la satisfacción de las demandas en la organización y de la sociedad.<sup>(9,10,11,12)</sup>

La educación cubana de posgrado tiene al curso, como una forma organizativa básica, por contribuir al mejoramiento del desempeño y desarrollo continuo de cada profesional. El curso posibilita la formación básica y especializada en contenidos que

complementan o actualizan los conocimientos y habilidades de quienes los reciben.<sup>(13)</sup> Sin embargo, entre las fuentes consultadas por los autores, son limitadas las publicaciones con propuestas desde la educación no académica de posgrado, para la mejora del liderazgo en el marco de la gerencia en salud.

El Instituto de Endocrinología cuenta con directivos, y varios grupos de investigación liderados por profesionales de gran experiencia científica y académica. No obstante, pocos han recibido alguna forma de superación en temas de Liderazgo, con el propósito de cumplir de manera efectiva con su desempeño para la dirección de diferentes procesos. Motivados por ello, y por la necesidad de contar con líderes en la institución que permitan obtener superiores resultados en el proceso de acreditación institucional -en el corto plazo de tiempo-, la presente investigación tuvo como objetivo diseñar el programa docente para un curso de posgrado en Liderazgo, a fin de mejorar el desempeño de los equipos de dirección e investigación del Instituto de Endocrinología.

## **MÉTODOS**

Se realizó una investigación mixta, de corte transversal y del tipo desarrollo tecnológico, con la finalidad de obtener el diseño de un curso de superación de posgrado sobre "Conducción y Liderazgo" para directivos(as) del Instituto de Endocrinología, realizada entre los meses de febrero a mayo del año 2025, en dicha institución. Se convocó a participar a todo el personal directivo de la propia área de la administración, a jefes y jefas de los grupos de investigación y a dirigentes de las organizaciones políticas y sindicales del IE. La participación fue voluntaria, se destacó el interés por participar y la motivación para superarse en el tema seleccionado, además del compromiso por cumplir con el programa y actividades del curso. La población estuvo constituida por 26 directivos(as), el grupo de participación quedó en 25, al resultar excluido un directivo que se encontraba fuera de provincia.

Se utilizaron métodos teóricos como el análisis-síntesis para la revisión y selección bibliográfica del tema a investigar, con énfasis en la producción de autores de la Educación Avanzada. El Histórico-lógico: Para conocer la evolución, desarrollo y tendencias de la superación en liderazgo en Cuba y el resto del mundo, con énfasis en los cursos de posgrado, la Inducción-deducción: en la selección de la metodología para el diseño del programa del curso de superación.

Como métodos empíricos un cuestionario de 13 preguntas, con tres enunciados cada una, a seleccionar uno, para el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de cursistas, previo consentimiento y explicación de los propósitos investigativos de la

actividad. Este cuestionario es utilizado por el área de la psicología,<sup>(14)</sup> aborda diferentes aspectos del liderazgo, el enfoque para resolver problemas, y cómo el encuestado maneja la responsabilidad y la autoridad. Los resultados del test proporcionan una idea del estilo de liderazgo predominante. De esta forma, considera las áreas en las que se puede realizar procesos de mejora continua de acuerdo a los resultados obtenidos.

Se utilizó la siguiente escala valorativa para determinar criterios sobre la presencia del estilo democrático, de acuerdo al número de respuestas correctas:

entre 90-100%: Elevado, entre 80-89 %: Moderado, entre 70-79 %: Bajo, menos de 70 %: Muy Bajo.

Se aplicó la codificación de las encuestas, para el manejo de los datos con números arábigos consecutivos.

Los resultados se estructuraron como datos en tablas de doble entrada. Se identificó el estilo de liderazgo predominante, analizado de acuerdo a las respuestas de cuáles fueron las conductas de líder no democrático, presentadas con mayor frecuencia.

Se utilizaron métodos matemáticos para procesar los valores absolutos y relativos. Se utilizó el test de comparación de proporciones Z, para definir si las diferencias encontradas entre los grupos de respuestas, fueron significativas o se debían al azar. Se utilizó la triangulación metodológica de los resultados obtenidos por los diferentes métodos, teóricos y empíricos.

Se cumplió con lo establecido para la elaboración de los cursos de posgrado, en la Resolución No. 140/ 2019: Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba, del Ministerio de Educación Superior, y de acuerdo a las recomendaciones didácticas propuestas por *Bernaza Rodríguez G.*<sup>(13)</sup>

La investigación se diseñó en dos etapas de trabajo:

1. Caracterización del nivel de conocimientos de los directivos sobre liderazgo a partir de la autovaloración de sus conductas directivas.
2. Diseño del curso de superación.

Durante todo el proceso de investigación, se cumplió con las consideraciones éticas establecidas, tales como el anonimato al público, sin los datos de identidad personal en el instrumento utilizado, además de contar con el consentimiento de la totalidad del personal incorporado a la investigación.

## **RESULTADOS**

Se aplicaron las encuestas al total de 25 cursistas, para un 96 % del universo de directivos y directivas. Se consideraron no válidas 4, por dejar numerosas preguntas

en blanco, al dorso de la página. Por ello, la muestra resultó reducida a 21 encuestados.

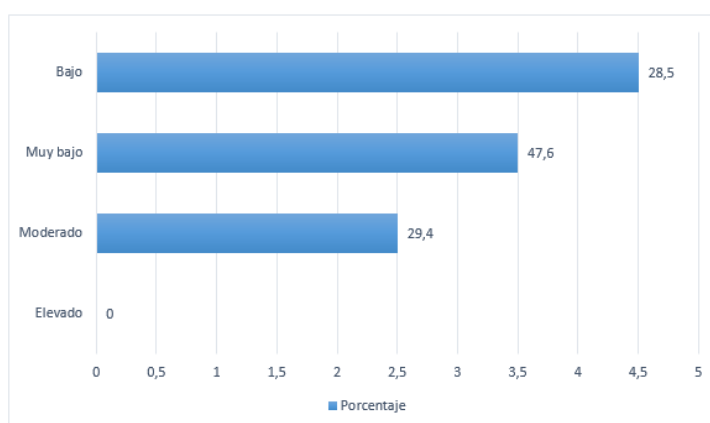
La [Tabla](#) muestra que ninguna persona encuestada manifestó un elevado nivel de liderazgo democrático, pues el total de ellas no seleccionaron al menos 12, de las 13 respuestas correctas. Solo cinco seleccionaron menos de 10 respuestas correctas, 10 cursistas seleccionaron menos de 9 correctas y 6, seleccionaron menos de 9 respuestas.

**Tabla.** Nivel de estilo democrático de acuerdo al puntaje por respuestas correctas

Escala	N cursistas	Porcentaje	Nivel
Entre 90-100%	0	0	E
Entre 80-89 %	5	23,8	M
Entre 70-79%	10	47,6	B
Menos de 70%	6	28,5	MB

Leyenda: E: Elevado estilo de liderazgo, M: Moderado estilo de liderazgo, B: Bajo estilo de liderazgo, MB: Muy bajo estilo de liderazgo.

De acuerdo a las selecciones correctas del enunciado por preguntas, se encontró el estilo democrático predominante en la totalidad del personal encuestado, pero se identificó que ninguno de este presenta un elevado estilo democrático. El 29,4 % presenta un nivel moderado y el nivel bajo predominó en el 47,6 % de las y los encuestadas(os). En niveles muy bajos de estilo democrático estuvo el 28,5 % de la muestra. ([Fig.](#)).



**Fig.** Porcentaje por niveles del estilo democrático en los encuestados.

Al analizar tales resultados, se identificó la muestra con niveles elevados en cuanto al estilo de liderazgo democrático. Se destacó en el 76,1 % de cursistas, niveles bajos y muy bajos en la utilización del estilo democrático. Es decir, el estilo democrático de conducción se presenta en todas las personas encuestadas, pero con predominio de niveles bajos y muy bajos. Este aspecto representa una debilidad significativa.

Las respuestas incorrectas seleccionadas con mayor frecuencia fueron la número 3 (76 % del personal encuestado) y la número 12, en 16 de los encuestados(as) (76,1 %), además de la pregunta 4, en 20 de las personas encuestadas (95 %). De la pregunta 3, la opción seleccionada con mayor frecuencia por 9 de 16 encuestados(as) (56,2 %), fue la del enunciado: "Me aseguro que las tareas y el equipo funcionan correctamente". Esto traduce inseguridad en el cumplimiento de las tareas, falta de confianza hacia el equipo, y se mantiene entonces un control mayor que el requerido. En la pregunta 4, la opción seleccionada -de forma incorrecta- en 20 de los 21 encuestados (95,2 %), fue "Tengo expectativas muy diferentes y una lista diaria de cosas por hacer". Esta respuesta traduce poca autonomía para el equipo, con condiciones cambiantes para el líder y el consecuente riesgo de ocasionar incertidumbre en las decisiones y en las acciones a cumplir por el equipo.

De los 21 personas encuestadas, 16 (76,1 %), seleccionaron el enunciado concerniente a la motivación de la membresía del grupo en cuanto a si están más motivados por una experiencia de participación que por una necesidad de independencia. Este aspecto denota falta de independencia, de autonomía para la realización de las tareas. La comparación de respuestas -de acuerdo al test de comparación de proporciones Z- entre los grupos arrojó una significación estadística alta de  $p < 0,0007$ , al demostrar con certeza que las respuestas no se debieron al azar. En resumen, el estilo democrático se presentó siempre, pero con niveles bajos y muy bajos de presentación, al sobresalir los enunciados erróneos seleccionados con mayor frecuencia, como la inseguridad y la falta de confianza en el cumplimiento de las tareas del grupo, con el consecuente excesivo control y la autoridad del directivo, además de la afectación a la independencia y autonomía de sus miembros.

## **DESARROLLO**

Los primeros teóricos organizacionales se preocuparon más -en su momento- por aspectos técnicos y dejaban de lado a las personas. Estas últimas comenzaron a constituirse en centro de interés a finales de la década del veinte del siglo pasado, con el experimento de *Hawthorne*.<sup>15,16)</sup> No obstante, es a partir de la década del cuarenta y principios del cincuenta cuando se establecen los fundamentos de la dirección de personal, a través de dos enfoques: el de las relaciones humanas y el de las ciencias de la conducta.<sup>(17)</sup>

El análisis de los estilos de dirección y liderazgo representa un elemento importante, en lo referido al estudio de todo lo concerniente a las personas de la organización.<sup>(17)</sup> De esta forma, diversas disciplinas como la sociología, la pedagogía, las ciencias de

la administración y la antropología han realizado investigaciones sobre conducción y liderazgo, lo cual convierte a este, en un tema interdisciplinar.<sup>(18,19,20,21,22)</sup>

Desde las perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo, *Sánchez*<sup>(22)</sup> se centra en el comportamiento, explica los estilos distintivos de los líderes de acuerdo a la naturaleza de su labor y al ejemplo que ofrecen. Esta configuración se aviene al tipo de encuesta utilizada en esta investigación. Las dos funciones descritas en su investigación, se aplican en toda organización, y son la de ejercer funciones de liderazgo orientadas a la producción y a las personas para tener éxito. Es decir, va a las tareas para el logro de resultados, y a la orientación hacia la persona.

En un estudio de *Alarcón y otros*,<sup>(23)</sup> se encontró como estilos de liderazgo más frecuentes ejercidos, el transformacional y el democrático, en una exploración de los estilos de liderazgo ejercidos y requeridos por la totalidad del personal de la Universidad de Pamplona, Colombia. Dicha investigación propone algunas estrategias para el mejoramiento, pero no incluye al curso como forma para lograrlo. Tales resultados tienen coincidencia con los obtenidos en el IE, donde el estilo de liderazgo predominante fue el democrático, cuya clasificación presenta muchas características con el transformacional.

Los gerentes deben moldear su estilo de liderazgo, a fin de aumentar la eficiencia y la eficacia, con el propósito de influir de manera positiva los resultados y el bienestar del equipo de trabajo.<sup>(24)</sup> El mejor estilo de liderazgo es el adaptado a cada situación.<sup>(25)</sup>

Luego de sistematizar los resultados difundidas por algunas investigaciones en el tema, se encontraron regularidades relacionadas al liderazgo:<sup>(20,26,27,28,29)</sup>

- Es un fenómeno social grupal.
- Vinculado al éxito, una condición del logro.
- Incluye la comunicación para el desarrollo armónico, trabajo colaborativo, integración laboral.
- Entiende los puntos de vista de otros y crea sinergia para lograr resultados.
- Respeto y compañerismo, relaciones efectivas de intercambio con otros.
- Reconocer habilidades.
- Innovación, creatividad, planificación y orientación.
- Trabajo multidisciplinario, colectivo y cooperativo.
- Motivacional, es promotor.
- Genera pasión, emociones, acción.
- El liderazgo se vive y se comparte gracias a las capacidades humanas de la membresía del equipo.

Por otro lado, el liderazgo en el equipo de investigación presenta particularidades: se consolida con la suma de líderes que lo conforman, con la claridad de la gestión ejercida por la figura de la coordinación, quien, además de llevar la visión de forma clara, al desempeñar funciones de gestión administrativa. Los líderes efectivos en la investigación científica poseen las siguientes características:<sup>(20)</sup>

1. Buscan consensos, en la diversidad de criterios en el desarrollo de la investigación.
2. Poseen humildad académica y personal, al dar sus criterios y nutrirse del emitido por los demás.
3. Se apoyan como equipo y no como un grupo seleccionado para un fin.
4. Se plantean retos que aporten a la comunidad científica para la mejora de una ciencia o de una disciplina específica.
5. Sus fortalezas y debilidades son conocidas por el equipo, lo cual es producto de la madurez adquirida en el tiempo, durante el proceso de investigación.
6. Manifiestan sinergia y se sobreponen en la adversidad.
7. Comparten con el equipo los logros de la investigación.

El artículo 8 del Reglamento de Posgrado del Ministerio de Educación Superior,<sup>(30)</sup> precisa al curso en su artículo 20, como una de las formas organizativas principales de la superación profesional. Tanto *López Collazo*.<sup>(31)</sup> como *Hernández y otros*.<sup>(32)</sup> lo consideran como un beneficio para los miembros de la organización, en cuanto a la actualización del conocimiento disciplinar, en su desarrollo histórico-lógico y, sobre todo, para apoderarse de nuevos procedimientos, técnicas y metodologías que puedan contribuir a la mejora constante de la calidad de su praxis, en la consecución de los objetivos propuestos y la formación de nuevas competencias entre sus miembros.

En el contexto del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial implementado en Cuba, *Barrios Brito y otros*.<sup>(33)</sup> investigan sobre la generación de capacidades en la economía circular para estudiantes de Ingeniería Industrial, al declarar dentro de las competencias necesarias, al liderazgo. Proponen el modelo de un curso que incluye a los juegos de simulación empresariales o juegos de negocio, con herramientas informáticas para generar capacidades en liderazgo. No se presenta el programa del curso. Por otra parte, *Escobar Ramos y otros*.<sup>(34)</sup> realizaron un estudio descriptivo donde se establecen un modelo de selección de personal basado en competencias - mediante la técnica de las 9 Cajas-, que permite evaluar de forma objetiva y comparativa el desempeño puntual y el potencial de diferentes candidatos, a través del uso del perfil de competencias y las técnicas sociopsicológicas aplicadas. Este



estudio no se propuso una capacitación para quienes obtuvieron un nivel bajo de desempeño o de potencial desarrollo. *Salcedo Fernández y otros*<sup>(35)</sup> diseñaron un procedimiento -sistema de acciones o tareas- para propiciar la gestión integrada de los Sistemas de Gestión (de Calidad, Ambiental y de Seguridad y Salud), al reforzar la figura líder en el logro de la gestión eficiente, en base a los requisitos de las normas: NC ISO 9001:2015, NC ISO 14001: 2015, NC ISO 45001: 2018, UNE 66177:2005 y a las experiencias de otras investigaciones con modelos y enfoques de gestión integrada. Este sistema tampoco incluye ningún curso de superación en liderazgo. *Bofill Placeres y otros*<sup>(36)</sup> -durante el año 2024- indagaron acerca de la gestión en el aprendizaje aplicada en la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y Gobierno, e interpretan que dicha especialidad no se centra sólo en las competencias y habilidades propias de la dirección. Cuentan con 24 cursos en su programa de estudios, pero ninguna asignatura específica de liderazgo que permita establecer comparaciones con los resultados de la presente investigación.

Al encontrar el estilo democrático como el más frecuente obtenido en la muestra estudiada del IE, se tomaron en cuenta las debilidades detectadas de cómo cada persona encuestada maneja la responsabilidad y la autoridad, los conocimientos y habilidades para la solución de problemas y la toma de decisiones, aspectos decisivos para el diseño del curso, cuya forma de superación en liderazgo nunca antes estuvo utilizada en dicha institución, para el mejoramiento del desempeño de directivos(as) de áreas administrativas y de investigación.

Existen numerosos cursos sobre liderazgo en Internet (en línea), como el Curso Santander,<sup>(37)</sup> y el de la *Edutin Academy*<sup>(38)</sup> dirigidos a adquirir conocimientos y habilidades para liderar y motivar equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes.

Con los resultados descritos y teniendo en cuenta a la propuesta de Bernaza G,<sup>(13)</sup> se diseñó el Programa del Curso de Superación "Conducción y Liderazgo para el mejoramiento del desempeño de directivos en salud", con carácter nacional y una duración de 60 horas y que otorgó dos créditos a cada participante, en la modalidad de dedicación a tiempo parcial, y con la modalidad de estudio semipresencial. Las horas se distribuyeron en 16 de actividad teóricas, 12 horas prácticas y 32 de trabajo independiente.

Estuvo dirigido a profesionales de la salud, con cargo o responsabilidad administrativa y directivos de grupos de investigaciones. La descripción detallada del curso se puede consultar en "Archivo complementario", de la actual publicación.

Objetivo del curso: Fortalecer las competencias en liderazgo de directivos(as) de la institución, para mejorar la gestión de los equipos de trabajo e investigación con la innovación orientada a la excelencia organizacional.

El curso quedó estructurado en tres Temas:

Tema 1: "Conducción y Liderazgo: El arte de inspirar y guiar", con el objetivo de conocer los conceptos básicos de conducción y liderazgo en salud, liderazgo efectivo y administrador eficaz, importancia y características clave de un líder exitoso, e indicadores clave del liderazgo efectivo. Estos aspectos cubren la formación dirigida al éxito con estilos transformadores y democráticos de liderazgo.

Tema 2: "Estilos de liderazgo", con el objetivo de exponer los principales estilos de liderazgo, con énfasis en las características clave, ventajas y desventajas de cada estilo.

Tema 3: "Estrategias de dirección y liderazgo para alcanzar las metas", con el objetivo de reflexionar sobre los resultados de la encuesta inicial y, elaborar propuestas de estrategias de dirección y liderazgo para el mejoramiento del desempeño directivo en el IE".

Cada tema incluye una conferencia y una actividad independiente evaluativa, además de la realización de un Taller para analizar -por equipos constituidos de acuerdo al trabajo asignado- la identificación del liderazgo que manifiestan y hacer propuestas de mejoramiento. La evaluación final se realizará mediante la presentación y posterior discusión colectiva de una estrategia para el mejoramiento del desempeño en liderazgo de jefes(as) y profesionales del Instituto de Endocrinología.

Para las actividades de comunicación, la entrega de bibliografía clásica y actualizada y de los trabajos independientes, se prevé utilizar un chat de *Whatssap*, abierto al efecto. Para las actividades lectivas, se planifica la proyección de presentaciones digitales de apoyo a docentes, además de la proyección de videos.

Al finalizar el curso y para medir impacto inmediato, se aplicará la encuesta de Kurt Lewis sobre liderazgo.

En cuanto a las limitaciones del estudio, se constataron investigaciones relacionadas con el objeto estudiado, pero enmarcadas en la revisión teórica de liderazgo, sin llegar a análisis en contextos de grupos determinados y sin propuestas para el mejoramiento, desde una de las formas de superación de posgrado en el área de

salud. Lo planteado limitó la contrastación con otros resultados, así como una discusión más sólida.

## **CONCLUSIONES**

El estilo de liderazgo democrático en el Instituto de Endocrinología se presentó en la totalidad de las personas encuestadas, pero con niveles bajos y muy bajos de presentación, con debilidades con un control excesivo que afecta la independencia y autonomía de los miembros de los equipos, es decir, es democrático con tendencia al estilo autocrático. De acuerdo al diagnóstico realizado, se diseñó un curso de superación de posgrado dirigido a directivos(as), estructurado en tres temas, con énfasis en contenidos identificados como debilidades en la encuesta inicial, en la reflexión y análisis individual y colectivo de sus desempeños mediante un liderazgo efectivo, en los equipos de dirección e investigación.

Se recomienda realizar y publicar investigaciones con el actual objeto de estudio, ante la escasa literatura hallada en el sector de la salud -capaz de incluir el diseño de un curso de superación de posgrado en el contexto de la salud cubana, dirigido a la mejora del desempeño de directivos(as), para lograr así un liderazgo efectivo y servir de experiencia compartida para el sector.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Pautt Torres G. Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. Rev Fac Cienc Econ [Internet]. 2011;19(1):213-28. [acceso: 13/08/2025]. Disponible en: <https://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>
2. Northouse PG. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks: Sage Publications; 2021.
3. González Martín R, Gorguet Pi M. Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba. MEDISAN [Internet]. 2016;20(4):564-73. [acceso: 28/08/2025]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192016000400017&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192016000400017&lng=es)
4. Vidal Ledo MJ. Retos pedagógicos del claustro del Diplomado de Administración Pública en el contexto cubano actual. INFODIR [Internet]. 2013;(16): [aprox. 10 p.]. [acceso: 12/07/2025]. Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/7/11>
5. Hernández Giraldez M, González Amores Y, Despaigne Montesino Y. Estrategia para la preparación de la reserva de directivos de organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE) cubanas. Rev Cubana APYE [Internet]. 2018;2(2):137-

47. [acceso: 16/06/2025]. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/download/41/29/74>
6. EcuRed [Internet]. La Habana: Instituto de Endocrinología [acceso: 16/06/2025]. EcuRed; [aprox. 5 p.]. Disponible en: [https://www.ecured.cu/index.php?title=Instituto\\_Nacional\\_de\\_Endocrinología&oldid](https://www.ecured.cu/index.php?title=Instituto_Nacional_de_Endocrinología&oldid)
7. Añorga Morales JA. La Educación Avanzada: Teoría Educativa para el mejoramiento profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad. Cali: Institución Universitaria Antonio José Camacho; 2015.
8. Teresa Cacima J, Campos Laborit M, Collazo Sosa A. La superación continua en procesos sustantivos de formación: Sustento Educación Avanzada. VARONA, Revista Científico-Metodológica [Internet]. 2024;80:1-15. [acceso: 16/06/2025]. Disponible en: <https://revistas.ucpejv.edu.cu/index/rVar/article/view/2563>
9. González González Y, Acosta Salgado F, Pérez Fernández L. La superación: alternativa indispensable desde la Teoría de la Educación Avanzada. VARONA, Revista Científico-Metodológica [Internet]. Epub 30 jul 2024;80:1-13. [acceso: 28/08/2025]. Disponible en: [https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1992](https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992)
10. Santana Martínez L, Toledo Fernández AM, Coello Santana S, Morales Maya Md. Algunas consideraciones sobre la superación permanente de los profesionales de salud en Cuba. Educación Médica Superior [Internet]. 2024;38:e402. [acceso:28/08/2025]. Disponible en: <https://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/4025>
11. Aveiga Macay VI, Rodríguez Alava LA, Segovia Meza SR. Superación profesional y formación académica: ¿conceptos iguales o diferentes? Didáctica y Educación [Internet]. 2018;9(3):205-16. [acceso: 26/07/2025]. Disponible en: <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/7832>
12. Nápoles Vega D, Sebasco Rodríguez KM. El desempeño de los recursos humanos en seguridad biológica: una estrategia de superación. En Actas de la X Jornada Científica de la SOCECS 2021. Holguín: Sociedad Cubana de Educadores en Ciencias de la Salud de Holguín; 20 nov 2021 - 20 dic 2021. [acceso: 26/07/2025]. Disponible en: <https://edumedholguin2021.sld.cu/index.php/edumedholguin/2021/paper/viewFile/25/16>

13. Bernaza Rodríguez GJ. El curso y el entrenamiento: formas organizativas básicas del posgrado [Internet]. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2023. [acceso: 10/08/2025]. Disponible en: <http://bibliografia.epfv.com.cu:8083/read/324/pdf>
14. Guerri M. Test de liderazgo: Descubre tu estilo de liderazgo [Internet] feb 2025 [acceso: 10/08/2025]. Disponible en: <https://www.psicoactiva.com/test/cual-es-su-estilo-de-liderazgo.htm>
15. Aktouf O. La Administración entre la Tradición y la Renovación. 3a. ed. Cali: Gaëta Morin/ Universidad del Valle; 2000.
16. Dávila C. Teorías Organizacionales y Administración: Un enfoque crítico. 2a. ed. Bogotá: McGraw-Hill; 2001.
17. Sánchez Manchola ID. Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis [Internet]. Pensamiento & Gestión. 2008;(25):3-9. [acceso: 5/08/2025]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241002>
18. Casales JC. Liderazgo y eficacia directiva. Rev Alternativas Cubanas en Psicología [Internet]. 2020;8(22):1-7. [acceso: 10/08/2025]. Disponible en: [www.acupsi.orgpepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v10.pdf](http://www.acupsi.orgpepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v10.pdf)
19. García Raga M, Escalona Guevara P, Hernández Palomo E, Fonseca González RL, Pérez Guerra YA. Resultados de superación sobre liderazgo en salud dirigida a cuadros y reservas de atención primaria [Internet]. Multimed. 2023;27:e2929. [acceso: 12/07/2025]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1028-48182023000100026&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1028-48182023000100026&lng=es)
20. Piña Borrego CE. El liderazgo científico en las ciencias de la salud. Rev Ciencias Médicas [Internet]. 2022;(2):e5290. [acceso: 30/04/2025]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-31942022000200025&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-31942022000200025&lng=es)
21. Contreras Gutiérrez DC, Moreno Ávila N, Pérez Londoño GV, Leal Coronado CA. Aplicación de prácticas en gerencia de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación en grupos de investigación. Revista Escuela de Administración de Negocios [Internet]. 2021;(90):47-64. [acceso: 22/08/2024]. Disponible en: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2974>

22. Benítez Ch. Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades (ACADEMO) [Internet]. 2025;12(1):1-8. [acceso: 16/01/2025]. DOI:10.30545/academo.2025.n1.1045
23. Alarcón L, García J, Bolívar R. Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia. Revista Saber, Ciencia y Libertad [Internet]. 2022;17(1):341-63. [acceso: 12/08/2025]. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/8450/7629>
24. Villegas López E, Zetina Pérez CD, Juárez Solís S. Cultura organizacional y control interno en el sector abarrotero de la ciudad de Villahermosa, Tabasco. Revista Gestión y Desarrollo Libre [Internet]. 2023;8(16):1-16. [acceso: 10/08/2025]. Disponible en: [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/10223/10226](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/10223/10226)
25. Eslava Zapata R, Gómez Cano CA, Chacón Guerrero E, Esteban Montilla R. Análisis Bibliométrico sobre estilos de liderazgo: contribuciones y tendencia de la investigación. RUS [Internet]. 2023;15(6):574-87. [acceso: 10/08/2025]. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4175>
26. Fernández MC, Quintero N. Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. Revista Venezolana de Gerencia [Internet]. 2017;22(77):56-74. [acceso: 12/06/2025]. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/337262369>
27. Torcatt T. Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. Revista de Ciencias Sociales [Internet]. 2020;26(Número especial 2):42-53. [acceso: 12/01/2025]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599930>
28. Manosalvas Vaca LO, Tobanda Barragán AA, Manosalvas Vaca CA, Quevedo Amay DV. Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora del turismo comunitario amazónico, caso provincia de Pastaza. INNOVA Research Journal [Internet]. 2021;6(1):1-17. [acceso: 21/06/2025]. Disponible en: <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1393>
29. Alfaro Rodríguez M, Gamboa Jiménez A, Jiménez Sánchez S, Martín Pérez J. R, Ramírez González A, Vargas Dengo M, Quirós Meneses E. El equipo de investigación: un reto y una realidad. Rev Electr Educare [Internet]. 2010;14(1):169-77. [acceso: 21/08/2025]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194114419016>
30. República de Cuba, Ministerio de Educación Superior. Resolución No. 140 (2019), Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba. La Habana: MES;

2019. [acceso 06/04/2024]. Disponible en: <https://cuba.vlex.com/vid/resolucion-no-140-19-810750577>

31. López Collazo ZS. Enfoques teóricos acerca de la superación profesional, una mirada en las áreas técnicas. Varona: Revista Científico Metodológica [Internet]. 2019;(68):e04. [acceso 16/07/2025]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1992-82382019000100004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382019000100004&lng=es&tlng=es)

32. González Hernández L, Jiménez Puerto CL, Hernández Vergel LL. Contenidos y prácticas de liderazgo transformacional de Enfermería para la gestión hospitalaria desde la superación profesional. Rev Cubana Enferm [Internet]. 2024;40:e6655. [acceso: 12/06/2025]. Disponible en: <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/6655>

33. Barrios Brito B, Lopes Martínez I, Delgado Fernández T, Noya Domínguez L, Gerke G. Generación de capacidades en economía circular en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la ingeniería industrial. Rev Cubana APYE [Internet]. 2023 ene-abr;7(1):e256. [acceso: 25/08/2025]. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/256>

34. Escobar Ramos L, Fong León CC, López Dueñas J, Cuesta Santos A. Diseño de un modelo de selección por competencias para directivos en el instituto Finlay de vacunas. Rev Cubana APYE [Internet]. 2024;8(1):e287. [acceso: 25/08/2025]. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/287>

35. Salcedo Fernández Y, Moreno Pino MR, Pupo Guisado B. La gestión integrada de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo. Rev Cubana APYE [Internet]. 2020;4(2):281-95. [acceso: 25/08/2025]. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/138>

36. Bofill Placeres A, Díaz Batista JA. La especialidad de dirección y gestión empresarial como forma de superación de cuadros: resultados, experiencias y perspectivas. Rev Cubana APYE [Internet]. 2024;8(1):e290. [acceso: 25/08/2025]. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/290>

37. Curso Santander - Liderazgo [Internet]. Madrid: Universia Holding: Santander Open Academy; 2024. [acceso: 25/08/2025]. Disponible en: <https://www.santanderopenacademy.com/es/courses/leadership.html>

38. Abou Moussa A. Curso de Liderazgo [Internet]. California: Edutin Academy USA; 2024. [acceso: 25/08/2025]. Disponible en: <https://edutin.com/curso-de-liderazgo>

