

## **Liderazgo y Código de Ética: Un enfoque integrador**

### **Leadership Code of Ethics: An integrative approach**

**Autor:** MSc. Leticia Pérez Vidal

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez,  
Cuba

**Correo electrónico:** [letty@unica.cu](mailto:letty@unica.cu)

#### **Resumen**

Luego de una extensa revisión bibliográfica sobre los principales conceptos del liderazgo organizacional, se observa que a lo largo de la historia ninguna tuvo en cuenta los rasgos políticos y revolucionarios del líder. En Cuba los Lineamientos de La Política Económica y Social del Partido, reconocen que: «... será necesario fomentar la cultura económica de toda la población y lograr la preparación requerida de los cuadros, así como la necesidad de preservar la ética, lo que junto al sentido del deber y a la sensibilidad revolucionaria, deberán ser determinantes en su comportamiento cotidiano». El Código de Ética de los Cuadros Cubanos es el documento rector y constituye un cuerpo legal que rige el comportamiento y disciplina, donde la actividad de los cuadros de dirección requiere altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y claro sentido del deber. En las circunstancias presentes se hace necesaria cada vez más la necesidad de preservar la ética como un elemento esencial de la política en Cuba, como conquista de la Revolución y guía del proceso revolucionario. En cada organización del país los dirigentes son los máximos responsables de su cumplimiento. Este trabajo propone un procedimiento que permite relacionar el liderazgo con el cumplimiento de los preceptos del Código de Ética de los cuadros y en correspondencia adoptar las acciones para contribuir al mejoramiento continuo del sistema de liderazgo en las organizaciones. Se asume que, mientras más observancia exista por parte de los cuadros de los preceptos del Código de Ética, mejor resultado se obtendrá del liderazgo organizacional.

**Palabras clave:** Liderazgo, ética, código, cuadros, gestión.

## **Abstract**

After an extensive literature review on the main concepts of organizational leadership is observed that throughout history none considered political and revolutionary leader traits. In Cuba Guidelines Social and Economic Policy of the Party, recognize that: «... it will be necessary to promote the economic culture of the entire population and achieve the required preparation of the tables and the need to preserve ethics, which together with the sense of duty and the revolutionary sensibility, should be decisive in their everyday behavior». The Code of Ethics of the Cuban Paintings is the governing document is a legal body that governs the behavior and discipline, where the activity of cadres requires high moral values, sensitivity and profound revolutionary clear sense of duty. In the present circumstances it becomes increasingly necessary the need to preserve ethics as an essential element of politics in Cuba, as conquest of the Revolution and the revolutionary process guide. In every organization of the country's leaders are ultimately responsible for compliance. The paper proposes a method that relates leadership to compliance with the provisions of the Code of Ethics of the tables and take corresponding actions to contribute to continuous improvement of the system of leadership in the state. It is assumed that the more there is compliance of the provisions of the Code of Ethics, better results will be obtained from organizational leadership.

**Keywords:** Leadership, ethics, code tables, management.

## **Introducción**

Hacer un estudio para valorar el desarrollo social en la actualidad, presupone garantizar la eficiencia de los futuros dirigentes en todas las esferas, ya sean productivas o de servicios; por lo que dilucidar los factores fundamentales que intervienen en el ejercicio de las funciones de la dirección y actuar sobre ellos en pro de una mayor efectividad, se convierten en tarea esencial para quienes estudian los procesos de dirección de los más diversos tipos de actividad.

La actividad de dirección resulta muy importante, no sólo para la sociedad en su conjunto, sino también a nivel de los diferentes grupos y organizaciones en el seno de la

misma. Los mecanismos o factores de dirección relacionados con la actividad organizacional, ejercen gran influencia sobre ella, a fin de lograr determinados objetivos. La práctica contemporánea de dirección demuestra que, junto al desarrollo económico y al incremento del progreso científico-técnico, aumenta bruscamente el volumen y la complejidad de estos trabajos, por tanto, en la actualidad es primordial tener un estilo de dirección para cada situación que les conlleve a los dirigentes a ser líderes para llevar a la cima las organizaciones que dirigen.

Las personas, en la actualidad, no están ansiosas de encontrar al jefe sagaz, sino al líder congruente y auténtico, pues saben que solo él tiene la claridad y la fortaleza para guiarlas por el camino correcto. El dirigente, además, debe estar dotado de sentido de previsión para el futuro, debe ser capaz de anticipar los resultados del trabajo y las consecuencias de sus decisiones, estar preparado para manejar con inteligencia, tacto y experiencia las diferentes opciones, puntos de vista y criterios de sus subordinados.

De hecho, es posible que el principio fundamental del liderazgo pueda formularse así: «dado que las personas tienden a seguir a quienes contemplan como un medio para satisfacer sus propias metas personales, en la medida en que los administradores comprendan qué es lo que motiva a sus subordinados y cómo operan esas motivaciones, y en la medida en que reflejan esta comprensión al llevar a cabo sus actitudes administrativas, más probable es que los líderes sean eficaces» (Koontz, 1994).

En el 5to. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), se puntualiza la necesidad del perfeccionamiento de los dirigentes en su labor de educadores y de luchar por combatir y erradicar con energía el estilo burocrático que tiende a menoscabar su papel de organizador y orientador de masas. El PCC mantendrá en el futuro un estilo creador ajeno a los esquemas y al practicismo que le permita descubrir a tiempo cuándo los mecanismos y formas de trabajo envejecen y deben, por tanto, cambiarse. Someter permanentemente a la crítica su propia actividad, de modo que siempre a problemas nuevos, seamos capaces encontrarles soluciones también nuevas.

Por otra parte, en el informe Central al VI Congreso del PCC, el General de Ejército y Primer Secretario del Partido Comunista de Cuba; Raúl Castro Ruz; criticó fuertemente la política de cuadros llevada a cabo en el país, por lo que sugirió un grupo de ideas

importantes que, sin lugar a dudas, se convierten en directrices y modos de actuación para evitar errores. Dentro de estas sugerencias, enfatizó en que hoy se afrontan las consecuencias de no contar con una reserva de sustitutos debidamente preparados, con suficiente experiencia y madurez para asumir las nuevas y complejas tareas de dirección en el Partido, el Estado y el Gobierno, cuestión que se debe solucionar paulatinamente, a lo largo del quinquenio, sin precipitaciones ni improvisaciones. De igual manera, en los documentos del VII Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular se reformulan los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.

El liderazgo es un tema crucial, al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Al comparar los conceptos de liderazgo hasta ahora estudiados, con la visión y conceptos de los principales dirigentes de la revolución cubana cuando definen qué es un cuadro y qué le corresponde hacer en el contexto actual, se vislumbra que líder es sinónimo de cuadro revolucionario.

## **Desarrollo**

Las actividades humanas no se refieren únicamente a las personas que trabajan en la organización, sino también a los aspectos materiales de la misma, sus instrumentos, sus equipos, materiales, financiamientos. La tarea del administrador consiste en combinar todos esos activos para formar una entidad que se dirige más o menos unida, hacia un objetivo común definido. El liderazgo, en cambio, es un instrumento de la administración, una técnica para influir en las personas que forman la organización. Es una tarea que implica influir en la manera en que las personas se comportan en las organizaciones.

El liderazgo es visto como habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como lo que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes. Aunque una organización otorgue a sus administradores ciertos derechos formales, ello no proporciona la seguridad de que la puedan dirigir con eficacia. En este sentido, el liderazgo no autorizado – esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización – es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

El liderazgo es un aspecto fundamental en la dirección. Para ser un dirigente eficiente se es necesario tener capacidad para llevar a cabo el proceso directivo, combinar con eficiencia los recursos de que dispone tanto humanos y materiales, como financieros para lograr los objetivos de la organización. Además, de cómo es capaz el dirigente de influir sobre sus subordinados con el propósito de lograr el cumplimiento de las metas trazadas. Entonces, se define liderazgo como influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas para que con disposición cumplan con el logro de las metas de la organización.

En el liderazgo se combinan las habilidades y la forma de actuación con relación a los conocimientos técnicos, formas de relacionarse eficientemente con los demás individuos y la forma de proyectar y pensar en el futuro, con las cualidades personales. Por otra parte, el líder debe tener aptitud para reconocer y comprender las motivaciones de las personas de su grupo de trabajo, debe ser capaz entonces de influir e inspirar a estas personas y lograr que todo se desarrolle en un clima que favorezca el desempeño.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El

líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí misma, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo, se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

Tanto en la Administración Pública, como en la Gestión Empresarial, el liderazgo es uno de los principales factores de éxito, considerándose ya como la creación de un valor, en el cual se apoya en un nivel importante el desarrollo, eficacia y trascendencia de la economía del país. En este sentido, es válido analizar el significativo valor que tiene la figura del líder, revisar sus características, desempeño y de qué manera el ejercicio de este liderazgo contribuye al desarrollo de acciones colaborativas e innovadoras que permitan encontrar soluciones a los problemas que enfrenta hoy en día la administración, donde debe su accionar a la buena gestión que logren realizar todos los funcionarios que la componen, contándose entre estos desde aquellos que se ubican en los puestos más operativos, hasta los que constituyen los cuadros gerenciales y que, por ende, ostentan la responsabilidad de articular toda una serie de acciones estratégicas necesarias para que las instituciones basen su gestión según los principios de legalidad, eficiencia, eficacia y transparencia.

Los cuadros asumen responsabilidades gerenciales, al ocuparse del cambio de determinar el rumbo, a través de una visión de futuro, de formar parte de la alineación del equipo y de auto-motivar e inspirar a los colaboradores en la dirección acordada. En este sentido, el gerenciamiento se ocupa de aportar al orden y la coherencia en dimensiones esenciales de la operación, como son la calidad y los resultados de los servicios, de planificar y elaborar presupuestos, de organizar y dotar al personal y de controlar y resolver problemas. Por otro lado, el liderazgo se ocupa del cambio, de determinar conjuntamente con sus colaboradores el rumbo de la organización mediante la creación participativa e involucrada de la ilusión de futuro de la organización, de poner en la alineación a sus colaboradores y de crear ambientes propicios para la auto-motivación, por medio de inspirar al personal para transitar en la dirección escogida. En otras palabras: la función del gerenciamiento es hacer lo que corresponde y hacerlo bien. La función del liderazgo es determinar lo que corresponde.

En los momentos actuales no se puede hablar de liderazgo sin mencionar el código de ética de los cuadros, el cual rige su comportamiento y disciplina, donde la actividad de los mismos requiere de altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y claro sentido del deber. En las circunstancias presentes, se hace necesaria cada vez más la necesidad de preservar la ética como un elemento esencial de la política en Cuba, como conquista de la Revolución y guía del proceso revolucionario. En cada organización del país los cuadros son los máximos responsables de su cumplimiento.

Hasta este momento los estudios de liderazgo acogen diferentes metodologías, fundamentadas en el análisis de las respuestas a cuestionarios, entrevistas y otros, intentando buscar información, tanto de la situación real, como deseada.

Este trabajo propone un procedimiento, que pretende dotar a los directivos de la entidad de herramientas que contribuyan a la mejora continua del liderazgo organizacional y en consecuencia ser más efectivos como Cuadros. Dicho procedimiento consta de cuatro etapas, las cuales se mencionan a continuación:

Etapa - 1. Diagnóstico de la situación actual. Esta etapa permite determinar mediante técnicas de recopilación de información cómo se desarrolla el objeto de análisis, revelando las insuficiencias y las causas que las originan para analizar las formas y las vías de erradicación. Las técnicas que pueden ser utilizadas son:

*Revisión documental*, esta técnica permite el estudio de documentos oficiales como expedientes de Cuadros, actas de los Consejos de Dirección y de las comisiones de Cuadros, resoluciones, indicaciones, planes de trabajo y los indicadores de gestión que permiten el cumplimiento de los objetivos de trabajo, con el propósito de tener un punto de partida sobre el tema en cuestión, permitiendo plantearse las primeras interrogantes que guiarán la investigación.

*Observación*, la cual puede utilizarse en distintos momentos del estudio, en su etapa inicial se usa en el diagnóstico del problema a investigar y es de gran utilidad en su diseño. Al concluir la observación se puede llegar a predecir las tendencias y desarrollo de la gestión de los Cuadros en la organización.

Esta técnica presenta las siguientes cualidades, que la diferencian de la observación espontánea y casual:

- Es consciente y se orienta hacia un objetivo o fin determinado. El observador debe

tener un conocimiento cabal del proceso, fenómeno u objeto a observar, para que sea capaz dentro del conjunto de características de este, seleccionar aquellos aspectos que son susceptibles a ser observados.

- Debe ser cuidadosamente planificada donde se tiene en cuenta además de los objetivos, el objeto y sujeto de la observación, los medios con que se realiza y las condiciones o contexto natural o artificial donde se produce el fenómeno, así como las propiedades y cualidades del objeto a observar.
- Debe ser objetiva: ella debe estar despojada lo más posible de todo elemento de subjetividad, evitando que sus juicios valorativos puedan verse reflejados en la información registrada.

Para ello, hay que garantizar validez en la observación; el documento guía debe ser lo suficientemente preciso y claro para garantizar que diferentes observadores al aplicar este, en un momento dado, lo entiendan y apliquen de la misma manera. Cuando dicho requisito se cumple se dice que la observación es confiable.

En la presente etapa del procedimiento, se pueden utilizar diferentes tipos de observación:

- Observación simple, realizada con cierta espontaneidad de forma consciente y desprejuiciada.
- Observación no participante, en la que el investigador realiza la observación desde fuera, no forma parte del grupo investigado.
- Observación encubierta, las personas que son objeto de la investigación no lo saben. El observador está oculto y se auxilia con medios técnicos para su cumplimiento. Esta investigación es más objetiva. La observación puede utilizarse en compañía de otros procedimientos o técnicas, lo cual permite una comparación de los resultados obtenidos por diferentes vías, que se complementan y permiten alcanzar una mayor precisión en la información recogida.
- Entrevistas individuales y grupales, es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca del sistema de liderazgo y la gestión de los cuadros que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo.



Los resultados a lograr dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Según el fin que se persigue con la entrevista, esta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Cuando la entrevista es aplicada en las etapas previas de la investigación donde se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto de vista externo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno, las preguntas a formular por el entrevistador se dejan a su criterio y experiencia.

El éxito que se logre en la entrevista depende en gran medida del nivel de comunicación que alcance el investigador con el entrevistado; la preparación que tenga el investigador en cuanto a las preguntas que debe realizar; la estructuración de las mismas; las condiciones psicológicas del investigado; la fidelidad a la hora de transcribir las respuestas y el nivel de confianza que tenga el entrevistado sobre la no filtración en la información que él está brindando; así como la no influencia del investigador en las respuestas que ofrece el entrevistado. Esta es una técnica que puede ser aplicada a todo tipo de persona, aun cuando tenga algún tipo de limitación, como es el caso de limitación física y orgánica.

Etapa - 2. Corroboración de los resultados obtenidos con el diagnóstico preliminar. Para llevar a cabo esta segunda etapa se propone aplicar otra de las técnicas del nivel empírico: la encuesta, la cual es un instrumento básico de la observación. En ella se formulan una serie de preguntas que permiten medir diferentes variables. Esta posibilita observar los hechos, a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de este.

La estructura y el carácter de la encuesta definen el contenido y la forma de las preguntas que se les formula a los interrogados. Las preguntas por su contenido pueden dividirse en dos grandes grupos: preguntas directas o indirectas: en las directas coincide el contenido de la pregunta con el objeto de interés del investigador; mientras que la formulación de la pregunta indirecta constituye uno de los problemas más difíciles de la construcción de las encuestas.

Al construir el cuestionario, conjuntamente con el contenido de las preguntas, hay que definir su forma, utilizándose en sociología el cuestionario abierto y cerrado. La pregunta

abierta en una encuesta es la que no limita el modo de responder a la misma, ni se definen las variantes de respuestas esperadas. Este tipo de preguntas no permite medir con exactitud la propiedad, solo se alcanza a obtener una opinión. Por otro lado, la pregunta cerrada tiene delimitada con antelación su respuesta para determinada cantidad de variantes previstas por el confeccionador de la encuesta.

Otra técnica muy aplicada en la encuesta es la selección, donde el encuestado elige entre una lista de posibles respuestas aquellas que prefiere. Dentro de esta técnica existen variantes de selección limitada, donde puede elegir un número determinado de respuestas y el de selección única donde puede escoger una sola respuesta posible.

En este procedimiento se propone utilizar determinadas encuestas que permitan conocer los conocimientos que poseen los miembros de la organización acerca del desempeño de los cuadros, el cumplimiento de los preceptos del código de ética y la gestión de los mismos para el cumplimiento de los objetivos de la organización, valorando su sistema de liderazgo. En cuanto a forma, es un cuestionario con características de preguntas cerradas para delimitar con anterioridad la respuesta del encuestado y medirla con exactitud.

Se puede contar con la posibilidad de que las respuestas a las preguntas de las encuestas adolezcan de suficiente objetividad, pues el entrevistado emite criterios acerca de aquellos aspectos que desea y puede informar. Existen individuos que por diferentes motivos no emiten una información totalmente certera. Al mismo tiempo hay que tener en cuenta que las respuestas pueden estar determinadas por el deseo de quedar bien o causar una buena impresión al investigador, responder lo que él desea escuchar, por el contrario, pueden ser bloqueadas o falsificadas por el sujeto por motivos que el investigador desconoce.

Por consiguiente, se recomienda utilizar también la triangulación de métodos y agentes, con el objetivo de corroborar los criterios antes emitidos, permitiendo así la confirmación de la información que se ha obtenido, o sea, utilizar diferentes métodos para el estudio de un mismo objeto.

Etapa - 3. Análisis del conocimiento y cumplimiento del Código de Ética de los Cuadros. Este consta de 27 preceptos, los que se detallan a continuación:

1. Ser sincero, no ocultar ni tergiversar jamás la verdad. Luchar contra la mentira, el

- engaño, la demagogia y el fraude.
2. Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad.
  3. Fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad conscientes al Partido, a la Constitución y demás leyes.
  4. Educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.
  5. Ser estricto cumplidor de los compromisos y de la palabra empeñada.
  6. Combatir la apatía, la indolencia, el pesimismo, el hipercriticismo y el derrotismo.
  7. Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica.
  8. Considerar como una actitud dañina el espíritu justificativo, la inacción frente a las dificultades y errores y la ausencia de iniciativas.
  9. Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos.
  10. Vincularse con los trabajadores y el pueblo, demostrar respeto y confianza en ellos y sensibilidad para percibir sus sentimientos, necesidades y opiniones.
  11. Basar las relaciones de amistad en la coincidencia de los principios y en la moral revolucionaria.
  12. Mantener una correcta administración de los recursos del Estado.
  13. Utilizar las prerrogativas y facultades inherentes al cargo, así como los medios y recursos conferidos, solo para los requerimientos del trabajo.
  14. Entregarse por entero y con amor al desempeño cabal de la responsabilidad encomendada.
  15. Observar en su actividad laboral y social un estilo de vida que le haga acreedor al respeto y la confianza de los demás.
  16. La administración estatal no confiere ningún derecho, ni ninguna preferencia sobre los demás que no cumplen esas funciones.
  17. La corrupción denigra, tanto a quien incurre, como a quien la tolera.
  18. Compartir con los subordinados las dificultades y los grandes esfuerzos, aportando y exigiendo todo el empeño y la consagración necesarios.
  19. Apoyarse en el razonamiento colectivo y en la capacidad personal para tomar decisiones.

20. Decidir dentro de las facultades que le correspondan, sin aguardar por orientaciones superiores innecesarias y sin temor a las consecuencias de un eventual error personal.
21. Desarrollar la disposición al diálogo y la comunicación eficaz con el colectivo.
22. Ser discreto y viabilizar la información pública.
23. Fomentar una política de cuadros sobre las bases del mérito y la capacidad.
24. Mostrarse solícito ante los problemas de sus compañeros.
25. Considerar la competencia profesional, la integralidad moral y el mejor derecho del trabajador sobre la base de la idoneidad y la capacidad real probada.
26. Asumir la autoridad otorgada como un honor y un compromiso, nunca como una ventaja personal.
27. Asumir y contribuir, conscientemente desde las funciones, a defender, preservar y ser fiel a los principios que entraña la Patria, la Revolución y el Socialismo.

Estos preceptos se recomiendan aplicar como otra técnica de comparación de los resultados obtenidos en la investigación y sobre su cumplimiento o no, serán las acciones a proponer para contribuir al mejoramiento continuo del trabajo con los cuadros de la entidad.

#### Etapa - 4. Plan de mejora.

Las acciones de mejora surgen como respuesta a un problema existente. Son una forma de aproximación y representación de lo que se desea alcanzar, al mismo tiempo una reorientación hacia una práctica distinta. Estas cumplimentarán y dotarán a la organización estudiada de un procedimiento completo que, aplicado de la manera propuesta, ayudará al mejoramiento continuo del trabajo con los Cuadros. Se plantean sobre la base de las deficiencias encontradas en correspondencia con el cumplimiento cabal o no de los preceptos del Código de Ética analizado anteriormente, o sea, se exponen los preceptos que presentan dificultades en su cumplimiento y se determinan las acciones a seguir para garantizar su correcto cumplimiento.

Para la realización necesaria de estas acciones se declara un grupo de discusión, con el objetivo de involucrar a los directivos implicados en el proceso y conocer sus criterios, apreciaciones y aportes sobre el tema tratado.

## Conclusiones

Aunque el Código de Ética es un instrumento guía para la creación de una cultura de valores, que refleja el liderazgo que todo Cuadro debe reunir y al que todos se comprometen, no es menos cierto que en cada organización deben concretarse conductas y comportamientos asociadas al líder, que puedan evaluarse y en consecuencia gestionarlos. Asimismo, se asume que, mientras más cumplimiento exista de los preceptos del Código de Ética, mejores resultados se obtendrá del liderazgo organizacional.

## Referencias bibliográficas

- Adair, J. (1990). *Líderes, no jefes*. Ed. Legis. Bogotá, Colombia.
- Álvarez, S. y Martínez, C. (1988). *Métodos de la evaluación de la eficiencia de la dirección*. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba. (102p).
- Blanchard, K.; Zigarmi, P. y Zigarmi, D. (1990). *El líder ejecutivo al minuto*. Ed. Griljalbo, Barcelona. España.
- Carnota, L. O. (1973a). Algunas ideas para mejorar el trabajo de dirección. *Economía y Desarrollo*, No.16. La Habana, Cuba.
- Carnota, L. O. (1973b). *Curso de Administración para dirigentes*, Ed. Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
- Carnota, L. O. (1985). *Estilo de Dirección*. *Economía y Desarrollo*. No.85. La Habana, Cuba
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia. (p 173)
- Díaz, Ll. C. (1989). *Métodos para el perfeccionamiento de la Dirección*. La Habana, Cuba.
- Fernández, A. J. (1991). *El Proceso Administrativo*. Segunda edición, Ed. DIANA, México.
- Freeman, E. (1995). *Administración*. Ed. Prentice- Hall Hispanoamericana, México. (686 p)
- Gibson, R. (2000). *Preparando para el futuro*. Ed. Gestión. Barcelona, España.
- Gil, V. F. (1990). *Liderazgo*. Ed. Instituto de Capacitación Política, México DF.
- González, J. (1990). *Selección de temas sobre técnicas de dirección, El liderazgo: Un*

*punto de vista para su estudio.* Ed. ENPES, La Habana, Cuba. (p145)

Guevara, E. (1962). El cuadro, columna vertebral de la revolución. *Cuba Socialista*. No.13. La Habana, Cuba.

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1988). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 5<sup>th</sup>ed. Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, New York, USA.

Koontz, H. y Wehrich, H. (1994). Administración. Una perspectiva global. Décima edición. Ed. McGraw-Hill/interamericana de México, S.A. México DF.

Laris, C. F. (1993): Administración integral, CECSA. México

Munch, G. y García, M. (1991). *Fundamentos de administración*. Ed. Trillad. Barcelona, España.

Reddin, W. (1980). ¿Cuál es su estilo? *Revista Alta Dirección*. No.92. Madrid, España.

Robbins, S. P. (1995). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. Séptima edición. Ed. Prentice- Hall. Hispanoamericana, S.A. México, 25.