

Análisis del desempeño del equipo de dirección para una empresa de consultoría y seguridad informática

Analysis of the performance of a management team for a computer consulting and security company

Niurka Edith Milanés Sarduy¹, Roberto López Boudet², Rafael Modesto Espinosa Almeida³

¹ Empresa de Consultoría y Seguridad Informática. Zanja entre Soledad y Castillejo. La Habana, Cuba.

² Facultad Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría. Calle 114 entre Rotonda y Ciclovía. La Habana, Cuba.

³ Facultad Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría. Calle 114 entre Rotonda y Ciclovía. La Habana, Cuba.

*Autor de correspondencia: niurka.milanes@segurmatica.cu

Resumen

El Consejo de dirección de la Empresa de Consultoría y Seguridad Informática, como principal órgano de dirección, es el encargado de elaborar, implementar y analizar las desviaciones que afectan el cumplimiento de las metas trazadas. En los últimos dos años, no se han alcanzado las metas previstas, identificándose como una de las causas, deficiencias en el desempeño del equipo de dirección. La investigación tiene como objetivo analizar el desempeño del equipo de dirección para una empresa consultora y de seguridad informática con un enfoque sistémico e integrador. Entre los métodos teóricos de investigación empleados se encuentran histórico-lógico, análisis-síntesis e inducción deducción; entre los empíricos encuestas, listas de chequeo y observación científica; los estadísticos para la validación de los instrumentos aplicados y el procesamiento de los datos recopilados. Como resultado se cuenta con un conjunto de instrumentos para el diagnóstico del desempeño del equipo de dirección, así como los elementos que lo afectan en la actualidad. Se obtuvieron las variables que afectan el desempeño del Consejo de dirección, para en correspondencia, trazar un plan de acción para su mejora. Además, los instrumentos aplicados se convierten en una herramienta útil para evaluar la eficacia del plan de mejora diseñado.

Palabras clave: consejos de dirección, desempeño de directivos, gestión de dirección empresarial.

Abstract

The Board of Directors of the Computer Consulting and Security Company, as the main management body, is in charge of preparing, implementing and analyzing the deviations that affect the fulfilment of the goals set. In the last two years, the planned goals have not been achieved, with deficiencies in the performance of the management team, being identified as one of the causes. The objective of the investigation is to analyze the performance of the management team for a computer security and consulting company with a systemic and integrative approach. Among the theoretical research methods used are historical-logical, analysis-synthesis and induction-deduction; among the empirical surveys, checklists and scientific observation; the statistics for the validation of the applied instruments and the processing of the collected data. As a result, there is a set of

instruments for diagnosing the performance of the management team, as well as the elements that currently affect it. The variables that affect the performance of the Board of Directors were obtained, in order to draw up an action plan for its improvement. Furthermore, the instruments applied become a useful tool to evaluate the effectiveness of the designed improvement plan.

Keywords: management council, management performance, business direction management

1. Introducción

En Cuba, durante los últimos años está teniendo lugar gran número de transformaciones, tanto económicas, como políticas y sociales, en las que se concede a la empresa estatal socialista un papel primordial en el desarrollo económico y social del país, por lo cual, debe tener la capacidad de adaptarse a la aparición de nuevos actores económicos, así como a las necesidades y exigencias crecientes de la sociedad.

En este contexto, la dirección estratégica constituye una condición indispensable para los directivos del sistema empresarial cubano, en su búsqueda por alinear todos los esfuerzos de la organización en torno a los objetivos empresariales, lo que garantiza que las estrategias logren anticiparse y reinventarse ante las condiciones externas e internas y mejorar su desempeño organizacional (Aleman, Malleuve y Alfonso, 2022). De esta forma se eleva la capacidad de respuesta de manera creativa, rápida y flexible, de la empresa como un todo, en la búsqueda de resultados superiores (León, Miranda, Mantilla, González y Rojo, 2023).

La Constitución de la República de Cuba, en sus fundamentos económicos, presenta a la empresa estatal socialista como actor principal de la economía nacional, para lo cual se le dota de autonomía en su administración y gestión (ANPP, 2019). Pero, para ejercer la citada autonomía, tal y como se refleja en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, resulta importante contar con una alta preparación y responsabilidad de los directivos. Entonces, para que las organizaciones alcancen los objetivos estratégicos propuestos, sean sostenibles y competitivas, los directivos deben contar con un conjunto de habilidades y competencias que le permitan cumplir con sus funciones de manera satisfactoria (Rodrigo y Rodrigo, 2019, García Guzmán y Blanchá, 2020, Pardo, 2020 y Hernández, Padilla y Piñero, 2023).

Con la introducción y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial se atribuye al Consejo de dirección, como principal órgano de dirección de la empresa, la responsabilidad de gestionar el cumplimiento de las estrategias y obligaciones que le corresponden.

En estudios realizados, se comprueba que existe un reconocimiento al rol de los equipos de dirección (Consejo de dirección) en los resultados de la organización, así como la necesidad de investigar las vías para perfeccionar su labor, de forma tal que impacten positivamente en estos (Arias, 2013, Aguirregabiria, 2016 y Zenea y Arias, 2018).

Una empresa de Consultoría y Seguridad Informática cubana se dedica al desarrollo y comercialización del antivirus nacional y, además, brinda un conjunto de servicios de ciberseguridad, siendo reconocida por los clientes como la empresa donde contratar estos servicios. A finales del 2021, como parte de la necesaria adaptación de la empresa a las transformaciones que estaban teniendo lugar en el país, se llevó a cabo el ejercicio estratégico, con la participación de los miembros del Consejo de dirección. Como resultado, se actualizó la misión, visión, valores y objetivos estratégicos para el período 2022 – 2024. Tanto al cierre del 2022, como del 2023, al realizar el balance de los resultados de la empresa, y de las metas establecidas en su estrategia, se pudo comprobar que, de manera reiterada, hay incumplimientos en los indicadores relacionados con la evolución de los productos y servicios, así como el ritmo de crecimiento de los ingresos por estos conceptos (aunque los indicadores económicos financieros son favorables); por lo que de continuar esta situación se afecta el desempeño de la organización y se compromete la sostenibilidad y competitividad de la empresa a mediano y a largo plazo.

En consecuencia, el objetivo general del presente artículo es analizar el desempeño del Consejo de dirección de una empresa de consultoría y seguridad informática que impacta en los resultados de la organización.

2. Materiales y Métodos

Para la realización del estudio se aplican los métodos teóricos (análisis-síntesis, histórico-lógico, inducción-deducción y enfoque sistémico), los empíricos (encuestas, lista de chequeo, observación, Test de Autopercepción de Belbin y revisión documental) y los estadísticos (descriptiva con gráficas de barra y de otros tipos y los coeficientes Alfa de Cronbach y Kendall). El trabajo se enmarca dentro de una investigación aplicada, descriptiva, de campo, mixta porque combina elementos cuantitativos y cualitativos, independientemente que el mayor énfasis sea en lo cualitativo.

Se emplean diversas técnicas para: el cálculo del Índice de desempeño organizacional (Cuadro de Mando Integral); el modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (GRH DPC) de Cuesta (2021); el estudio del clima organizacional; la aplicación de la administración por objetivos, el estudio de la satisfacción laboral, el análisis de los subsistemas del modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control (GRH DPC); el diagnóstico del funcionamiento del consejo de dirección; el análisis de las disfunciones de los equipos y, por último, el estudio de los roles de equipos.

Con el empleo de las encuestas, la lista de chequeo, la observación y la revisión documental se llegan a los resultados del análisis del desempeño del equipo de dirección de la empresa objeto de estudio. En todas se calculó los coeficientes Alfa de Cronbach y Kendall (con valores entre 0,8 y 0,85 respectivamente) lo que demuestran la validez y confiabilidad de los resultados.

3. Resultados y Discusión

Cálculo del Índice de Desempeño Organizacional

En la revisión de la estrategia empresarial para el lapso 2022-2024 se definieron 8 objetivos estratégicos, que se identificaron con las cuatro perspectivas básicas el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2000) (ver figura 1).

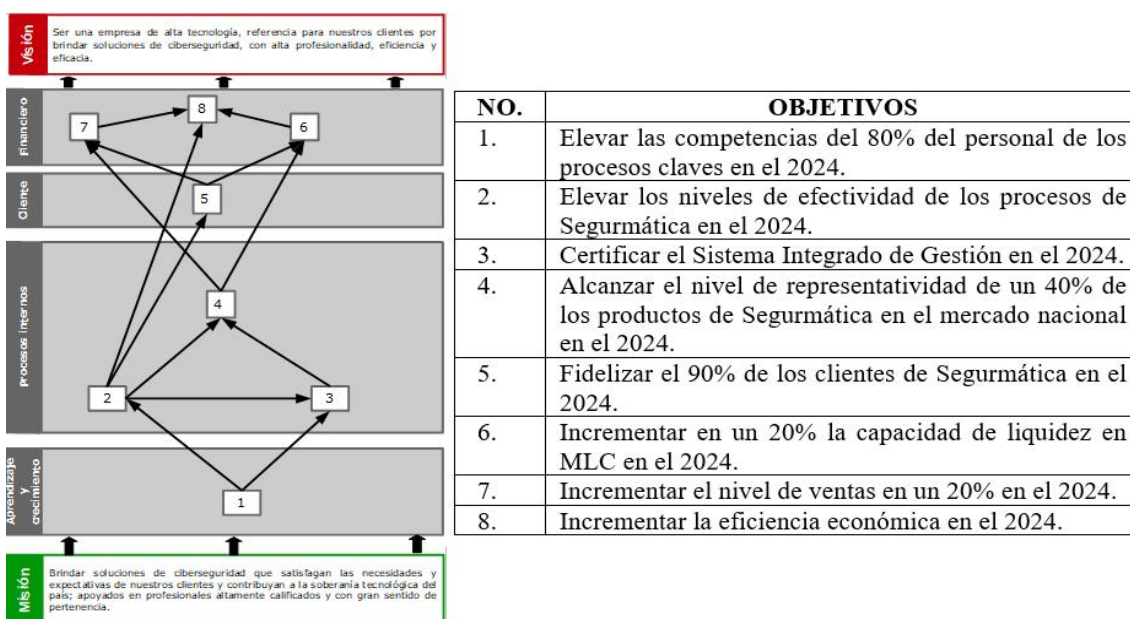


Fig. 1 Mapa estratégico 2022-2024

Para evaluar el desempeño de la empresa se toma como base el cumplimiento de los objetivos anuales, en correspondencia con los indicadores identificados para cada uno. Para definir el peso de cada indicador, los miembros del Consejo de Dirección otorgaron un valor, donde la suma de todos debe ser igual a 1. El cumplimiento fue evaluado de Bien (1), Regular (0,5) o Mal (0). Con los valores obtenidos se calcula el Índice de Desempeño Organizacional (IDO) a través de la fórmula (1).

$$IDO = \sum a * IDPE + b * IDPC + c * IDPI + d * IDCD$$

Donde:

IDPE: Índice de desempeño de la perspectiva económica financiera.

IDPC: Índice de desempeño de la perspectiva de clientes.

IDPI: Índice de desempeño de la perspectiva de procesos internos.

IDCD: Índice de desempeño de la perspectiva de formación, crecimiento y desarrollo.

a, b, c y d = 0,230, 0,234, 0,097 y 0,493, representa los pesos específicos que se otorga a cada perspectiva, de manera que: $a + b + c + d = 1$.

El cálculo de dicho indicador, al cierre del 2023, obtiene un valor de 0,568; por lo que conforme a la escala de la Tabla 1.

Tabla 1. Rango de valores para el cálculo del indicador Índice de Desempeño organizacional

Evaluación de la empresa	Índice de Desempeño Organizacional (IDO)
Alto	$0.70 \leq IDO \leq 1$
Medio	$0.40 \leq IDO < 0.70$
Bajo	$IDO < 0.40$

La empresa, al cierre del 2023, tiene un desempeño organizacional Medio; lo que evidencia la necesidad de que su Consejo de dirección, lleve a cabo un conjunto de acciones para que se alcancen los objetivos trazados en la estrategia.

Diagnóstico de la gestión de recursos humanos

Para este análisis se toma como referencia el modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (GRH DPC) (ver figura 2).

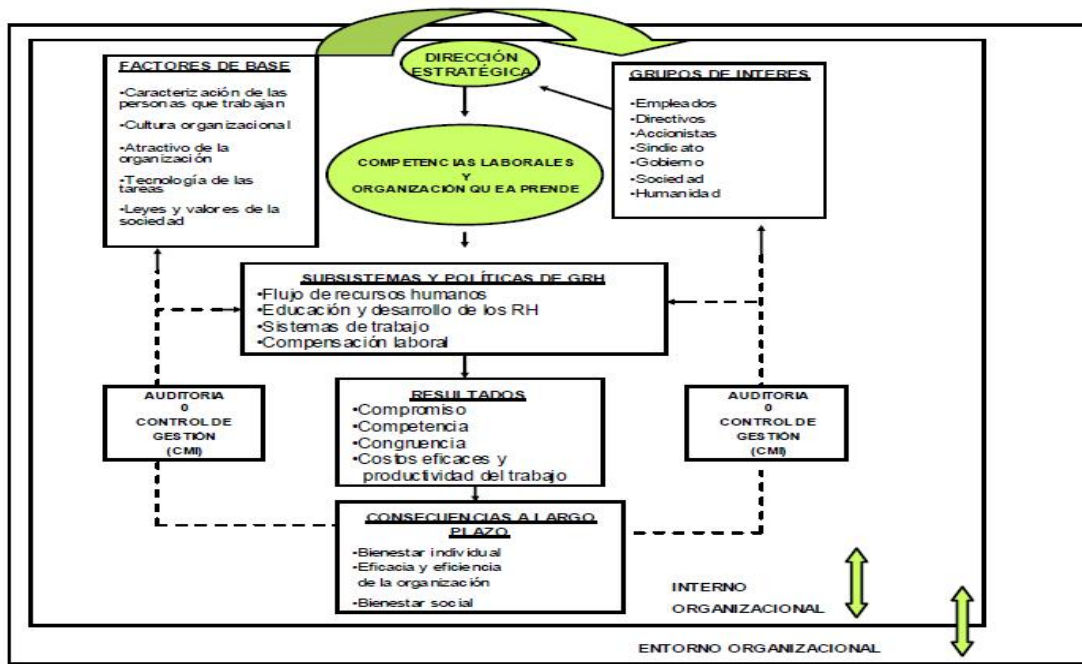


Fig. 2 Modelo de GRH DPC

La aplicación de una encuesta a los miembros del Consejo de dirección, con el consecuente cálculo de los coeficientes mencionados anteriormente y con valores similares se obtiene que:

- El 79 % de sus miembros tienen experiencia laboral de más de 10 años, lo que los dota de conocimiento sobre la actividad que se realizan.
- En relación con las motivaciones se identifican, como aspectos positivos, que, al 100 % les gusta el trabajo que realizan, ya que les obliga a ser creativos para encontrar la solución y es importante para la ciberseguridad; el 85 % considera que desempeña correctamente su trabajo, aunque opina que puede ser mejorable eliminando el exceso de burocracia que entorpece el desarrollo del trabajo.
- En contraposición, el 50 % no se sienten suficientemente estimulados, fundamentalmente por la correspondencia que existe entre el esfuerzo que realizan en su trabajo y el salario que perciben. Además, el 43 % considera que tiene sobrecarga de trabajo, al realizar más funciones de las que corresponden al cargo que ocupan.

Estudio del clima organizacional

A los mismos miembros anteriores se encuestó sobre el clima organizacional en los aspectos que se muestran en la Figura 3.

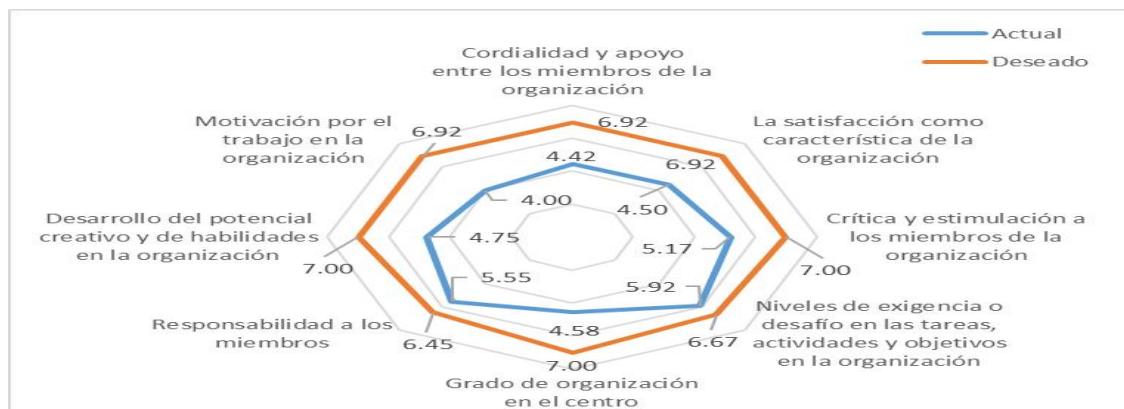


Fig. 3 Resultados del clima organizacional

De donde se concluye que:

- En la situación actual, los elementos niveles de exigencia y desafíos (5,92), responsabilidad a los miembros (5,50) y crítica y estimulación a los miembros (5,17), obtuvieron mayor valoración.
- Los elementos valorados con la máxima puntuación en el estado deseado, o sea, lo que se consideran de mayor impacto son: grado de organización (7,00), crítica y estimulación a los miembros de la organización (7,00) y el desarrollo del potencial creativo y habilidades en la organización (7,00).
- La motivación por el trabajo en la organización (4,00), cordialidad y apoyo entre los miembros de la organización (4,42) y la satisfacción como característica de la organización (4,50), son los de menor valoración.
- Las mayores brechas entre la situación actual y la deseada, se observan en la motivación por el trabajo (2,92), la cordialidad y apoyo entre los miembros (2,50), la satisfacción como característica de la organización (2,42) y el grado de organización en el centro (2,42).

Aplicación de la administración por objetivo

Para ello se empleó otra encuesta a los mismos miembros y con resultados similares en los coeficientes. Los resultados se grafican en la Figura 4.

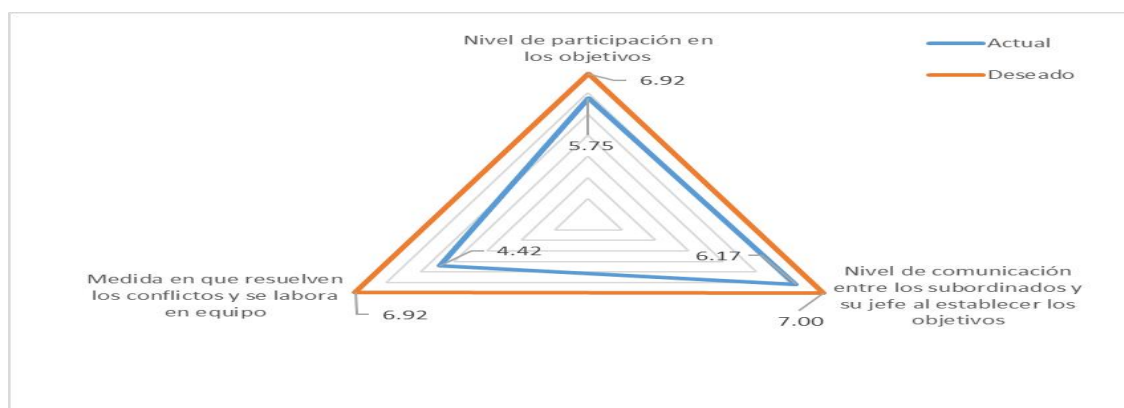


Fig. 4 Resultados de la evaluación de la administración por objetivos

También se deduce que:

- La resolución de conflictos, constituye el elemento que presenta la situación actual más desfavorable (4,42).
- El nivel de comunicación (6,17) y el nivel de participación en los objetivos fueron los mejor valorados; lo que refleja que se sienten involucrados en los objetivos definidos en la organización, con una buena comunicación entre los jefes y los subordinados. A este último se le concede el máximo valor deseado, por constituir la base para que se cumplan los objetivos.
- La mayor brecha, entre el estado actual y el deseado se presenta en la resolución de conflictos (2,50).

Estudio de la satisfacción laboral

Otro de los elementos evaluados fue la satisfacción laboral de los miembros del Consejo de dirección. Una vez más se aprecia que existe consenso en cuanto a estar motivados por el trabajo que se realiza:

- Al 92 % les gusta el trabajo que realiza actualmente y el 85 % lo encuentra interesante.
- El 78 % considera que, las condiciones del puesto de trabajo son buenas, así como que han tenido la oportunidad de mejorar su calificación profesional.

- El 50 % coincide que el salario que perciben no se corresponde con el aporte y el esfuerzo que realizan.
- El 42 % afirma que el salario es más bajo que en otros centros.

Análisis de los subsistemas del modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control (GRH DPC)

Para el análisis se utiliza el cumplimiento de los requisitos de la norma a través de los subsistemas de la lista de chequeo de la NC 3001:2007 (Figura 5).

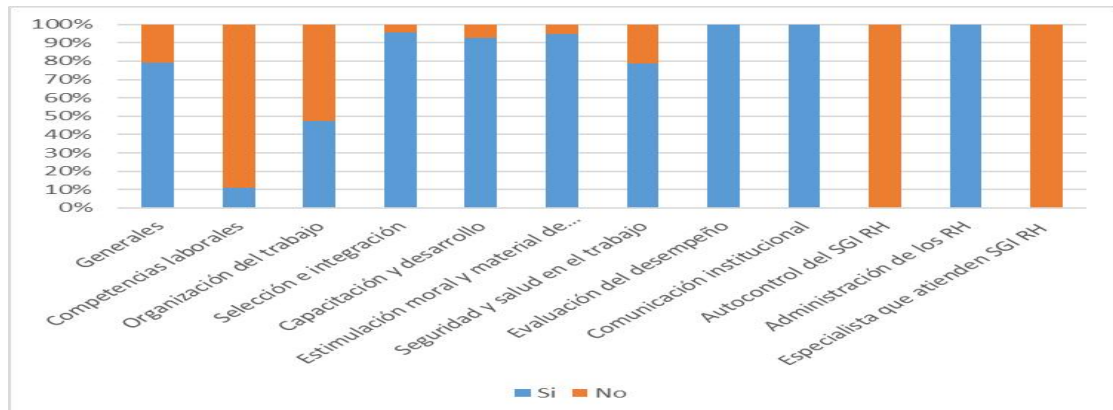


Fig. 5 Cumplimiento de los requisitos por subsistema, según la NC 3002:2007

Los resultados muestran que:

- Los subsistemas competencias laborales (10 %) y los relacionados con el Sistema de Gestión Integrado (0 %), son los que presentan el nivel más bajo de cumplimiento de los requisitos correspondientes.
- No está implementado el Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos (SGI RH).
- Aunque está creado el Comité de Competencias, están desactualizadas, por lo que no se utilizan para la gestión de recursos humanos y, por ende, de los miembros del Consejo de dirección. Lo anterior afecta el cumplimiento de las funciones, tanto individual, como parte integrante del órgano colegiado de dirección.
- El 55 % del total de los requisitos del subsistema de Organización del Trabajo se incumplen, siendo muy desfavorable que la empresa no cuente con programa alguno para llevar a cabo los estudios de organización del trabajo, que soporten la plantilla de cargos, funciones, a partir de la carga y capacidad de los puestos de trabajo.

Diagnóstico del funcionamiento del consejo de dirección

Como punto de partida para este diagnóstico se toma de referencia el Modelo propuesto por Zenea, (2011) (Figura 6).

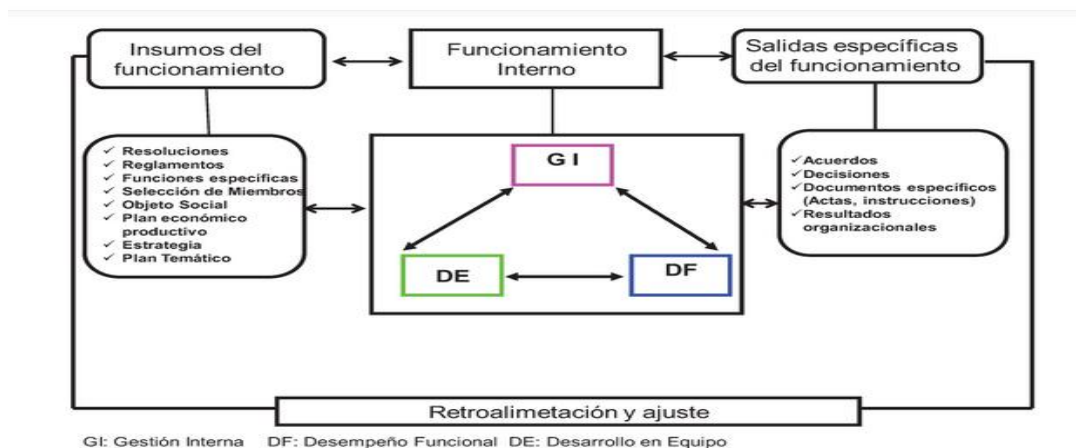


Fig. 6 Modelo del proceso de funcionamiento del Consejo de dirección

Para profundizar en el diagnóstico, se revisaron los siguientes documentos: Protocolo Único de Resoluciones, Plan temático y actas de las sesiones del Consejo de dirección, Informes de balance de los años 2022 y 2023.

El Consejo de dirección de la empresa está compuesto por 16 miembros: el director general, los directores funcionales, los especialistas principales y los representantes de la organización política y de masas. Su funcionamiento se regula mediante la resolución 25/2022 de la Dirección general. En la primera sesión de cada año, se aprueba el plan temático el cual abarca todas las áreas y se priorizan aquellos temas donde se debe prestar mayor atención.

Mediante la observación del desarrollo de las sesiones de trabajo del Consejo y la revisión de las actas del 2023, se pudo comprobar que:

- La participación de sus miembros, se enmarca prácticamente, en un carácter informativo. El nivel de participación en los debates, se centra en un grupo, lo que en ocasiones limita las propuestas de solución, así como el nivel de involucramiento con el tema o tarea que se discute.
- Al cierre de cada trimestre se incluye el cumplimiento de los objetivos anuales, lo que permite actuar para minimizar los riesgos que lo afectan.
- En la preparación de sus reuniones, se presentan problemas con la calidad y tiempo de entrega de los informes, a partir de los cuales, se realizan los análisis; esto impacta negativamente en el nivel de preparación de los miembros, así como el aprovechamiento del tiempo para proponer soluciones que den respuesta a los temas abordados.

Se revisaron un total de 12 actas correspondientes al 2023, donde se tomaron un total de 76 acuerdos. Al inicio del 2024, quedaban pendientes de ejecutar un total de 9 acuerdos (11,8 %), de los cuales 3 (33,3 %) están relacionados con los procesos claves y 1 (11,1 %) corresponde al 2022.

En cuanto a la preparación de los miembros, cada uno tiene identificada sus necesidades de capacitación, donde la modalidad fundamental es entrenamiento en el puesto de trabajo. Sin embargo, al no estar identificadas claramente las competencias, además de las relacionadas con sus funciones, deben incluirse las que garanticen un desempeño adecuado, el que no tiene el impacto que se necesita.

Análisis de las disfunciones de los equipos

Para conocer en qué medida se manifiestan las cinco disfunciones de un equipo, se aplica el cuestionario propuesto por Lencioni, (2002), representado en la Figura 7, para cuyo análisis se emplea la escala siguiente:

- Una puntuación de 8 o 9 indica probablemente que la disfunción no es un problema en su equipo.
- De 6 o 7 indica que la disfunción puede ser un problema.
- De 3 a 5 indica probablemente que hay que afrontar la disfunción.



Fig. 7 Resultados de la aplicación del test

Las evaluaciones muestran que las disfunciones:

- Evitar responsabilidades y Falta de atención a los resultados, pueden estar afectando al desempeño del equipo.
- Se debe atender la Ausencia de confianza y el Temor al conflicto.
- En contraposición, la Falta de compromiso no se manifiesta como disfunción.

Estudio de los roles de equipos

Los tipos de comportamiento que adoptan las personas son infinitos; sin embargo, la gama de comportamientos útiles que contribuyen eficazmente al rendimiento del equipo, es limitada. A estos se les ha denominado roles de equipo, y su ausencia o presencia, puede incidir en el resultado del trabajo (Muñoz, 2019 y Aguilar, Díaz y Ucán, 2019). Los miembros de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales o preferidos (Baca, 2019). Un equipo es más efectivo, si sus miembros tienen varios roles y existe un balance entre estos (Adamis, Krompa, Raul, Mulligan y O'Mahony, 2023).

Con el objetivo de identificar los roles presentes en el Consejo de dirección, a cada miembro se aplicó el Test de Autopercepción de Belbin (Rodríguez, 2021) (Figura 8).

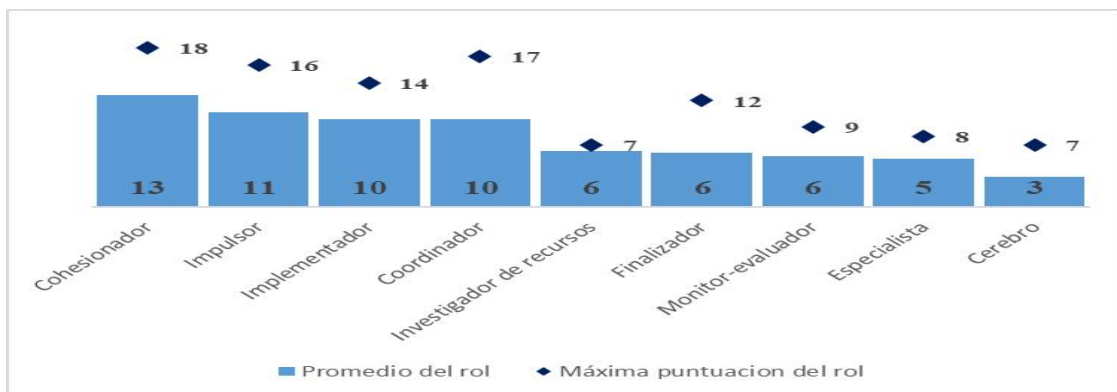


Fig. 8 Resultados de la aplicación del Test de Autopercepción de Belbin al Consejo de dirección

Los resultados evidencian que:

- Los roles que se manifiestan, en mayor medida, de manera natural son: Cohesionador (CH, 13), Impulsor (IM, 11), Implementador (ID, 10) y Coordinador (CO, 10); es decir, predominan los de manejo de personas y de acción.
- Los miembros del Consejo de dirección muestran poca disposición a jugar los roles: Cerebro (CE, 3), relacionado con la creatividad, y Especialista (ES, 5), que aporta los detalles de una actividad determinada.
- La característica más destacada consiste en un ambiente de cooperación, entendimiento y diplomacia, lo que facilita la escucha (CH). Si bien esta característica fomenta un ambiente de

confianza, se pueden generar estados de indecisión en situaciones cruciales, para evitar la confrontación.

- Otros miembros equilibran esta situación al aceptar los desafíos de imprimir dinamismo, tener iniciativa, coraje para superar los obstáculos y tener la capacidad de crecerse ante la presión (IM).
- No deben descuidarse los roles de Investigador de Recursos (IR), Finalizador (FI) y Monitor-evaluador (ME). Estos le aportan al Consejo de dirección, establecer conexiones internas y externas (IR), llevar las tareas hasta su cumplimiento, con la calidad requerida (FI), así como valorar diferentes opciones, de manera imparcial, basándose en la información con que se cuenta.
- La debilidad del Consejo de dirección consiste en que puede presentar limitaciones cuando sea necesario generar nuevas ideas, que requieran de creatividad, imaginación, libertad de pensamiento, y conlleve a la resolución de problemas difíciles (CE, 3). En el peor de los casos, no estará en capacidad de afrontar los cambios y retos a los que se enfrenta la organización y que requieren de esas habilidades, por lo que se podría necesitar incorporar personas que asuman este rol.
- Los roles con mayor dependencia del miembro de mayor puntuación (a partir de la diferencia entre el promedio y la mayor puntuación del rol) son: Coordinador ($17-10=7$) y Finalizador ($12-6=6$). Esto constituye un riesgo para el buen desempeño del Consejo, ya que, si no se cuenta con ese miembro, no se cuente con las características y habilidades que aporta al equipo, comprometiendo la actividad, tarea o debate.

La aplicación de todas las herramientas de diagnóstico demuestra que existen dificultades en el funcionamiento del Consejo de dirección al ser medio su indicador de desempeño organizacional. Esto puede estar dado porque:

- la inmensa mayoría opina que su trabajo es muy burocrático y con muchas ocupaciones que les impiden realizar su labor principal,
- resulta necesario otorgar mayor agilidad a la solución de conflictos, a los mecanismos que permitan elevar la motivación y a la satisfacción laboral de los miembros,
- como elementos de apoyo, y por constituir fortalezas, deben aprovecharse que los miembros se sienten motivados con el trabajo que realizan, consideran que existen posibilidades de superación profesional, así como se sienten partícipes en la identificación y cumplimiento de los objetivos.
- se debe priorizar el subsistema de gestión por competencias laborales, las cuales se encuentran desactualizadas y no incluyen aquellas que aseguren el desempeño adecuado del Consejo de dirección,
- el análisis del cumplimiento del plan de capacitación, así como su impacto, se hace de manera formal, motivo por el cual no se gestiona de manera adecuada la capacitación y, por tanto, su el desarrollo de cada miembro del Consejo,
- El comportamiento en las disfunciones del equipo afecta sus resultados, es notable que aspectos como la evitación de responsabilidades y falta de atención a los resultados incidan muy negativamente, y
- si bien la mayoría de los elementos reflejados en los roles de equipos son favorables para un buen ambiente de trabajo, donde se generen iniciativas, haya comunicación y respeto y voluntad para sortear los obstáculos; existen otros, como la creatividad, que pueden afectar el desempeño cuando no se aprovechan correctamente.

Con toda la información obtenida en el análisis del desempeño de un Consejo de dirección de la empresa objeto de estudio, se identificaron aquellos aspectos que están presentes, de manera natural y aquellos que se pueden evitar o disminuir. De igual forma, fue posible determinar los que tienen mayor impacto en un miembro específico, y que, de no desarrollarse en otros, puede afectar el funcionamiento de este órgano.

4. Conclusiones

El Índice de Desempeño Organizacional, que muestra el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales, se evalúa de medio (0,568); por lo que debe mantenerse un seguimiento permanente de las tareas y actividades que eleven dicho indicador. En la gestión de los recursos humanos debe priorizar la definición y/o actualización de las competencias necesarias y deben atenderse los temas relacionados con la motivación, la satisfacción laboral y la gestión de conflictos. A partir del análisis de las cinco disfunciones de los equipos se manifiestan las relacionadas con evitar responsabilidades y orientación a los resultados. Los roles de equipo que están presentes de manera natural son: Cohesionador, Impulsor, Implementador y Coordinador; los roles de Cerebro y Especialista son evitados, los cuales son necesarios desarrollar en aquellos que presenten una mayor disposición a desempeñarlos. El análisis del desempeño del Consejo de dirección identificó como sus principales dificultades: no están identificadas las competencias de sus miembros; el cumplimiento de los objetivos estratégicos es medio en correspondencia con el índice de desempeño organizacional; no se gestionan los riesgos de manera integral; disfunciones en su funcionamiento y la inexistente equidad entre los roles del equipo.

Referencias

1. Adamis, D., Krompa, G. M., Raul, A., Mulligan, O., y O'Mahony, E., *Belbin's Team Role Balance and Team Effectiveness in Community Mental Health Teams in an Area of Northwest Ireland. Implications for Leadership*. Merits, 2023. 3(3). p. 604-614. DOI: <https://www.mdpi.com/2673-8104/3/3/36>
2. Aguilar, R. A., Díaz, J. C., y Ucán, J. P., *Influencia de la Teoría de Roles de Belbin en la Medición de Software: Un estudio exploratorio*. RISTI (Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao), 2019, 31, p. 50-66. DOI: https://www.researchgate.net/profile/Raul-Aguilar-Vera/publication/333568605_Influencia_de_la_Teoria_de_Roles_de_Belbin_en_la_Medicion_de_Software_Un_estudio_exploratorio/links/5dca23f5a6fdcc575040da69/Influencia-de-la-Teoria-de-Roles-de-Belbin-en-la-Medicion-de-Software-Un-estudio-exploratorio.pdf
3. Aguirregabiria, F. J., *Un modelo de intervención con equipos directivos*. Tesis de Doctorado, 2016. Universidad de Deusto. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=133043>
4. Aleman, L., Malleuve, A. y Alfonso, D., *Mejora en el desempeño de la empresa ZEDAL SA a través del modelo de integración DEISDE*. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2022. 6(3). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7493876>
5. Arias, M., Repensar la dirección desde la calidad directiva. Evento Provincial Gerencia Empresarial y Administración Pública GEAP, 2013. DOI: <https://www.researchgate.net/publication/334544701>
6. Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP). Constitución de la República de Cuba. 2019. DOI: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-5-extraordinaria-de-2019>
7. León, Y., Miranda, Y., Mantilla, M. C., González, E., y Rojo, M. L., *Procedimiento de dirección estratégica integrada para el sector hotelero*. Revista Cubana de Finanzas y Precios, 2023, 7(4), p. 44-58. DOI: http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/05_V7N42023_YLRyOtros
8. Baca, A. R., (2019). *Programa de habilidades sociales para mejorar el trabajo en equipo de los docentes del nivel de educación secundaria de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya*

- de la Torre De La Provincia de Jaén. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Luis Gallo. DOI: . <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6691>
9. Cuesta, A., *Tecnología de gestión de recursos humanos*. 2021. La Habana: Félix Varela, ISBN: 978-959-07-1340-8
 10. García, A. M., Guzmán, A. P., y Bianchá, A., *Las competencias gerenciales en modelos de Gestión del Talento Humano: caso sector turismo en Santande*. 2020. DOI: <https://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/1163>
 11. Hernández, J., Padilla, D., y Piñero, N. A., *Una mirada a la identificación de las competencias directivas*. Ingeniería Industrial, 2023. 44(44). p. 159-174. DOI: <https://doi.org/10.26439/ing.ind2023.n44.6136>
 12. Kaplan, Robert S. y Norton D. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) y Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. 2000. España: Gestión 2000, S.A. ISBN: 978-84-8088-504-1
 13. Lencioni, P. *Las cinco disfunciones de un equipo*. 2002.EE.UU: I. Jossey-Bass, a John Wiley & Sons, Inc. Company. 11na Ed. ISBN: 978-84-95787-32-3.
 14. Muñoz, M., *Nuevas tendencias en organización del trabajo*. Tesis de pregrado, Universidad de Jaén, 2019. España. DOI: <https://crea.ujaen.es/handle/10953.1/10151>
 15. Pardo, N., *Plan de Acciones para la mejora de la calidad directiva, el compromiso organizacional y los resultados económicos en la Unidad Empresarial de Base Construcciones*. 2020. Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, Cuba.
 16. Rodrigo, J. E., Rodrigo, J. E. y González, M. L., *Contribución a la mejora de las competencias directivas en empresas cubanas*. RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad, 2019, 4(1), p. 49-55. <https://doi.org/10.33936/recus.v4i1.1753>
 17. Rodríguez, L., *Metodología para el diagnóstico de la calidad directiva en la sede del Comité Provincial del Partido Comunista de Cuba de Matanzas*. 2021. Tesis de Pregrado, Universidad de Matanzas, Cuba. DOI: <https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/976/TD%282021%29%20Lizdania.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 18. Zenea, M., *Metodología para el análisis del funcionamiento del consejo de dirección en el sistema gerencial del MINAG*. Tesis de Doctorado, 2011. Universidad de La Habana. https://ebiblioteca.ufg.edu.sv/vufind/Record/catedra_ELB85562/Details
 19. Zenea, M., y Arias, M., *Equipos directivos y desempeño organizacional*. XV Seminario Iberoamericano para el Intercambio y la Actualización en la Gerencia de la Ciencia y la Tecnología, Ibergecyt, 2018. La Habana, Cuba. DOI: https://www.researchgate.net/publication/329543109_Titulo_Equipos_directivos_y_de_sempeno_organizacional

Conflicto de Intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

Contribución de los autores

Niurka Edith Milanés Sarduy. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3787-0435>

Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos y fundamentación teórica; recopilación de datos; aplicación de técnicas estadísticas; conclusiones; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

Roberto López Boudet. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1445-4818>

 **Milanés Sarduy et al.**

Revisión de las versiones, redacción, aprobación y adaptación a las normas de autores para la revista.

Rafael Modesto Espinosa Almeida. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3125-8425>

Revisión de las versiones, redacción y aprobación final.