

53

Fecha de presentación: junio, 2022
Fecha de aceptación: agosto, 2022
Fecha de publicación: noviembre, 2022

SELECCIÓN DE DIRECTIVOS

PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MISIÓN MÉDICA CUBANA EN VENEZUELA

SELECTION OF MANAGERS TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE CUBAN MEDICAL MISSION IN VENEZUELA

Reinol Delfín García Moreiro¹
E-mail: reinol@infomed.sld.cu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4535-7815>
Enelis Reyes Reyes¹
E-mail: cuadros@mmcven.sld.cue
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5785-765X>
Dayana González Reyes¹
E-mail: cuadros@mmcven.sld.cu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4588-5581>
Pedro Miguel Milián Vázquez¹
E-mail: pedromiguelmilian@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0750-1847>
Ileana Elena Castañeda Abascal²
E-mail: ileca@infomed.sld.cu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6880-5890>

¹ Misión Médica Cubana en Venezuela, Ministerio de Salud Pública de Cuba. Cuba.

² Escuela Nacional de Salud Pública. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

García Moreiro, R. D., Reyes Reyes, E., González Reyes, D., Milián Vázquez, P. M., & Castañeda Abascal, I. E. (2022). Selección de directivos para mejorar el clima organizacional en la Misión Médica Cubana en Venezuela. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(6), 505-511.

RESUMEN

La formación de directivos constituye una necesidad debido a la relación entre liderazgo y clima organizacional. El objetivo del estudio fue describir los resultados del uso de la herramienta "línea de tiempo para la selección y tránsito de los cargos directivos" en la Misión Médica Cubana en Venezuela. Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal, entre enero del 2020 y mayo de 2021. Participaron 770 cuadros o reservas, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. La herramienta clasifica a los participantes en grupos, A, B, C y D, según la experiencia en dirección y establece el tiempo y la preparación para ocupar cargos. El 58 % se incluyó en la categoría D, sin experiencia en dirección; el 16,6 % de los de las categorías A y B ocuparon cargos en el estado; el 100 % de los jefes de estados y el 46,1 % de los asesores de Planificación y Cuadros fueron de la categoría A, el 64 % de los vicejefes estatales de la categoría B y el 54,8 % de los de las categorías C y D, jefes de Centros de Salud. La herramienta permitió seleccionar los cuadros mediante indicadores objetivos y ajustados a la Misión.

Palabras clave: Liderazgo, formación de directivos, salud, misión médica

ABSTRACT

The training of managers is a necessity due to the relationship between leadership and organizational climate. The objective of the study was to describe the results of the use of the tool "timeline for the selection and transition of managers" in the Cuban Medical Mission in Venezuela. A descriptive cross-sectional study was carried out between January 2020 and May 2021. A total of 770 cadres or reserves participated, selected by non-probabilistic sampling. The tool classified the participants into groups, A, B, C and D, according to management experience and established the time and preparation to occupy positions. Fifty-eight percent were included in category D, with no management experience; 16.6% of those in categories A and B held state positions; 100% of state chiefs and 46.1% of Planning and Cadre advisors were in category A, 64% of state vice-chiefs in category B and 54.8% of those in categories C and D, heads of Health Centers. The tool made it possible to select the cadres by means of objective indicators adjusted to the Mission.

Keywords: leadership, management training, health, health, medical mission, selection tool

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de salud, sobre todo los basados en la Atención Primaria, tienen la responsabilidad social de alcanzar la calidad, la eficiencia y la efectividad en los servicios que prestan como garantes de la salud universal. Para ello se requiere, entre otros aspectos, prácticas de gestión óptimas en la que se evidencie un liderazgo transformador, en las cuales los directivos, mediante comportamientos y acciones, inspiren, convencen e impulsan al personal hacia el logro de la visión y puedan propiciar el cumplimiento de las metas propuestas (Puertas, et al., 2020).

La Misión Médica Cubana en Venezuela surge a partir de los acuerdos de cooperación entre ambos países y tiene como propósito contribuir a garantizar el acceso a la atención médica al pueblo y consolidar el Sistema Público Nacional de Salud. Desde hace varios años se ha orientado hacia la preparación de los cuadros de dirección y sus reservas, los cuales ocupan cargos en las instituciones de salud, en las direcciones estatales y nacional, porque se considera que un adecuado desempeño directivo está en correspondencia con las competencias que posee y con las políticas, estrategias, valores y ética de la organización, así como del propio líder (González, et al., 2019).

La estructura de cuadros de la Misión Médica Cubana en Venezuela responde a su propia naturaleza, por lo que está formada, en su mayoría, por profesionales del sector salud, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, controlar y evaluar las diferentes prestaciones de los servicios de salud en la Misión. Dicha estructura se sustenta en la legalidad establecida por el "Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno Cubano" definido en el decreto ley 13 de 2020, el cual se ha contextualizado a la Misión en el Manual de normas y procedimientos para la política de cuadros (Cuba, 2021).

Desde hace varios años, la Misión Médica Cubana en Venezuela está enfrascada en la mejora del clima organizacional en las instituciones asistenciales porque se ha confirmado la relación positiva que existe entre un adecuado ambiente institucional y la calidad de los servicios que se prestan (Ortiz, et al., 2019; Fajardo, et al., 2019). En ese orden, a partir del año 2020, la política de cuadros en la Misión se insertó en un proceso transformador desde su gestión, orientado a fortalecer las estructuras de dirección con profesionales preparados de forma óptima para que se desempeñen de manera eficiente.

Lo antes expresado se sustenta en la relación demostrada que existe entre la adecuada actividad directiva y un clima organizacional satisfactorio, por tal razón, la formación de líderes se mantiene como una exigencia

permanente porque el clima organizacional constituye un factor importante en el desempeño laboral de cada trabajador, así como también en la calidad asistencial (Castillo, et al., 2019; Durán, et al., 2019; Gonzales, et al., 2018).

Como parte de las acciones realizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional se encuentra garantizar la calidad en la selección y promoción de los cuadros en la Misión, por lo que este proceso se estableció en el Manual de Normas y Procedimientos de Cuadros y se implementó una herramienta de trabajo que considera la experiencia en dirección, el tiempo de tránsito entre los cargos y la preparación de los cuadros y reservas, esta última avalada por la superación profesional recibida en la misión.

Este artículo tiene como objetivo describir los resultados del uso de la herramienta "línea de tiempo para la selección y tránsito de los cargos directivos" implementada para la designación de cargos de dirección o el movimiento entre estos en la Misión Médica Cubana en Venezuela.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal, entre enero del año 2020 y mayo de 2021 en la Misión Médica Cubana en Venezuela. Formaron parte del estudio 770 profesionales, considerados cuadros o reservas, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico, intencional, al cumplir los siguientes criterios de inclusión: experiencia como directivo, resultados de trabajo satisfactorios y disposición para formar parte de la política de cuadro de la Misión. Se excluyeron los que no cumplieran con los requisitos anteriores o que por diferentes razones terminaban su contrato de trabajo antes de poder cumplir el tiempo de tránsito establecido para los diferentes niveles de dirección (Área de Salud Integral Comunitaria, Dirección del Estado y Dirección Nacional).

Para realizar la clasificación de la muestra se utilizó la herramienta de trabajo "línea de tiempo para la selección y tránsito entre los cargos directivos" (Tabla 1), que ubica los cuadros en las categorías A, B, C y D, al considerar la variable experiencia previa en dirección.

La categoría A incluye a los cuadros con experiencia anterior en el Ministerio de Salud Pública de Cuba, Dirección Provincial, Municipal y/o experiencia de dirección a nivel Nacional o Estadual durante el cumplimiento de una misión anterior en Venezuela; la categoría B considera a los cuadros con experiencia de dirección en áreas de salud en Cuba y/o experiencia de dirección en los Centros de Diagnóstico Integral en la misión anterior; la categoría C, asume los cuadros sin experiencia de dirección en el área de la salud y/o experiencia de dirección a nivel de los

Centros de Diagnóstico Integral en la misión anterior y la categoría D se circunscribe a los cuadros sin experiencias de dirección.

Tabla 1. Herramienta de trabajo “línea de tiempo para la selección y tránsito entre los cargos directivos”

Categorías	Meses												Años			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2	3	4	
A	Entrenamiento estadual, entrenamiento nacional y ubicación estratégica			Vicejefe estadual									Jefe de Estado y/o funcionario, asesor o cuadro de la Dirección Nacional			Fin de Misión
B	Entrenamiento estadual, ubicación como Jefe de Centro de Salud y entrenamiento nacional												Vicejefe estadual	Jefe de Estado y/o funcionario, asesor o cuadro de la Dirección Nacional		
C	Entrenamiento estadual, ubicación como Jefe de Centro de Salud y entrenamiento nacional												Funcionario estadual	Vicejefe estadual		
D	Médico de Comunidad o Vicecoordinador Docente Asistencial y, excepcionalmente, jefe de Centro de Salud												Jefe de CDI Entrenamientos estadual y nacional	Funcionario estadual		

*Centro de salud incluye a los Centros de Diagnóstico Integral, Centros de Alta Tecnología y Centros Oftalmológicos.

Fuente: los autores

Dicha herramienta también establece las actividades de superación profesional que tiene que recibir el cuadro o reserva para ocupar determinadas funciones directivas y el tiempo para transitar de un cargo a otro, con una proyección a corto, mediano y largo plazo. Esta se ajusta a las necesidades de renovación de los cuadros y a lo estipulado como tiempo máximo en la Misión.

La figura 1 muestra, además, el período de tiempo para transitar hacia tareas como funcionarios o cuadros en los Estados o la Dirección Nacional. En esta última, solo ocuparán responsabilidades los ubicados en las categorías A y B; los cuales también serán los que podrán ocupar el cargo de Jefe de Estado.

Ilustra que el profesional que arriba a la misión con los requisitos para ser clasificado como categoría A, requiere menos tiempo para un tránsito a tareas de mayor complejidad en la dirección de la Misión en los estados, por lo que se consideran dos meses para que pueda asumir este tipo de funciones directivas, período en el cual reciben el entrenamiento estadual y nacional para cuadros como proceso de preparación; en cambio, los ubicados en la categoría B, requieren un periodo de un año para asumir tareas similares.

Igual tiempo necesitaría un cuadro ubicado en la categoría C, pero para desempeñarse como funcionario del estado, una posición intermedia que se debe ocupar antes de transitar a los cargos con nomenclatura de cuadro del estado. Por su parte, los ubicados en la categoría D necesitarían el doble de tiempo que el de las categorías B y C para asumir esas tareas.

Para la confección de la Herramienta de trabajo “línea de tiempo para la selección y tránsito entre los cargos directivos”, se utilizó la técnica de Grupo de discusión, en la que participaron siete expertos considerados como tales

por ser integrantes del Consejo de Dirección de la Misión Médica Cubana en Venezuela (Jefe de la Misión, Vicejefe Primero y Vicejefe Integral, Director de Asistencia Médica, Director de Logística, Director de Economía y Secretaria de la Comisión de Cuadros), actividad que han realizado por más de dos años y por tener experiencia de dirección en salud en Cuba. Se utilizó como sustento un trabajo realizado con anterioridad en la Misión, que clasificaba los cuadros según la experiencia o no en la dirección y las aptitudes personales (González, et al., 2019).

Para realizar la preparación gerencial de los cuadros o reservas, mediante la superación profesional, se utilizaron dos programas diseñados en la Misión y aprobados por el Consejo Científico, los cuales han demostrado utilidad en la preparación de los cuadros (González, et al., 2019). Ambos fueron rediseñados para su implementación, en función de las modificaciones acontecidas en la Misión. En los estados se impartió el “Entrenamiento en gestión de los procesos básicos de la Misión Médica Cubana en Venezuela que se desarrollan en el Estado” y a nivel nacional, el entrenamiento “Gestión de los Procesos Básicos de la Misión Médica Cubana en Venezuela”.

Dada las características de la etapa en que se realizó el estudio, debido a la pandemia de la Covid 19, el desarrollo de las actividades de superación del entrenamiento nacional tuvo particularidades porque las conferencias se impartieron por los directivos y funcionarios nacionales mediante videoconferencias y las actividades prácticas se ejecutaron en los estados, guiadas por los cuadros o funcionarios de estos.

El proceso de preparación tuvo un carácter continuo, por lo que se realizaron múltiples ediciones de las actividades de superación. Una vez que los cuadros o reservas recibían la preparación, se inició un proceso de renovación de los cuadros, en función de las necesidades de la Misión.

Los resultados se presentan en tablas mediante números absolutos y porcentajes. La investigación cumplió con las declaraciones éticas para este tipo de estudio. Se solicitó autorización a la institución. La confiabilidad de los datos se logra porque sólo son publicados en forma resumida y con fines científicos. La información obtenida en el estudio no se utilizó con fines ajenos a la investigación. La custodia de los datos estuvo a cargo del investigador principal. Los resultados encontrados se pusieron a consideración de la Misión Médica Cubana en Venezuela.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los 770 profesionales participantes en el estudio se clasificaron según las categorías establecidas en la

herramienta de trabajo, lo cual se muestra en la tabla 2. Se observa un predominio de profesionales sin experiencia en dirección de los procesos de salud (categoría D), con 444 colaboradores, lo que representa el 57,7 %, seguido por los incluidos en la categoría B, con 234 (30,4 %). Solo 68 profesionales (8,8 %) se ubicaron en la categoría A, que incluye a los cuadros o reservas con mayores potencialidades gerenciales.

Tabla 2 Clasificación de los profesionales identificados como cuadros y reservas según categorías A, B, C y D. Misión Médica Cubana en Venezuela, enero de 2020 a mayo de 2021

Categorías	No	%
A	68	8,8
B	234	30,4
C	24	3,1
D	444	57,7

Fuente: los autores

Se trabajó con inmediatez con los 302 cuadros o reservas que se encontraban entre las categorías A y B, para completar las estructuras de dirección de las direcciones estadales (50 para un 16,6 %); mientras que los de la categoría B, que no fueron promovidos y los incluidos en las categorías C y D, considerados con mayores necesidades de aprendizaje, se nombraron para cargos de dirección en la base (Centro de Diagnóstico Integral, Centro de Alta Tecnología y Centros Oftalmológicos) o como reservas para dichos cargos. La tabla 3 muestra el proceso de renovación de los cuadros, según nomenclatura del cargo, y lo que representó con respecto al total de la plantilla en cada nomenclatura.

Tabla 3 Renovación de cuadros según la nomenclatura del cargo. Misión Médica Cubana en Venezuela, enero de 2020 a mayo de 2021

Cargo	Promovidos	Plantilla	%
Jefes de Estados	12	24	50
Vicejefes Estadales	25	48	52,1
Asesores de Planificación y Cuadros	13	24	54,1
Jefes de Centro de Diagnóstico Integral	281	572	49,1
Jefes de Centros de Alta Tecnología	10	35	28,5
Jefes de Centros Oftalmológico	12	18	66,7
Total	353	778	45,4

Fuente: los autores

En la tabla 4 se presentan los cargos renovados durante la etapa y la clasificación por categorías del cuadro seleccionado para ocuparlo. Los profesionales con la categoría A favorecieron los cargos de mayor complejidad, el 100 % de los jefes de estados, el 36 % de los vicejefes estadales y el 46,1 % de los asesores de Planificación y Cuadros. Para cargos como vicejefes estadales le siguieron los de la categoría B (16 para un 64 %), mientras que 166 (54, 8 %) de los incluidos en la categoría C y D fueron nombrados como jefes de Centros de Diagnóstico Integral, Centro de Alta Tecnología y Centros Oftalmológicos.

Tabla 4 Renovación de cuadros según nomenclatura del cargo y las categorías designadas a los cuadros. Misión Médica Cubana en Venezuela, enero de 2020 a mayo de 2021

Cargos	Total		Desglose de los cargos por categorías							
			A		B		C		D	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Jefes de Estados	12	100	12	100	-	-	-	-	-	-
Vicejefes estadales	25	100	9	36	16	64	-	-	-	-
Asesores de Planificación y Cuadros	13	100	6	46,2	7	53,8	-	-	-	-
Jefes de Centro de Diagnóstico Integral	281	100	7	2,5	116	41,3	19	6,8	139	49,5
Jefes de Centros de Alta Tecnología	10	100	-	-	2	20	1	10	7	70
Jefes de Centros Oftalmológicos	12	100	-	-	-	-	-	-	12	100

Fuente: los autores

Las organizaciones actuales están inmersas en contextos cambiantes, que incluye cambios tecnológicos, sociales y económicos, que requieren estructuras y procesos organizacionales flexibles y adaptativos, y son muchas de las empresas que han apostado por un proceso de cambio organizacional aplicando los principios básicos de la gestión de calidad total (Vera, et al., 2018). Desde esta perspectiva, es que la Misión Médica Cubana en Venezuela tiene la responsabilidad de fortalecer el proceso de selección de los directivos y lograr su preparación antes del tránsito a responsabilidades de mayor complejidad.

La Misión Médica Cubana en Venezuela orienta la preparación de los cuadros y reservas en función de ofrecer respuestas a las necesidades de los planes, programas y estrategias de salud que se establecen dentro del marco de cooperación del convenio Cuba Venezuela. La formación y el desarrollo de los directivos deben estar guiados por políticas y estrategias que establezca la propia organización a partir de las tendencias contemporáneas en ese orden y a las exigencias políticas y sociales de ambos países.

En los informes centrales presentados al sexto y séptimo Congresos del Partido Comunista de Cuba, se hace referencia a los efectos negativos de la improvisación, la falta de previsión y de sistematicidad en la conducción de la Política de Cuadros, como consecuencia de lo cual ha existido una insuficiente reserva de sustitutos debidamente experimentados y maduros, con preparación adecuada para asumir las complejas funciones de dirección (Granma, 2021).

La preparación académica y la experiencia, unidas al comportamiento y la actitud de la persona que asume como directivo de una institución, son elementos influyentes para lograr la calidad y el éxito de los servicios que ofrece la institución (Neira, et al., 2018; Aguirre, et al., 2017). Desde esta concepción, se asume que, si se quieren generar cambios, mejorar los procesos, lograr que las personas se motiven a obtener resultados en las organizaciones, aspectos que se relacionan con un clima organizacional adecuado, se debe contar con directivos competentes que inicien, faciliten, gestionen, impulsen y coordinen el proceso de transformación.

El completamiento de la plantilla de cuadros en la Misión Médica Cubana en Venezuela es un reto debido a la propia dinámica de renovación de sus colaboradores, de ahí la importancia de una política en la gestión y preparación de cuadros y reservas que permita contar con profesionales aptos para las tareas de dirección.

La Misión Médica Cubana en Venezuela ha tenido una transición generacional, con predominio de jóvenes, lo que explica que la mayoría de los colaboradores arriben sin tener experiencia como directivos; elementos que justifican que deban prepararse para el desempeño eficiente al cumplir cargos de dirección (Veranes, et al., 2020). Constituye una directiva del Octavo Congreso la necesidad de gestionar con eficacia los procesos de selección y desarrollo de los cuadros, las reservas y canteras, con prioridad en el trabajo con los jóvenes (Granma, 2021).

Por tales razones, los profesionales del estudio, una vez clasificados por categorías se incorporan a los entrenamientos aprobados que se ejecutan a nivel nacional o estatal, los cuales tienen como objetivo que los participantes se preparen mediante un proceso de diálogo reflexivo, con predominio de la interacción grupal, para potenciar el desarrollo integral del colaborador como cuadro.

La importancia de las personas en las instituciones es inmedible porque, aunque las empresas constantemente automaticen sus procesos, tecnifiquen sus operaciones y monitoreen actividades mediante sistemas inteligentes, siempre dependerán de las decisiones de profesionales que manejen y dirijan las actividades que en ellas se realizan (Silva, et al., 2018). En esta toma de decisiones efectivas están involucradas, como factor clave, las competencias y las actitudes de la persona con rol de líder, lo cual justifica los entrenamientos como vía para contribuir a la preparación de los directivos de la Misión.

Estas actividades de superación, junto al acompañamiento que reciben de los cuadros de dirección, contribuyen a la preparación gerencial en salud y al desarrollo de valores y actitudes como cuadro de la Revolución Cubana. En ese orden se coincide con Díaz-Canel Bermúdez cuando expresa que “es imprescindible elevar en los cuadros la formación de convicciones, reforzando su incondicionalidad y compromiso para cumplir tareas que impliquen sacrificios personales y profesionales” y que “quienes dirigen deben acrecentar su vínculo con las masas, tener capacidad de movilizar, argumentar, dialogar y ser resolutivos, elevar la sensibilidad política y humana, la responsabilidad y el uso de la dirección colectiva en función de la solución de los problemas” (Granma, 2021. p. 1).

El clima organizacional es algo intangible, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella. El clima de la atmósfera psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo es un conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, y actitudes que surgen en

las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización (Vera, et al., 2018).

Desde la perspectiva anterior, se requieren directivos que ejerzan el liderazgo como un proceso que implica que un individuo o grupo de personas influyan en otros, con la finalidad de conseguir el cumplimiento de metas, así como de motivar y ayudar a que sus compañeros trabajen con entusiasmo para alcanzar objetivos en común.

Los principios contenidos en la Tesis y Resolución del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, así como los Objetivos que sobre este tema se aprobaron en la Primera Conferencia Nacional del Partido, mantienen plena vigencia en la gestión que realiza la Misión Médica Cubana en Venezuela para la preparación y tránsito de los cuadros. En consecuencia, con ellos, la formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros garantiza que se caractericen por su solidez política, conocimientos profesionales, capacidad de dirección y se promuevan de manera escalonada en las diferentes responsabilidades directivas dentro de la Misión (Granma, 2021).

El proceso de selección de los cuadros para asumir las responsabilidades directivas se organizó de manera que los de mayores competencias gerenciales estuvieran en las tareas más complejas y a los de menos experiencia se les proporcionó preparación, tiempo para el desempeño del cargo asignado y acompañamiento, antes de realizar futuros movimientos hacia otros cargos de dirección en la Misión.

Se coincide con González, et al. (2017) en que el proceso de selección de los cuadros directivos y las reservas se fundamenta en sus cualidades y méritos, con el cumplimiento de los requisitos generales, vinculados a su formación, capacidad de dirección y organización, resultados en el trabajo, prestigio, reconocimiento social, compromiso con la Revolución, motivación, posibilidades y disposición para cumplir lo definido en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, entre otros; y los específicos, determinados estos últimos por los objetivos, las funciones y las facultades definidas en el cargo (González & Gorguet., 2017). En ese sentido, el proceso desarrollado por la Misión Médica Cubana en Venezuela ha permitido que se aporte al Ministerio de Salud Pública de Cuba, entre los años 2019 y 2022, la cantidad de 2013 cuadros para dirigir en los diferentes niveles en ese país.

CONCLUSIONES

La herramienta “línea de tiempo para la selección y tránsito entre los cargos directivos” implementada para la designación de cargos de dirección o el movimiento entre

estos en la Misión Médica Cubana en Venezuela, permitió la selección de los cuadros y reservas mediante el uso de indicadores objetivos y ajustados al contexto de la Misión, lo cual contribuye de modo consustancial en el objetivo que se persigue en torno a la mejora del clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9 (1), 187-195. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/507/pdf>
- Castillo Saavedra, E. F., Medina Reyes, M. A., Bernardo Trujillo, J. V., Reyes Alfaro, C. E., & Ayala Jara, C. I. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), e1351. <https://scielosp.org/pdf/rcsp/2019.v45n2/e1351/es>
- Cuba. Asamblea Nacional. (2021). *Decreto-Ley 13/2020 "Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas"* (GOC-2021-279-O30). Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>
- Duran-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., & Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista ESPACIOS*, 40 (40), 3-11. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
- Fajardo Aguilar, G. M., Almache Delgado, V. J., Olaya Santos, H. K. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *REVISTA CIENTÍFICA UISRAEL*, 7(1), 153-65. <https://revista.uisrael.edu.ec/test/index.php/rcui/article/view/200/132>
- Gonzales Reyes, J. V., Paredes Núñez, M. A., Núñez López, R., Paredes Núñez, V., & Paredes Núñez, I. I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42 (95), 241-252. <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/html/>
- González Martín, Gorguet Pi M. (2017) Política de trabajo con los cuadros directivos del Estado y el Gobierno en Cuba. *MEDISAN* 21(1):113. <http://scielo.sld.cu/pdf/san/v21n1/san14211.pdf>
- González Martín, R., Hernández Meléndrez, D. E., & Sánchez Pérez, I. (2019). Estrategia de preparación para la gestión de los cuadros y reservas de la misión médica cubana en Venezuela. *Revista de Información para la Dirección en Salud (INFODIR)*, 29(3), e642. <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/infodir-2019/infodir1930l.pdf>
- Granma. (2021). *La aplicación de la Política de Cuadros es una actividad priorizada e indelegable para los que ejercen la dirección*. Granma. <https://www.granma.cu/octavo-congreso-pcc/2021-04-19/la-aplicacion-de-la-politica-de-cuadros-es-una-actividad-priorizada-e-indelegable-para-los-que-ejercen-la-direccion-19-04-2021-02-04-34>
- Neira Vaque, D. C., Cárdenas Echeverría, H. A., & Balseca Villavicencio, N. I. (2018). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 331-335. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/802/902>
- Ortiz-Campillo L., Ortiz-Ospino L. E., Coronell-Cuadrado R. D., Hamburger-Madrid, K., Orozco-Acosta, K. (2019) Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-93. <http://192.188.52.94:8080/bitstream/3317/11080/1/T-UCSG-POS-MGSS-139.pdf>
- Puertas, E. B., Sotelo, J. M., & Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Rev Panam Salud Publica*, 44:e124. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7603369/pdf/rpsp-44-e124.pdf>
- Silva Idrovo, R. R., Pino Morán, F. N., & Guzmán Barquet, E. A. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 247-254. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Vera Campuzano, N., & Suárez Caiche, A. M. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/779/880>
- Veranes Garzón, I., Peñalver Sinclay, A. G., Carbo Salazar, M. C. (2020). El proceso de evaluación de los cuadros y su impacto en el contexto cubano. *Información para Directivos de la Salud (INFODIR)*, 30(1), e562. <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/infodir-2020/infodir2031g.pdf>