

Elementos de la calidad directiva que influyen en la productividad: Estrategia para su mejoramiento

Elements of managerial quality that influence productivity: Strategy for its improvement

Darian Samá Muñoz¹ dsama1991@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-7380-6115>, **DrC**
Mercedez Zenea Montejo² mzeneamontejo@gmail.com, <http://0000-0002-7667-3573>, **DrC**
Saily Gonzalez Perdigón sailygp71181@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-8782-2677>

Institución de los autores

¹ Universidad Agraria de la Habana, Cuba

² Universidad de La Habana, Cuba

³ Ministerio de educación Superior. Cuba.

Este documento posee una [licencia Creative Commons Reconocimiento - No Comercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Resumen

En la actualidad, son los directivos los que enfrentan el desafío de generar mayor productividad en sus organizaciones, dadas las condiciones laborales actuales que exigen ser más eficientes con los recursos disponibles, para ello, se necesita desarrollar un sistema de dirección que contribuya a facilitar el cambio y permita alcanzar resultados superiores en el desempeño individual y organizacional; el presente artículo constituye el resultado de una investigación realizada en la Empresa de cemento “Mártires de Artemisa”. El presente trabajo tiene como objetivo elaborar una estrategia que mejore los elementos de la calidad directiva que influyen en la productividad de la Empresa de cemento Mártires de Artemisa. Se utilizan diferentes métodos: teóricos, empíricos y estadísticos-matemáticos, y las técnicas (encuesta, entrevista, revisión de documentos, consulta de usuarios mediante la técnica ladov). Dentro de los principales resultados se plantea la estrategia, elaborada con un carácter sistémico, dinámico, flexible, integrado, creativo y pertinente; concretado en un conjunto de acciones que contribuyan al desarrollo de los mismos. La implementación de la estrategia contribuye a la mejora de la gestión de la empresa a través de la consolidación de su equipo directivo, a partir de las etapas de Diagnóstico y Planificación.

Palabras clave: Calidad directiva, estrategia, mejoramiento, productividad.

Abstract

Currently, it is managers who face the challenge of generating greater productivity in their organizations, given the current working conditions that require them to be more efficient with the available resources. To do this, it is necessary to develop a management system that contributes to facilitating the change and allows achieving superior results in individual and organizational performance; This article is the result of an investigation carried out at the “Mártires de Artemisa” cement company. The objective of this work is to develop a strategy that improves the elements of management quality that influence the productivity of the Mártires de Artemisa Cement Company. Different methods are used: theoretical, empirical and statistical-mathematical, and techniques (survey, interview, document review, user consultation using the ladov technique). Among the main

results is the strategy, developed with a systemic, dynamic, flexible, integrated, creative and relevant character; materialized in a set of actions that contribute to their development. The implementation of the strategy contributes to the improvement of the company's management through the consolidation of its management team, starting from the Diagnosis and Planning stages.

Keywords: Management quality, strategy, improvement, productivity.

Introducción

En la era actual, el sistema empresarial constituye un fenómeno de gran complejidad, pues demanda cambios en los modelos gerenciales de las organizaciones. En consecuencia, los conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos deben corresponderse con las nuevas exigencias internas y externas que implican estos tiempos.

Cruz, 2015; González, 2017, Samá y Benítez, 2019 y Samá, 2023 señalan que la calidad directiva se reconoce como uno de las causas que pueden determinar el grado de competitividad y excelencia de una organización. Además, se ve reflejada esta idea cuando González (2017), reconocen que una adecuada calidad directiva, garantiza mayor potencial, un desarrollo conveniente, lealtad y compromiso del personal.

En Cuba, se han dado algunos avances mediante el estudio de la calidad directiva y su efecto en el desempeño organizacional; donde se toma a la productividad como una de las variables de estudio (Samá y Benítez, 2019 y Samá, 2023), sin embargo, no se ha tenido acceso a estudios profundos que explique las relaciones existente entre la calidad directiva y la productividad que permita proyectar el trabajo con el directivo para contribuir a su desempeño con impacto en la productividad de la empresa.

La Empresa de cemento Mártires de Artemisa, en los últimos cinco años la ha evidenciado un deterioro en los indicadores de desempeño, entre los que se encuentra la productividad, en las acciones realizadas para contrarrestar esta situación se muestra que los resultados obtenidos no se relacionan con la cantidad de recursos asignados, pues a pesar de la implementación de acciones encaminadas en la disminución de demoras y de falta de material, la planificación de las actividades, o la optimización de la utilización de los equipos y materiales; la problemática aún es vigente.

Otro elemento a tener en cuenta es que directivos de la empresa poseen una elevada experiencia, lo cual constituye una fortaleza; sin embargo, se evidencia insuficiencias que limitan la adecuada gestión en el contexto en estudio, manifiestas en la escasa influencia que se le otorga al proceso de toma de decisiones en el desempeño de los resultados, desacertado estilo de gestión y la poca capacidad de comunicación de los directivos con sus subordinados.

En ese sentido el presente artículo tiene como objetivo: Proponer una estrategia que mejore los elementos de calidad directiva que influyen en la productividad de la Empresa Estatal Socialista (EES) Empresa de cemento Mártires de Artemisa.

Materiales y métodos

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta la siguiente metodología:

- Se emplearon instrumentos de medición (encuestas y entrevista) disponibles a partir de estudios exploratorios realizados y contextualizados en la Empresa de Cemento Mártires de Artemisa (Samá y Benítez, 2019);
- Participaron en el estudio todos los miembros del consejo de dirección (11) y 74 trabajadores, lo cual representó el 35% del total de trabajadores. Para la selección de esta muestra se aplicó un muestreo no probabilístico intencional. (Hernández, Fernández y Batista, 2010).
- Análisis documental de la información disponible correspondiente al periodo: de enero 2022 a diciembre 2023 orientado a la búsqueda de la información relevante vinculada con los elementos teóricos, conceptuales y metodológicos relacionados con el objeto de la investigación.

- Se aplicó la Técnica de ladov para la valoración práctica de la estrategia según López y González (2002), a partir del índice de satisfacción grupal se calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$ISG = \frac{A(+1) + B(+0,5) + C(0) + D(-0,5) + E(-1)}{N}$$

La fórmula anterior A, B, C, D, E representan el número de sujetos con índice individual 1, 2, 3 ó 4, 5, 6 y N representa el número total de sujetos encuestados. Aplicando la fórmula anterior se obtiene que el Índice de Satisfacción Grupal (ISG) es de 0,73. Este valor expresa que existe satisfacción con la estrategia propuesta, conforme la escala valorativa de la técnica, pues se encuentra en el rango comprendido entre 0,5 y 1

Resultados

La estrategia que se propone se diseña en función de la necesidad e importancia de contar con una alternativa para mejorar los elementos asociados a la calidad directiva que influyen en la productividad de la Empresa de cemento Mártires de Artemisa y se fundamentada en las líneas estratégicas de la Empresa de cemento Mártires de Artemisa, siendo esto un elemento importante para la consecución de uno de los objetivos estratégicos de la empresa encaminado a elevar la efectividad del sistema empresarial, basado en acciones de mejoras en la gestión de capital humano y cuadros, así como la supervisión, control, seguridad y protección, en el marco de las regulaciones establecidas.

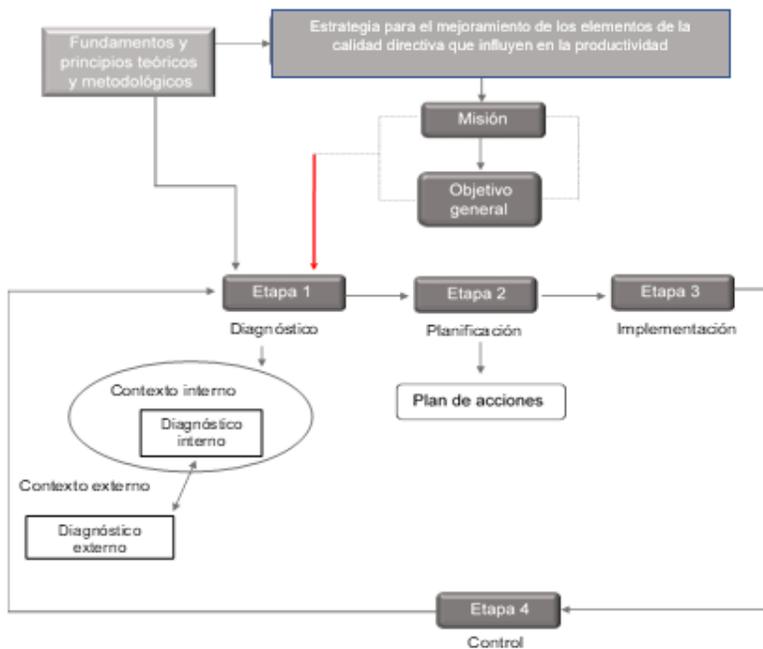
La estrategia metodológica que se propone está compuesta por la Misión, el Objetivo general, Fundamentos y principios teóricos metodológicos (González, 2018), estructurado por cuatro etapas con sus correspondientes objetivos y acciones, los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables de las acciones, el tiempo de realización y los resultados esperados.

En la Figura 1 se muestran los componentes de la estrategia y sus relaciones. La simbología utilizada en la representación esquemática de la estrategia metodológica evidencia la relación dialéctica y armónica entre todos los componentes. Todo ello, en función del cumplimiento de la Misión y del Objetivo general que se presentan a continuación:

Misión: Mejorar los elementos asociados a la calidad directiva que influyen en la productividad, a través de una secuencia de actividades, garantizando la formación integral de directivos, dotándolos de conocimientos y habilidades necesarias para una gestión, desempeño y desarrollo que favorezca el desarrollo individual y organizacional, así como el logro de los objetivos de la organización.

Objetivo general: Contribuir mediante la proyección de un conjunto de acciones secuenciales, sistémicas y periódicas a la mejora de los elementos asociados a la calidad directiva que influyen en la productividad de la Empresa de cemento Mártires de Artemisa.

Figura 1. Estrategia para el mejoramiento de los elementos asociados a la calidad directiva que influyen en la productividad



Fuente: Elaboración de los autores

La definición de la estrategia supone el establecimiento de los principios que la soportan, y garantizan su funcionamiento, por lo que teniendo en cuenta la relación entre los fundamentos y sus funciones, se consideran dos principios importantes, los principios teóricos y los principios metodológicos. Los cuales se describen a continuación.

Principios teóricos

- **La relación entre la productividad y la calidad directiva.** Ambos conceptos están firmemente relacionados y recorren transversalmente la estrategia.
- **Carácter sistémico.** Puesto que todas las acciones están dialécticamente concatenadas entre sí.

En la elaboración de la estrategia, los autores asumen como efectivos, los principios metodológicos referidos por (Vega, 2014) que se enuncian a continuación:

Principios metodológicos:

- **Diagnóstico:** Permite profundizar en las problemáticas fundamentales de la organización, así como conocer el contexto en que se aplica la propuesta.
- **Carácter Contextual:** Es aplicable al contexto de la Empresa de cemento Mártires de Artemisa, a partir de las brechas identificadas en los elementos asociados a la calidad directiva que influyen en la productividad y de las insuficiencias y limitaciones halladas en la práctica.
- **Carácter Flexible:** Brinda la posibilidad de reajustes en dependencia de los cambios del contexto y por las propias necesidades de los sujetos involucrados en el proceso o por las que se manifiesten durante su implementación.
- **Carácter desarrollador:** Centrado en el desarrollo de las potencialidades de los sujetos implicados en la estrategia y en sus capacidades para progresar, proyectadas hacia el futuro para contribuir a su crecimiento como seres humanos.
- **Carácter participativo:** Se considera necesario la implicación activa de los sujetos en la estrategia, como decisores de las transformaciones que se generen para lograr altos niveles de compromiso y responsabilidad.

Este posicionamiento se reafirma en la identificación de elementos significativos para la investigación, presentes en los análisis teóricos y metodológico realizado sustentado en las investigaciones de (Lombillo, 2011 y González, 2018) y asumidos por los autores para la

fundamentación de la estrategia propuesta.

Este posicionamiento se reafirma en la identificación de las etapas de la estrategia, a partir de un análisis de las diferentes perspectivas respecto a esta temática en las obras de (Lombillo, 2008; Vega, 2014; Coca, Ferrer, Estopiñan, Rodríguez y Cabrera, 2015; Castillo, 2015; Lombillo, Nambalo, Torres y Pérez, 2018 y González, 2018).

De este análisis se puede inferir que las estrategias están estructuradas por cuatro estepas fundamentales a saber:

Etapa 1. Diagnóstico

Etapa 2. Planificación

Etapa 3. Implementación

Etapa 4. Control

Etapa 1. Etapa de diagnóstico

Objetivo: Identificar la situación actual, determinando cuáles son las principales amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas vinculadas a los elementos asociados a la calidad directiva.

Acción 1. Aplicar los instrumentos para medir y evaluar el estado actual de los elementos asociados a la calidad directiva con un nivel de integración interno y externo.

Acción 2. Analizar los resultados derivados del diagnóstico, que permiten adoptar medidas para mejorar el nivel de calidad directiva con el fin de incrementar la productividad.

Etapa 2. Etapa de planificación

Objetivo: Diseñar un conjunto de acciones que permita mejorar los elementos de calidad directiva que influyen en la productividad en la Empresa de cemento Mártires de Artemisa

Acción 1: Diseñar las acciones como parte de la estrategia que debe dar respuesta efectiva a los problemas detectados en el diagnóstico realizado.

Acción 2: Mostrar ante el Consejo de dirección el plan de acciones para precisar los responsables, participantes, recursos y la fecha de cumplimiento de cada acción.

Etapa 3. Etapa de implementación

Objetivo: Implementar las acciones propuestas para la mejora de los elementos de la calidad directiva que influyen en la productividad

Acción 1: Desarrollo de las acciones propuesta para mejorar los elementos de la calidad directiva que influyen en la productividad

Acción 2: Reuniones trimestrales con los implicados en la implementación de las acciones para el análisis de los resultados, orientación y seguimiento

Acción 3: Talleres de socialización con implicados para debatir acerca de las experiencias que se van obteniendo en la implementación

Etapa 4. Etapa de control

Objetivo: Valorar los resultados e impactos obtenidos a partir de la implementación de cada una de las etapas que permita la toma de decisiones para el ajuste de la estrategia y la mejora de los elementos de calidad directiva que influyen en la productividad.

En esta etapa se evalúa y se le da seguimiento a las acciones a fin de garantizar que ellas se cumplan de acuerdo con los objetivos propuestos en cada una de las etapas. Además, constituye un mecanismo de retroalimentación para determinar si realmente se ha logrado o no una mejora en los elementos de la calidad directiva que influyen en la productividad.

Acción 1: Identificación de los indicadores para la valoración de los resultados e impactos.

Acción 2: Diseño y aplicación de instrumentos para determinar el cumplimiento de las acciones implementadas.

Acción 3: Evaluación de los resultados e impactos de las acciones previstas en cada una de las etapas de la estrategia propuesta.

Acción 4: Reajuste de la estrategia a partir del cumplimiento de los objetivos y resultados planificados

Esta etapa actúa transversalmente en redelimitar las restantes fases.

Discusión

En consecuencia, al diagnóstico realizado en la primera etapa tomando como base los resultados obtenidos en el diagnóstico y a la Misión y Objetivo general que persigue la estrategia propuesta en esta investigación, los autores proponen un plan de acción, que una vez elaborado, es presentado ante el Consejo de dirección de la empresa, buscando la aprobación de la propuesta y para precisar los responsables, participantes, recursos y la fecha de cumplimiento de cada una de las acciones quedando aprobadas un conjunto de 12 acciones que responden a las principales fortalezas y debilidades identificadas a saber:

Fortalezas

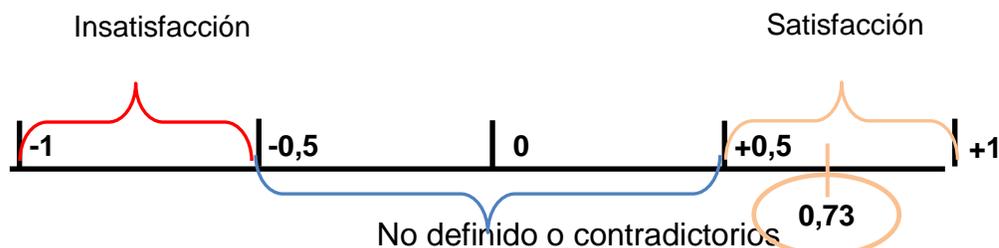
1. Amplia capacidad de aprendizaje
2. Reglas y normas claras

Debilidades

1. Reuniones improductivas
2. Inexistencia de una visión compartida
3. No se transmite confianza mutua
4. Insuficiente apoyo mutuo entre el colectivo laboral
5. Poca disposición de la dirección para comunicarse con los trabajadores
6. Poca interés en promover la motivación
7. Poca estímulo a la innovación y creatividad
8. Deficiente gestión de conflictos
9. Poca implicación e identificación con la organización
10. Relaciones interpersonales inadecuadas
11. Poca fluidez en la toma de decisiones
12. Deficiente planificación
13. Poca formación y capacitación
14. Escaso hábito de trabajo en equipo

Valoración práctica de la estrategia propuesta por criterio de usuario

La valoración es realizada por el equipo directivo de la empresa (11 directivos), que son los que van a implementar la estrategia. En este caso deben dar su criterio respecto a la estrategia propuesta por los autores de la investigación, el grado de satisfacción con las etapas de la estrategia, las acciones propuestas, las posibilidades que ofrece a los fines del objetivo propuesto, la importancia y flexibilidad de la misma. La valoración de los usuarios se realiza a partir de las etapas que se han desarrollado como parte de la implementación parcial: diagnóstico y planificación.



Fuente: Elaboración de los autores

Los resultados ofrecidos, a partir de la aplicación de la Técnica de ladov, tomando como base la implementación parcial de las fases diagnóstico y planificación, ponen de manifiesto la satisfacción de los usuarios con la estrategia propuesta como se observa en la table 2. Al relacionar los resultados del diagnóstico de la productividad y la calidad directiva de la Empresa de cemento “Mártires de Artemisa”, las acciones diseñadas a los fines de fomentar los elementos asociados a la calidad directiva que influyen en la productividad en respuesta a las

demandas que del diagnóstico se derivan y la valoración de los usuarios; se evidencia la factibilidad práctica de la propuesta de solución planteada.

Conclusiones

1. La estrategia propuesta para mejorar los elementos asociados a la calidad directiva que influyen en la productividad, está compuesta por cuatro etapas: Diagnóstico, Planificación, Implementación y Control. Los componentes de la estrategia propuesta están interrelacionados de manera dialéctica y armónica en función de mejorar dichos elementos y contribuir al desarrollo individual y organizacional.

Referencias bibliográficas

- Anaya, J. (2006). *Logística Integral. La gestión operativa de la empresa*. Madrid, España: ESIC. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=a4Tq_7Pmc04C&oi=fnd&pg=PA11&dq=Anaya,+J.+\(2006\).+Logística+Integral.+La+gestión+operativa+de+la+empresa.+&ots=VjUxqMzb&sig=Gv3d7bQE0tc8BbUqQwtE5NmVZlo#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=a4Tq_7Pmc04C&oi=fnd&pg=PA11&dq=Anaya,+J.+(2006).+Logística+Integral.+La+gestión+operativa+de+la+empresa.+&ots=VjUxqMzb&sig=Gv3d7bQE0tc8BbUqQwtE5NmVZlo#v=onepage&q&f=false)
- Arias, M. y Zenea, M. (2018). Equipos directivos y desempeño organizacional. En Seminario Iberoamericano para el intercambio y la actualización en la Gerencia de la Ciencia y la Tecnología. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/MagdaRivera2/publication/329543109_Titulo_Equipos_directivos_y_desempeno_organizacional/links/5c0ed2baa6fdcc494feb0528/Titulo-Equipos-directivos-y-desempeno-organizacional.pdf
- Antikainen, R., & Lönnqvist, A. (2006). Knowledge work productivity assessment. *Institute of Industrial Management. Tampere University of Technology. PO Box, 541, 79-102*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Antti-Loennqvist-2/publication/228397441_Knowledge_work_productivity_assessment/links/54b77ba70cf24eb34f6eaab4/Knowledge-work-productivity-assessment.pdf
- Blanco, A. (2014). *¿Y ahora qué? claves para medir la calidad directiva*. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales, (96), 34-39. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4904235>
- Castillo, J. (2015). *Estrategia para la Gestión Integrada de Capital Humano en la Universidad Agraria de la Habana* (tesis de maestría). Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.
- Casasola, M. (2016). *¿Cuál es la importancia de la calidad directiva en España? España: Disponible en línea* http://createch540.casasola.blogspot.com.ar/2012/09/calidad-directiva-importancia-en-espanaque_30.html [Consultado el 23/05/2018].
- Cruz, L. (2015). El concepto de calidad en la función directiva. *Universidad abierta para alumnos, República Dominicana. Disponible en línea en: http://gestiopolis.com/el-concepto-decalidad-en-la-función-directiva/[Consultado el 09/06/2018]*.
- Coca, J. A., Ferrer, M. D. L. Á. M., Estopiñan, A. F., Rodríguez, B. A. P., & Cabrera, P. Á. C. (2015). Estrategia didáctica para la formación científica de los estudiantes de tecnología de la salud. *MediSan, 19(11)*, 1408-1420. Recuperado de <https://www.mediagraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=62451>
- Cubeiro, J. (2013). Los 10 mandamientos de la calidad directiva. *Galicia. Disponible en línea: http://7faros.blogspot.com.[Consultado el 07/07/2018]*.
- González, N. (2017). *La calidad directiva, una interrogante de la Corporación Copextel, SA. La medición en la División Comercial Habana* (tesis de maestría), Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- González, S. (2018). *Estrategia metodológica para la Gestión del proceso de Evaluación del desempeño de los docentes en la Universidad Agraria de La Habana* (tesis de doctorado).

Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.

- Lombillo, I. (2008). *Propuesta de estrategia metodológica para potenciar el uso de los medios de enseñanza tradicionales y las TIC en las SUM de Cultura Física de La Habana* (Tesis de maestría). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Lombillo, 2011. *Estrategia Metodológica para el uso integrado y progresivo de los medios de enseñanza por docentes de la Universidad Agraria de La Habana*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Mayabeque. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez".
- Lombillo, I., Nambalo, J., Torres, A., & Pérez, B. (2018). La innovación educativa en el uso de los medios de enseñanza: una propuesta de solución que incluye las TIC. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(3) 543-603. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142018000300012&script=sci_arttext&tlng=en
- López, A., y González, V. (2002). La técnica de ladov. *Una aplicación para el estudio de la satisfacción de los alumnos por las clases de educación física. Lecturas: Educación Física y Deportes*, 8(47).
- Paricio, M. (2010). *Semiario: Directivo Coach. La Expansión del Capital Humano. The International School Of Coaching*. Recuperado de <https://106.sb.mywebsite-editor.com/app/cms/logout.php>
- Piqueras, C. (2015). *Cuatro factores para mejorar nuestra calidad directiva*. Disponible en línea <http://césarpiquerasacademy.com>
- Prokopenko, J. (1999). *La Gestión de la Productividad*. Ginebra, Suiza: OIT. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38639804/Libro-Productividad-Prokopenko-libre.pdf?1441160835=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion de la productividad.pdf&Expires=1674401309&Signature=Z7s26SaLOEcHG5Cf3rBEHPB5M1dlo1a0sqpluHLC7RzZDsz7IS1I8dSDoO0XulMKKHodXPWE9-Y03p9p1p7glD4sleLWL8-D4eIjN-M-ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38639804/Libro-Productividad-Prokopenko-libre.pdf?1441160835=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion+de+la+productividad.pdf&Expires=1674401309&Signature=Z7s26SaLOEcHG5Cf3rBEHPB5M1dlo1a0sqpluHLC7RzZDsz7IS1I8dSDoO0XulMKKHodXPWE9-Y03p9p1p7glD4sleLWL8-D4eIjN-M-ZA)
- Ramírez, C. (2005). *Administrando la Calidad para el Cambio*. Limusa, México: McGraw-Hill
- Samá, D y Benítez, K. (2019) *Calidad directiva y su influencia en la productividad. Experiencias de la Empresa "Mártires de Artemisa*. Folletos Gerenciales 23(3)148-159. Recuperado de <http://200.14.55.208/index.php/folletosgerenciales/article/view/211>
- Samá, D. (2019). *Procedimiento para evaluar la calidad directiva en la Universidad Agraria de La Habana. Experiencias desde la Facultad de Ciencias Técnicas*. Estrategia y Gestión Universitaria 8(1) 29-40. Recuperado de <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/1371/0>
- Schroeder, R. (1994). *Administración de Operaciones*. México: McGraw-Hill
- Sumanth, D. J. (1990). *Administración para la productividad total: un enfoque sistémico y cuantitativo para competir en calidad, precio y tiempo* (No. 658.562 S85.). México: Continental
- Valle, A., 2012. *La investigación educativa: otra mirada*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, pp. 184 - 210.
- Vega, F. (2014). Una estrategia didáctica dirigida a la educación científica del estudiante para la formación de profesores. *Congreso Universidad*, 3(6).

Darian Samá Muñoz dsama1991@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-7380-6115> Ingeniero Industrial, profesor del Departamento de Ingeniería Agro- Industrial de la Facultad de Ciencias Técnicas de la Universidad Agraria de La Habana. Profesor de Administración y Gestión Empresarial. Miembro del núcleo UNAH en la Red de dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Jefe del proyecto Gestión integrada de la cadena de valor del azúcar de caña y derivados en empresas agroindustriales azucareras. Tiene participación en eventos nacionales e internacionales y publicaciones de monografías y artículos.

Autor 2 Mercedes L Zenea Montejo mzeneamontejo@gmail.com, [http:// 0000-0002-7667-3573](http://0000-0002-7667-3573) Profesora Titular de la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana con más de 35 años de experiencia en la formación de especialistas. Licencia en Economía Agropecuaria desde 1985, Máster en Consultoría y Desarrollo Organizacional y Doctora en Ciencias Económicas. Desarrolla diferentes trabajos de consultoría en organizaciones empresariales y de la Administración pública. Miembro de grupos de trabajo relacionadas con la producción de alimentos. Reconocida por su trabajo con diferentes condecoraciones y distinciones de instituciones nacionales e internacionales. Sus resultados de investigación se han presentados en eventos, publicados en revistas nacionales e internacionales. Participa como especialista en proyectos nacionales y de colaboración relacionados con la estrategia de desarrollo, modelos de gestión, calidad directiva y sistema integrado de gestión del conocimiento.

Autor 3 Saily González Perdión sailygp71181@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-8782-2677> Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Máster en Docencia Superior Agropecuaria. Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora Titular e investigadora del Centro de Estudios de Educación Superior Agropecuaria adscrito a la Universidad Agraria de La Habana. Se ha desempeñado como vicedecana, Directora de Recursos Humanos, Directora de Cuadros, Decana de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en dicha institución. Presidente del Consejo Científico en la facultad de Ciencias Sociales de la UNAH, actualmente es Directora de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Superior de Cuba. Ha impartido docencia de pregrado y postgrado en Cuba y a nivel internacional. Ha cursado estudios de postgrado relacionados con la gestión en varios países. Sus resultados de investigación se han presentados en eventos, publicados en revistas nacionales e internacionales

Institución de los autores

¹Universidad Agraria de La Habana, Cuba

² Universidad de La Habana, Cuba

³ Ministerio de educación Superior. Cuba.

Declaración de contribución de autoría

Autor 1: Integridad del trabajo, estudio y análisis de los elementos conceptuales de la introducción, la estrategia, los resultados, la discusión, revisión crítica del proyecto final del artículo.

Autor 2: Discusión de los resultados, revisión de las referencias bibliográficas, revisión crítica del proyecto final del artículo

Autor 3: Análisis de los elementos conceptuales de la estrategia, discusión de los resultados, revisión crítica del proyecto final

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con el artículo presentado

Como citar este artículo

Samá Muñoz, D., Zenea Montejo, M., & Gonzalez Perdigón, S. (2024). Elementos de la calidad directiva que influyen en la productividad: Estrategia para su mejoramiento *Ciencias Holguín*, 30(2), 34-43.

Fecha de envío a revisión:

23/10/2023

Fecha de aceptación:

12/04/2023