

## **PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA**

## **PROCEDURE FOR THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL CHARACTERIZATION OF STAFF: CASE STUDY IN A BIOPHARMACEUTICAL COMPANY**

Bárbara Susana Sánchez Vignau <sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-1492-985X>

Mayra Salome Romero Naranjo <sup>1</sup>  <https://orcid.org/0009-0008-0604-2865>

María de los Ángeles Linares Borrell <sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-8886-0467>

María del Carmen Álvarez Morales <sup>1</sup>  <https://orcid.org/0009-0002-5022-681X>

<sup>1</sup> Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG); La Habana, Cuba

✉ [bsusana@esceg.cu](mailto:bsusana@esceg.cu), [mayrar@esceg.cu](mailto:mayrar@esceg.cu), [marilyn@esceg.cu](mailto:marilyn@esceg.cu), [mary@esceg.cu](mailto:mary@esceg.cu)

\*Autor para dirigir correspondencia: [bsusana@esceg.cu](mailto:bsusana@esceg.cu)

Clasificación JEL: J24, M12, M54

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13744100>

*Recibido:* 18/05/2024

*Aceptado:* 19/08/2024

### **Resumen**

La caracterización socio psicológica es un método que contribuye a identificar las características, preparación técnico-profesional, así como las perspectivas de desarrollo de los cuadros, posibilitando su mejor ubicación y desempeño en las organizaciones. Este análisis integral, permite a futuro, elevar la efectividad en el ejercicio de la dirección en función de la mejora continua de procesos y resultados. El artículo tiene como propósito abordar el trabajo desarrollado por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, en la caracterización socio psicológica de los cuadros en etapa de preparación y los resultados de su aplicación en el Centro de Biopreparados (BIOCEN), perteneciente al Polo Científico del Oeste e integrado al Grupo Empresarial de las Industrias Biotecnológica y Farmacéutica de Cuba (BioCubaFarma).

**Palabras Claves:** estudio socio psicológico, caracterización, directivos, procedimiento, biofarmacéutica.

# PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA

---

## Abstract

Socio-psychological profiling is a method that helps to identify the characteristics, technical-professional preparation, as well as the development perspectives of the cadres, enabling their better placement and performance in the organizations. This comprehensive analysis allows, in the future, increasing the effectiveness in the exercise of management based on the continuous improvement of processes and results. The purpose of this work is to address the work developed by the Higher School of State and Government Cadres, in the socio-psychological characterization of the cadres in the preparation stage and the results of its application in the Biopreparations Center (BIOCEN), belonging to the Scientific Pole of the West and integrated into the Business Group of the Biotechnology and Pharmaceutical Industries of Cuba (BioCubaFarma).

**Keywords:** socio-psychological study, characterization, managers, procedure biopharmaceutical.

## Introducción

Cada día se requiere contar con directivos más capaces de asumir los desafíos del contexto, que trascienden a escenarios organizacionales en permanentes procesos de cambios, integrados a reordenamientos económicos y sociales, que impactan de forma directa en el cumplimiento de sus misiones. Se reconoce, que el comportamiento del directivo determina en la cultura de las organizaciones, aportando al incremento de la eficiencia de sus procesos por la construcción de relaciones individuales y colectivas.<sup>1,2</sup>

El análisis de los determinantes de la eficacia directiva al interior de las organizaciones, constituye un problema de gran importancia para la práctica social y para ello, se han desarrollado diferentes enfoques, modelos o aproximaciones para su comprensión. Uno de los más significativos identifica factores relacionados con las características personalógicas del directivo,<sup>3</sup> especialmente su estilo, la naturaleza del proceso de comunicación de este con sus subalternos, así como las particularidades o exigencias que plantean las tareas (el proceso de trabajo) que los grupos desarrollan para la consecución de sus metas.

El estudio de personalidad es un proceso psicológico de extraordinaria complejidad, que implica desentrañar sistemas, propiedades y/o contenidos psicológicos, su dinámica estructural y funcional, lograr una visión integral de la personalidad, por lo que construir cómo organizar ese proceso y de qué forma intervenir (metodología) para elevar la efectividad en la evaluación que se haga del jefe, resulta poderosamente necesario y actual.<sup>4</sup>

Resulta necesario establecer regularidades que distinguen a la dirección en cuanto al estudio de la personalidad de jefes y reservas, lo que incidirá en que la actividad se realice de la forma más organizada y efectiva. Al respecto Codina<sup>5</sup> expresa: “el no fortalecer la preparación para la dirección desde la dimensión humana, significa abandonar los métodos socio psicológicos referentes a la influencia indirecta que debe ejercer el jefe, sobre todo, en el sistema socialista”. La dirección se ejerce por personas y sobre personas, de ahí que el objetivo que se trace el jefe, sus conocimientos, su constancia, su honestidad, su visión ideológica de la realidad objetiva, dará contenido a su actuación y determinara en los resultados de la organización.

## PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA

---

Potenciar una armonía sociopsicológica en las organizaciones hace que los individuos participen desde un fuerte compromiso y una convicción para el cambio y supone un reto para que la cultura organizacional no solo sea un reflejo directo de lo que piensan, sienten y viven los sujetos, sino que sea un horizonte que invite permanentemente a descubrir, transformar y mejorar, y en ello, se reitera el papel fundamental los directivos, que desde sus competencias puede incidir en ello.

Diversas resultan las investigaciones sobre las competencias directivas y su impacto en la gestión organizacional,<sup>6-10</sup> reconociéndose especialmente su vinculación, los procesos de selección y evaluación y en la definición de perfiles de competencias,<sup>11,12</sup> donde se articulan conocimientos, valores y habilidades, que aportan a la definición y evaluación del desempeño de trabajadores y directivos. La gestión por competencias<sup>13,14</sup> favorece contar con el personal más idóneo, tiene en cuenta las necesidades y objetivos de la organización y permite evaluar los resultados alcanzados.

L. Spencer y S. Spencer,<sup>15</sup> complementan estos análisis, desde la identificación de aquellas características humanas medibles y desarrollables para un desempeño laboral y una satisfacción superior, reconociendo que las competencias incluyen motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, los conocimientos, destrezas manuales, mentales y/o cognitivas, permitiendo asociar los constructos psicológicos a los componentes de las competencias, y con ellos, incrementar las capacidades de los sujetos para mejores desempeños. De tal manera resultan válidos el estudio y/o caracterización socio psicológica de las personas, para complementar la determinación de competencias y reconocer potencialidades, pudiéndose hacer uso de pruebas psicológicas.

Las pruebas psicológicas<sup>16</sup> han evolucionado para ser aplicadas en otros campos como el organizacional para determinar las capacidades cognitivas, actitudes, aptitudes y perfiles de la personalidad adecuados para la selección idónea de un cargo laboral específico, así como los niveles del clima laboral y/o diagnosticar fallas generadas por el factor mental humano. Permiten evaluar habilidades cognitivas específicas, la capacidad de resolución de problemas, memoria y capacidad de procesamiento de información en tiempo y cantidad, al tiempo que se puede conocer la capacidad de una persona para llevar a cabo actividades relacionadas con su entorno laboral, además de evaluar las aptitudes, personalidad y competencias emocionales, por lo que son vitales en entornos laborales y así tener un impacto en la productividad, colaboración y liderazgo dentro de la organización.

Cuba cuenta con el Sistema de Trabajo de los Cuadros y sus Reservas, refrendado en el Decreto Ley 13/2021<sup>17</sup> y su Reglamento el Decreto Presidencial 208/2021,<sup>18</sup> los que tienen como objeto establecer las normas básicas para la aplicación y control del sistema en los órganos locales del Poder Popular y demás entidades del Estado y del Gobierno, fundamentado en la Política de Cuadros, aprobada por los órganos y organismos superiores del Partido Comunista de Cuba y en los principios, valores patrióticos, revolucionarios y éticos consagrados en la Constitución de la República de Cuba<sup>19</sup>. También los Lineamientos de la Política Económica y Social del VI, VII y VIII Congreso del PCC,<sup>20,21</sup> así como los Objetivos de la Primera Conferencia del Partido y las ideas, conceptos y directrices del 8vo Congreso del PCC, refuerzan la importancia del trabajo con los cuadros.

En el análisis de estos documentos rectores, se reconoce la necesidad de contar con las personas más idóneas, para la ejercer la actividad de dirección, distinguiendo aquellas que reúnan los requisitos y cualidades para ocupar adecuadamente el cargo, con buena preparación técnico-profesional y perspectivas de desarrollo, al tiempo que se destaca la correspondencia con los resultados de trabajo y el

# PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA

perfil de competencias en los procesos de selección y evaluación. En estos procesos, se reconoce el empleo de técnicas, instrumentos y herramientas de análisis que permitan conocer con mayor detalle la preparación, la capacidad de organización y dirección, la proyección y otras características de los cuadros en ejercicio o en proceso de selección.

La Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG), es una universidad cubana, con la misión de dotar de conocimientos y habilidades a los cuadros para mejorar su desempeño en los cargos, perfeccionar los métodos, estilos y técnicas de dirección, con una cultura económica, jurídica y el uso de las tecnologías de información y las comunicaciones, que asume también la responsabilidad de asesorar metodológicamente al resto de las instituciones autorizadas a desarrollar la superación en estas temáticas en el país. La institución desarrolla programas de formación académica y superación profesional – especialidades de posgrado, diplomados, cursos, entrenamientos, seminarios, talleres y conferencias - en las áreas de conocimiento de la Administración Pública y la Dirección y Gestión Empresarial, distinguiendo entre sus peculiaridades, la apreciación y/o evaluación de los cuadros en su etapa de preparación. También su claustro contribuye con la formación doctoral.

El objetivo del artículo es abordar el procedimiento desarrollado por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, en la caracterización socio psicológica de los cuadros en la etapa de preparación aplicado en el Centro de Biopreparados (BIOCEN), perteneciente al Grupo Empresarial de las Industrias Biotecnológica y Farmacéutica de Cuba (BioCubaFarma) para la caracterización de cuadros y reservas jóvenes.

## Materiales y Métodos

La ESCEG dispone de tres procedimientos orientados a: la caracterización de estudiantes del Diplomado,<sup>22</sup> la evaluación de los estudiantes de la Especialidad de posgrado<sup>23</sup> y la caracterización socio psicológica de los cuadros en la etapa de preparación.<sup>24</sup> La caracterización socio psicológica de los cuadros en la etapa de preparación en la ESCEG, sirve de referencia para la ejecución de los otros procedimientos y se asegura en un conjunto de pasos orientados al estudio de la documentación del cuadro, la observación y la aplicación de diferentes técnicas psicométricas<sup>25</sup> que ofrecen importantes resultados para la elaboración de informes finales acerca de los participantes en las especialidades y diplomados. Los principales elementos de los procedimientos señalados se muestran en la **Tabla 1**.

**Tabla 1.** Elementos principales de los procedimientos de la ESCEG para la apreciación, evaluación y caracterización socio-psicológica de los cuadros en su etapa de preparación

ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS			
	Caracterización estudiantes Diplomado	Evaluación estudiantes Especialidad	Caracterización socio psicológica de cuadros en etapa de preparación
<b>Objetivo</b>	Organizar la planificación, ejecución y control del proceso de apreciación de los estudiantes que cursan los diplomados en la ESCEG.	Organizar la planificación, ejecución y control del proceso de evaluación de los estudiantes que cursan las Especialidades en la ESCEG.	Caracterizar el comportamiento y actitudes en la etapa de preparación del estudiante en la ESCEG, profundizando en su historia personal, ambiente familiar y compromiso político.

**PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA**

			Contribuir a elevar la preparación de cuadros egresados de la ESCEG, desde el conocimiento de los rasgos personológicos de los estudiantes y la actuación consciente para su desempeño directivo.
<b>Alcance</b>	Estudiantes de los diplomados	Estudiantes de las especialidades de posgrado. Se desarrolla en dos momentos (parcial y final)	Estudiantes de especialidades de posgrados y diplomados. El proceso se integra al sistema evaluativo de los estudiantes en la ESCEG.
<b>Orientado a</b>	Resultados académicos y cumplimiento de actividades docentes. Comportamiento y relaciones interpersonales. Apreciación de rasgos personológicos.	Valoración de rendimiento docente, disciplina y responsabilidad ante las tareas. Cumplimiento de actividades docentes. Comportamiento ético de actuación, disciplina, integración al colectivo. Cumplimiento de responsabilidades ocupadas en la etapa de preparación. Evaluación de relaciones interpersonales y principales rasgos personológicos.	La caracterización socio psicológica de los estudiantes en su etapa de preparación y el empleo de técnicas psicométricas
<b>Participantes</b>	Coordinadores docentes, jefes de departamentos docentes, Vicerrectora docente, Jefa de sección de cuadros y psicóloga	Coordinadores docentes, jefes de departamentos docentes, Vicerrectora docente, Jefa de sección de cuadros y psicóloga, representante de la Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno, directores de cuadros de los organismos y entidades o sus representantes	Psicóloga, jefes de departamentos docentes, Vicerrectora docente, Jefa de sección de cuadros, Rectora y representante de la Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno

**Fuente:** elaboración propia

La experiencia acumulada en la ESCEG en el empleo de estos procedimientos, permitió su aplicación en el Centro Nacional de Biopreparados (BioCen) para desarrollar el estudio de caracterización socio psicológica de cuadros sus reservas y canteras, menores 40 años. BioCen es una Empresa de Alta Tecnología de la industria biotecnológica y farmacéutica cubana, creado en 1992 como parte del Polo Científico del Oeste e integrado al Grupo Empresarial de las Industrias Biotecnológica y Farmacéutica de Cuba (BioCubaFarma).

## PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA

---

En el estudio de caracterización desarrollado en BioCen, se aplicaron diferentes técnicas, instrumentos y herramientas de análisis para identificar las principales características personalológicas,<sup>28</sup> liderazgo, proyecciones y perspectivas asociadas a los perfiles de competencias, así como los rasgos de personalidad favorables y opuestos al desempeño del rol de dirección. Todo el proceso se aseguró con el cumplimiento de diferentes etapas, organizadas en un cronograma de trabajo, aprobado de conjunto entre la ESCEG y BioCen.

El método empleado consideró los aspectos siguientes:

1. La participación de los expertos como Observador en el ambiente organizacional y los diferentes escenarios laborales donde se desempeñan los sujetos de estudio.
2. El análisis de contenido de la información aportada en los expedientes laborales y de los cuadros, evaluaciones del desempeño y análisis de técnicas proyectivas
3. La aplicación de diferentes técnicas con fines diferentes, que aportan contenidos sobre los sujetos participantes en el estudio de caracterización.
4. Desarrollo de dinámicas grupales para la evaluación de determinados fenómenos y procesos que se generan e influyen en la consolidación del colectivo.
5. La triangulación de información resultante de los resultados obtenidos y la calificación recibida en las técnicas aplicadas.
6. Desarrollo de entrevistas de profundización con el objetivo de explorar patrones referenciales en la formación de valores, contexto en que se desarrolló infancia- adolescencia, entorno y dinámica familiar actual, trayectoria estudiantil, trayectoria laboral, integración y participación en organizaciones políticas y de masas, responsabilidades ocupadas, contextualización de despliegue político - social según momento histórico, méritos relevantes y sanciones, cumplimiento de misión o tareas de choque, estado de salud, esfera amoroso- afectiva, evaluar saltos cronológicos en la trayectoria, explorar preferencias, motivaciones, proyección de expectativas actuales y futuras así como otros aspectos de interés a profundizar
7. Entrevistas intencionadas (coaching), orientadas a la persuasión y reflexión con el evaluados acerca de rasgos personalológicos desfavorables, y la posibilidad de entrenarlo con herramientas específicas que le permitan elegir conscientemente las acciones para lograr mejor asertividad comunicacional y mayor efectividad en la labor de dirección.
8. Elaboración del informe con las consideraciones acerca de la caracterización socio psicológica de los cuadros y sus reservas y recomendaciones con especificaciones, sobre cuáles dimensiones de las competencias de dirección necesita entrenarse y habilitarse como sujeto, en su desempeño como cuadro y/o para incluir en el plan de preparación como cantera y reserva de cuadros.

Las técnicas empleadas se mencionan a continuación:

- Observación. Apreciación de conductas y rasgos generales durante la aplicación de test, eventos y entrevistas.
- Técnicas proyectivas. Estimación cualitativa del individuo de utilidad en el estudio de la personalidad; el sujeto proyecta en sus respuestas el reflejo generalizado de su historia personal con apego a valores adquiridos en su práctica social.
- Técnicas narrativas. Se apoya en la narración de un tema sugerido. Puede ser una composición o paneles de debates con un tema preestablecido.
- Técnicas de pensamiento. Miden el percentil de inteligencia, habilidades en cambios mentales operacionales, tipo de pensamiento, asociado con el desarrollo intelectual y capacidades instaladas.

## PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA

---

- Entrevista individual estructurada y semiestructurada. La entrevista estructurada se asegura en un cuestionario previamente elaborado, donde el sujeto se ciñe a responder las preguntas que se le realizan. En la semiestructurada, se prepara un guión de aspectos que se desean conocer y profundizar, dando margen durante la entrevista a abordar otros aspectos de interés que surjan del intercambio u omitir algunos temas. La técnica de la entrevista permite estudiar al individuo desde el punto de vista psicológico y biográfico, teniendo como objetivos específicos, unificar, triangular, verificar e intercambiar la información obtenida del resto de las técnicas.

Los instrumentos empleados fueron:

- Composición “El sentido de mi vida”. Se orienta a medir o diagnosticar el contenido o temática con la cual el jefe o reserva se identifica, la elaboración personal y vínculo emocional hacia este. En ella, se puede observar la frecuencia, omisiones, expresiones afectivas en primera persona sobre determinadas áreas o esferas de su vida, las absolutizaciones o afirmaciones cerradas (estereotipos, rigidez, errores de conceptualización), carencia de expresiones afectivas (evasión, formalismos, desimplicación emocional), reflexiones propias, cuestionamientos, expresiones temporales o no, elaboraciones personales que favorecen la apreciación de necesidades, voluntad, conflictos, frustraciones, motivaciones, autovaloración, recursos intelectuales.
- Test Rotter.<sup>29</sup> Permite una visión panorámica de motivaciones, creencias, intereses y necesidades de significación para el sujeto, referidas a la historia de vida y su vínculo actual con algunos contenidos de la subjetividad, de completamiento de frases. Se brinda una serie de enunciados a completar con lo primero que venga a la mente. Estos enunciados se han contextualizados para este estudio, sobre sus capacidades de dirección y liderazgo. Como prueba psicológica proyectiva permite investigar la expresión de los estados, procesos y propiedades psicológicas, la implicación personal y niveles de regulación y autorregulación
- 10 deseos. Composición que visualiza los elementos positivos y negativos que la persona expresa. En la misma se proyectan sus necesidades y anhelos, identificación y sentido de pertenencia con su labor y con la entidad, así como cualquier otro aspecto expuesto en la descripción realizada. Se puede evaluar la jerarquía motivacional del sujeto, la manifestación de los principales motivos, necesidades, conflictos y frustraciones, así como medir el sentido psicológico, valor y lugar que le concede en su personalidad.
- Encuesta de comportamiento grupal (socio grama). Permite definir los roles y status en el grupo, se identifica el líder, la estrella, la eminencia gris, las islas, rechazos intencionados, etc.
- Cuestionario de autodiagnóstico de competencias de dirección: El sujeto expresa su autopercepción del nivel de desarrollo en que posee cada una de las dimensiones de las competencias necesarias para el ejercicio de la labor de dirección que desarrolla. Permite establecer las habilidades y capacidades a entrenar de las personas, posibilitando formen parte de los planes de preparación individual de la reserva de cuadros.
- Test cleaver.<sup>30</sup> Define características del perfil personalógico, estilo de trabajo e interpretación de las combinaciones: Dominante, Influyente, Estable, Conciencizado.
- Test de Blake and Mouton.<sup>31</sup> Cuestionario que permite la autoevaluación de estilos de liderazgo.

### Resultados y Discusión

El Centro Nacional de Biopreparados (BioCen) constituye una de las principales instituciones de la industria biotecnológica cubana. En el año 2013, fue categorizado por el Ministerio de Ciencia,

## PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA

---

Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) como una Entidad de Ciencia, Tecnología e Innovación (ECTI) con categoría de Centro de Investigación, y con retos formativos importantes para sus cuadros y trabajadores. BioCen es una empresa concebida desde sus inicios como complemento industrial del desarrollo científico de la biotecnología cubana, que acumula gran experiencia y resultados en el encadenamiento productivo y más aún en la construcción de cadenas de valores con empresas y centros científicos a partir de la transferencia tecnológica de procesos y productos y el codesarrollo a escala industrial de productos innovadores.<sup>26</sup>

Tiene un avanzado Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), con cerca de 25 años de experiencia, certificado según la ISO 9001:2015 por Lloyd Register Quality Assurance (LRQA) del Reino Unido y la Oficina Nacional de Normalización (ONN) de Cuba, con certificaciones nacionales y extranjeras del cumplimiento de las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF).<sup>27</sup> La institución cuenta con un elevado nivel técnico y de experticia de su personal, habituado a un ambiente de innovación en todas sus áreas

El estudio se orientó como una asesoría técnica, para la caracterización socio psicológica de cuadros, las reservas y canteras menores 40 años en BIOCEN, bajo el entendido, que la caracterización psicológica del individuo la conforman la manifestación de todas las formaciones psicológicas que la integran: el carácter, temperamento, capacidades, autovaloración, motivación, concepción de mundo y los ideales morales. Se desarrolló entre los años 2022 y 2023 por un equipo de trabajo de la ESCEG, donde participaron dos profesoras, una especialista y una psicóloga con experiencia en la realización de estos procesos.

El estudio tuvo como objetivos:

1. Validar las competencias para el desempeño de cargos de dirección y potencialidades en la selección de canteras y reservas de cuadros con vista a la renovación paulatina y sistemática de los cuadros actuales y sus reservas en BioCen.
2. Aportar consideraciones y recomendaciones que contribuyan a perfeccionar la implementación del Sistema trabajo con los cuadros y sus reservas del centro, particularmente en los jóvenes y el establecimiento del tránsito promocional en la organización.

### Selección de la Muestra

La muestra fue seleccionada por BIOCEN, de un universo de 162 jóvenes menores de 40 años que representaban diferentes áreas y direcciones. Inicialmente fueron seleccionados 42 jóvenes con buenos resultados en su desempeño y con perspectivas de desarrollo para transitar a cargos de dirección en el centro, de ellos 9 cuadros, 10 reservas, 11 canteras y 12 jóvenes con potencialidades.

Posteriormente y resultado de otros análisis de conjunto con la dirección del centro, el estudio de caracterización se ajustó a 18 profesionales de diversos perfiles, que ejercían sus funciones en diferentes áreas del centro, garantizando actividades de investigación y desarrollo, producción, aseguramiento y control de la calidad, ingeniería, logística y comercialización. El 100% de los participantes en el estudio ostentaban con categoría científica y tecnológica y respondían a las categorías que se muestran en la **Tabla 2**.

## PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA

**Tabla 2.** Muestra utilizada para la caracterización personológica

<b>Categoría</b>	<b>Muestra Inicial</b>	<b>Muestra Final</b>
Cuadros	9	7
Reservas de cuadros	10	5
Canteras de cuadros	11	4
Jóvenes talentos	12	2
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>18</b>

Fuente: elaboración propia

### Proceso de trabajo

Para el cumplimiento de los objetivos trazados y la ejecución práctica del proyecto, se elaboró un cronograma de trabajo concebido en tres etapas.

#### Primera Etapa: Preparación

Incluyó la organización y elaboración del proyecto y el intercambio sistemático entre las partes involucradas para la precisión de los requerimientos, la selección de la muestra y los ajustes del cronograma. Se realizó la revisión de la documentación disponible de los seleccionados, para la obtención de información específica e individualizada de los mismos. Resultó un momento de preparación del equipo encargado del estudio, de acercamiento a los sujetos participantes de forma general y de intercambio con la dirección de BioCen.

#### Segunda etapa: Aplicación

Tuvo como objetivo, la aplicación de técnicas e instrumentos de caracterización, lo cual permitió evaluar la correspondencia entre las cualidades y rasgos personológicos, resultados del desempeño y correspondencia con el perfil de competencias existente en el centro.

Como parte del trabajo, se diseñaron y desarrollaron entrevistas individuales con los sujetos participantes en correspondencia con las características de las áreas en que se desarrollaban. El proceso de entrevistas individuales, se aseguró desde el estudio de la documentación de cada sujeto, el intercambio con directivos principales y la preparación de los entrevistadores en aspectos técnicos y psicológicos. En esta etapa fueron aplicados diversos instrumentos sociopsicológicos, que permitieron la validación y apreciación de las potencialidades de los sujetos a estudiar.

Durante la etapa de trabajo, se desarrollaron varias sesiones de trabajo, con la especialista de cuadros del centro que fungió como coordinadora por la parte de BioCen y la psicóloga de recursos humanos, que participó como colaboradora en la aplicación de test digitales y del flujo de estos, en el entorno virtual.

#### Tercera etapa: Evaluación

Concluidas las etapas 1 y 2, se realizó la evaluación y triangulación de los resultados obtenidos por la aplicación de las técnicas empleadas y se elaboraron los informes individuales de caracterización socio psicológica y el informe resumen del trabajo de la asesoría técnica desarrollada.

## PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA

---

En los informes individuales fueron valorados los aspectos siguientes:

- Esfera motivacional.
- Esfera laboral y profesional.
- Estilo comunicacional y relaciones interpersonales.
- Capacidad directiva y de liderazgo.
- Cualidades y rasgos de personalidad acordes a los requeridos por el cargo.
- Cualidades y rasgos de personalidad opuestos a los requeridos por el cargo.

Como parte del informe individual se incluyeron conclusiones y en el caso de los sujetos que ostentan la condición de cuadros, se incluyó una autovaloración de sus habilidades de dirección,<sup>32</sup> a través de una escala del 1 al 5, que permitió a los expertos proponer dimensiones a entrenar, para lograr mejores desempeños en su actuación directiva.

Las habilidades directivas consideradas en la autoevaluación fueron:

- Dominio de la actividad de dirección.
- Dominio técnico de la actividad que dirige.
- Ejercicio del mando.
- Trabajo en equipo.
- Sensibilidad y compromiso político e ideológico.
- Liderazgo y motivación.
- Comunicación y relaciones interpersonales.
- Recursos informativo-analíticos.
- Gestión y adaptación al cambio.
- Gestión de los recursos humanos.
- Gestión económica y financiera.
- Uso y empleo de las tecnologías y sistemas.

### Aprendizajes y buenas prácticas en el estudio realizado

Resultado del trabajo de asesoría desarrollado para el Estudio de caracterización socio psicológica de cuadros, reservas y canteras de cuadros menores 40 años en BioCen, se pudieron identificar algunas buenas prácticas referidas con:

- a) Cumplimiento de los requerimientos de información y desarrollo del proyecto.
- b) La comunicación sistemática con el equipo de dirección de BioCen, que permitió el esclarecimiento de misiones y la organización de actividades. De igual manera resultó positivo, el intercambio desarrollado con los jóvenes seleccionados para el estudio con el propósito de formalizar su participación, atender a sus preocupaciones y lograr el compromiso y la disposición de todos.
- c) La información oportuna que se mantuvo durante todo el proceso, promoviendo el diálogo y la cooperación sistemática entre las partes, aprovechando diferentes vías.
- d) La participación de personal calificado del centro, apoyando la realización del estudio y aportando conocimiento sobre la cultura organizacional del centro. Destaca la incorporación de psicólogos de la entidad en la aplicación de algunas técnicas psicométricas.
- e) Flexibilidad en el proceso, que garantizó adoptar medidas de ajuste y promover la retroalimentación ante las problemáticas surgidas y la búsqueda de soluciones.

## PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA

---

- f) La conversión de todo el proceso realizado, en un método de trabajo científico a continuar desarrollándose.
- g) El ambiente organizacional del centro, donde prevalece el orden, la disciplina y el compromiso. Excelente dominio de la dirección del escenario en que se desarrollan los procesos.
- h) Elaboración y entrega de los informes individuales de los participantes que incluyen: el diagnóstico valorativo (cuantitativo y cualitativo) de las competencias de dirección y sus dimensiones, definiendo aquellas que requieren entrenamiento para su inclusión en los planes individuales de preparación de las reserva y canteras de cuadros.

### Valoraciones de la asesoría técnica desarrollada

El estudio desarrollado fue realizado cumpliendo las técnicas establecidas y acorde a las necesidades del centro, reconociéndose como principales contribuciones las siguientes:

- a) Se asegura una adecuada implementación del sistema de trabajo con los cuadros, particularmente en la identificación y selección de las reservas y canteras de cuadros, el trabajo diferenciado con los jóvenes y proyectar el tránsito promocional de los cargos fundamentales en la entidad.
- b) Se garantiza el proceso de tránsito a cargos superiores apoyado en un estudio de competencias y de rasgos personológicos.
- c) Se entrena al personal del centro para asumir el seguimiento del estudio.
- d) Se definen acciones de capacitación para continuar consolidando la formación de los cuadros.
- e) Se refuerzan las alianzas de trabajo entre BioCen y la ESCEG.

### **Conclusiones**

El estudio desarrollado resulta de gran importancia para las organizaciones públicas y empresariales al ofrecer un método que contribuye a identificar las características socio psicológicas de cuadros y reservas, facilitando su desempeño y proyección, de conjunto con la preparación técnico profesional.

Como parte de los análisis desarrollados, se advierte cuánto favorece la gestión por competencias a la identificación de los sujetos más idóneos para el ejercicio de la dirección y la necesidad de su vinculación con el análisis de los rasgos personológicos de los individuos.

El estudio permitió valorar y reconocer el papel del Centro de Biopreparados (BioCen) en el desarrollo de la ciencia del país, asegurado por sus aportes y éxitos destinados al sistema nacional de salud y para la sostenibilidad económica de la empresa, condición que favoreció el trabajo realizado.

El procedimiento propuesto para la caracterización socio psicológica de cuadros y reservas y su empleo en esta Empresa de Alta Tecnología, permitió validar las competencias de cuadros jóvenes para el desempeño de cargos de dirección e identificar potencialidades en la selección de canteras y reservas de cuadros con vista a la renovación paulatina y sistemática de los cuadros actuales y sus reservas, mediante el empleo de diferentes técnicas, instrumentos y herramientas de análisis psicométrico. Los resultados alcanzados, coadyuvaran al cumplimiento de las misiones del centro, contando con directivos jóvenes más idóneos.

El trabajo valida el procedimiento desarrollado por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, para la caracterización socio psicológica de los cuadros en etapa de preparación e identifica

## PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA

---

aprendizajes y buenas prácticas que permitirán continuar la aplicación del mismo en otras organizaciones, demostrando su formalización en un método de trabajo científico.

### Referencias bibliográficas

1. Reyes J, Moros H. Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios. *Estudios del Desarrollo Social* [internet], 2020; 8(1) [consultado 14 agosto 2024] [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000100005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100005)
2. Calviño M. Fundamentos operativos del cambio de mentalidad. En: Colectivo de autores. *Psicología laboral y organizacional: avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba*. La Habana: Cubasolar; 2020. p.179-216.
3. Casales JC. Eficacia directiva y del liderazgo en el contexto de los programas de desarrollo de cuadros. *Revista Alternativas cubanas en Psicología*, 2024; 12 (34) enero-abril [consultado 16 julio 2024] <https://acupsi.org/wp-content/uploads/2024/04/Revista-Alternativas-cubanas-en-Psicologia-V12N34.pdf>
4. Valdés Miranda, Amarilis. Metodología para el estudio de la personalidad de jefes y reservas de los órganos operativos ministeriales. Tesis de Maestría en opción al título de master en psicología criminal. mención psicología operativa. Universidad del Ministerio del Interior Eliseo Reyes Rodríguez “Capitán San Luis” Instituto de Superación de Jefes, La Habana; 2024.
5. Arocha Mariño C. 10 Habilidades directivas. ¿por qué? ¿para qué? ¿cómo? *INFODIR* [Internet]. 2017 [consultado 15 agosto 2024];0(24). Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/>
6. Chiavenato I. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 8va. ed. México: McGraw-Hill; 2011.
7. Wong, S.-C. Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2020; 9(3): 95–114 [consultado 28 junio 2024] [https://www.researchgate.net/publication/347441323\\_Competency\\_Definitions\\_Development\\_and\\_Assessment\\_A\\_Brief\\_Review#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/347441323_Competency_Definitions_Development_and_Assessment_A_Brief_Review#fullTextFileContent)
8. Cuesta A. *Gestión del talento humano y del conocimiento*, Segunda edición, Bogotá: ECOE Ediciones; 2017.
9. Cuesta A, Linares MA, Fleitas S, Delgado M. *Gestión del Capital Humano*. En: Delgado M, Coordinador académico. *Temas de Gestión Empresarial. Volumen IV*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela. 2017; 157 p.
10. López Dueñas J, Escobar Ramos L, Fong León CC, Cuesta Santos A. Diseño de un modelo de selección por competencias para directivos en el Instituto Finlay de vacunas. *Revista Cubana De Administración Pública y Empresarial*, 2024; 8(1): e287. [consultado 10 julio 2024] <https://doi.org/10.5281/zenodo.10561685>
11. Delgado Fernández M. Muriel Escobar J, Polo Vázquez JC, Padilla Rodríguez D. Perfil de competencias de los directivos en cuba y su aplicación en la agricultura. *Revista Cubana De Administración Pública Y Empresarial*, 2022; 6(1): e194. [consultado 10 octubre 2023] <https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>
12. Núñez Rojas N, Díaz Castillo, D. Management skills profile in directors of educational institutions. *Estudios pedagógicos* [Internet], 2017, 43(2): 237-252. [consultado 19 julio 2024] <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>.

## PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA

---

13. Méndez Serrano I, Sotolongo Sánchez M. Contribución al perfeccionamiento del proceso de selección de personal basado en competencias. *Revista Cubana De Administración Pública y Empresarial*, 2022; 6(2): e232. [consultado 19 julio 2024] <https://doi.org/10.5281/zenodo.6997287>
  14. Fernández Capote, Y, Espinosa Rodríguez, V. Competencias genéricas. Experiencias de análisis y medición del intangible supremo en directivos de la administración pública y empresarial. *Revista Cubana De Administración Pública y Empresarial*, 2023; 7(2): e263 [consultado 17 agosto 2024] <https://doi.org/10.5281/zenodo.8096881>
  15. Spencer, L, Spencer, S. Evaluación de competencia en el trabajo. *Modelos para un Desempeño Superior*. [Internet] Boston, Massachusetts, [s.f] 282p. [consultado 6 agosto 2024] [https://www.academia.edu/37524952/EVALUACIÓN\\_DE\\_COMPETENCIA\\_EN\\_EL\\_TRABAJO\\_Modelos\\_para\\_un\\_Desempeño\\_Superior](https://www.academia.edu/37524952/EVALUACIÓN_DE_COMPETENCIA_EN_EL_TRABAJO_Modelos_para_un_Desempeño_Superior)
  16. Prieto H. W, Carreño A. F. La importancia del uso de pruebas psicológicas en las organizaciones. Trabajo de Pregrado. En: Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia; 2024. [consultado 2 agosto 2024] <https://hdl.handle.net/20.500.12494/55429>
  17. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto-Ley no. 13 Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, GOC-2021-279-030, Gaceta Oficial N°30 Ordinaria de 19 de marzo 2021 [consultado 20 junio 2023] <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>
  18. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto Presidencial 208 Reglamento del Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, GOC-2021-280-O30, Gaceta Oficial N°30 Ordinaria de 19 de marzo 2021 [consultado 20 junio 2023] <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>
  19. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Constitución de la República de Cuba, GOC-2019-406-EX5, Gaceta Oficial No. 5 Extraordinaria de 10 de abril de 2019. [Consultado 12 diciembre 2023] Disponible en: [https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2019-ex5\\_0.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2019-ex5_0.pdf)
  20. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. La Habana, julio; 2017, 23-32. [consultado 12 junio 2024]. Disponible en: <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2017/07/PDF-321.pdf>
  21. Partido Comunista de Cuba. Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. VIII Congreso. Partido Comunista de Cuba (PCC). La Habana, Abril; 2021. p. 86. [Consultado 12 junio 2024] Disponible en: <https://www.pcc.cu/sites/default/files/pdf/congresos/tesis-resoluciones/2023-05/conceptualizacion-del-modelo-economico-y-social-cubano-de-desarrollo-socialista-y-lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-del-partido-y-la-revo.pdf>
  22. Procedimiento para la caracterización de estudiantes de diplomado En: Manual de instrucciones y procedimientos; 2023. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana
  23. Procedimiento para la evaluación de los estudiantes de la especialidad, 2023, En: Manual de instrucciones y procedimientos; 2023. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana.
  24. Procedimiento para la caracterización socio psicológica de cuadros en etapa de preparación, En: Manual de instrucciones y procedimientos; 2023. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana.
  25. Argibay J. C, Técnicas psicométricas. Cuestiones de validez y confiabilidad. *Subjetividad y Procesos Cognitivos* [Internet]. 200; (8):15-33. [consultado 2 mayo 2024] <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339630247002>
-

## PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIO PSICOLÓGICA DE CUADROS: CASO DE ESTUDIO EN EMPRESA BIOFARMACÉUTICA

26. Pharma IQ. Top 10 Medical Contract Manufacturing Organisations: 2018 [internet] [consultado 19 agosto 2024] <https://www.pharma-iq.com/manufacturing/articles/top-10-medical-contract-manufacturing> Pharma IQ 02/27/2018
27. Lobaina-Rodríguez T, De-Armas-Rodríguez J, Rodríguez-Cabrera T, González-García G, Labrada-Rosado A, Rojas-Gattorno I, Espinosa-López O, Cruz-Bayo A, Mieres-Díaz N, Reyes-Morgado M, López-Martínez Y, Fernández-Durand A, Lorenzo-Jaime H. Estrategia de ciencia, tecnología e innovación del Centro Nacional de Biopreparados frente a la COVID-19. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba [Internet]. 2020; 10 (3) [consultado 19 agosto 2024] <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/917>
28. García Hernández I, Martínez Perú RM, Salas Mainegra I, Urbina Laza O, Soler Cárdenas S. Competencia profesional y rasgos personalógicos en profesionales de la atención primaria de salud. Revista Cubana Medicina General Integral, 2000; 16(3):233-238. [consultado 15 agosto 2024] [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252000000300003&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252000000300003&lng=es).
29. Fatelevich, M, Tonin, S. Test de Frases Incompletas: origen, desarrollo y adaptaciones en diferentes ámbitos de evaluación psicológica. En: XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología 2021. Buenos Aires: Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires; 2021. pp.18-21. [consultado 14 agosto 2024] <https://www.aacademica.org/000-012/122.pdf>
30. González, Miguel. Prueba- Cleaver. Instrumentos para el Diagnóstico Psicológico en Producción y Consumo [Internet] (s.f) [consultado 14 agosto 2024] [https://www.academia.edu/34403030/Prueba\\_Cleaver](https://www.academia.edu/34403030/Prueba_Cleaver)
31. Todăriță ET. Leadership Style Determination according to Robert Blake and Jane Mouton's Managerial Grid. International conference Knowledge-Based Organization 2021. 2021; 27 (1): 241-246 [consultado 15 Agosto 2024] <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/kbo-2021-0037>
32. González Marin Y, Canós Darós L. Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. En: Proceedings INNODOCT/20. International Conference on Innovation, Documentation and Education. Editorial Universitat Politècnica de València; 2021. p. 363-371. [consultado 15 agosto 2024] <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/162047/Gonzalez%20alvarez%20Canos%20s%20Las%20habilidades%20directivas%20clave%20para%20el%20desarrollo%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

### Conflictos de intereses:

Las autoras refieren no presentar conflicto de intereses.

### Contribución de los autores:

- Bárbara Susana Sánchez Vignau: Conceptualización, Curación de datos, Análisis Formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Supervisión, Validación, Visualización, Escritura, Borrador Original, Redacción: revisión y edición.
- Mayra Salomé Romero Naranjo: Conceptualización, Análisis Formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Supervisión, Validación, Redacción: revisión y edición.
- María de los Ángeles Linares Borrell: Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Metodología, Validación, Redacción: revisión y edición.
- María del Carmen Morales Álvarez: Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Metodología, Validación, Redacción: revisión y edición.