

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

PROFILE OF COMPETENCES OF MANAGERS IN CUBA AND ITS APPLICATION IN AGRICULTURE

Mercedes Delgado Fernández ^{I*}  <https://orcid.org/0000-0003-2556-1712>

Julia Muriel Escobar ^{II}  <https://orcid.org/0000-0003-4970-6912>

Jesús Camilo Polo Vázquez ^{III}  <https://orcid.org/0000-0002-4551-4369>

Danay Padilla Rodríguez ^{III}  <https://orcid.org/0000-0003-4900-6297>

^I Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba

^{II} Ministerio de la Agricultura, La Habana, Cuba

^{III} Grupo Empresarial Ganadero, La Habana, Cuba

*Autor para dirigir correspondencia: mercedes@esceg.cu

Clasificación JEL: J24, M12, M54

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>

Recibido: 26/10/2021

Aceptado: 20/12/2021

Resumen

El artículo tiene como objetivo proponer una metodología para el diseño y evaluación de los perfiles de competencias de los directivos en Cuba, teniendo en cuenta el marco conceptual, las buenas prácticas y la legislación. La metodología se soporta en tres etapas y 14 pasos. Se presentan algunos de los resultados de su aplicación en el sector de la agricultura en diversos tipos de organizaciones, tanto de la administración pública como del sistema empresarial. También se muestra la aplicación y el análisis estadístico de los resultados de la herramienta de valoración de la importancia de las competencias genéricas para el cumplimiento de la misión y visión del Grupo Empresarial Ganadero. La capacidad de generalización de esta metodología está demostrada por su implementación en un período de ocho meses en la agricultura, a través de entrenamientos desarrollados con los cuadros de los diversos tipos de entidades existentes, desde el nivel ministerial hasta la base productiva.

Palabras clave: competencias, perfil, directivos, estratégico, innovación, liderazgo

Abstract

The article aims to propose a methodology for the design and evaluation of the competency profiles of managers in Cuba, considering the conceptual framework, good practices and current legislation. The methodology is supported in three stages and 14 steps. Some of the results of its application in the agriculture sector are presented in various types of organizations, both in the public administration and in the business system. The application and statistical analysis of the results of the tool for assessing the importance of generic competencies for the fulfillment of the mission and vision of the Grupo Empresarial Ganadero is also shown. The generalizability of this methodology is demonstrated by its implementation in a period of eight months in agriculture, through trainings developed with the cadres of the various types of existing entities, from the ministerial level to the productive base.

Keywords: competences, profile, managers, strategic, innovation, leadership

Introducción

Las organizaciones han demostrado mucho interés en utilizar las competencias como herramienta de gestión,¹⁻⁴ término definido por primera vez en la década del 70 del siglo pasado por David McClelland.⁵ Se reconoce al modelo de competencias como una innovación^{6,7} que ayuda a las organizaciones a enfocarse en aquella información relacionada con el trabajo y las habilidades del personal para su gestión^{5,8,9} y consiste en conocimientos, destrezas, habilidades y otros rasgos necesarios para el desempeño efectivo en un puesto de trabajo.^{10,11,12}

Entre las habilidades, cada vez más importantes para los empleados del siglo XXI, se encuentran el pensamiento crítico, la creatividad, comunicación, resolución de problemas, colaboración, información, las operativas y la gestión.¹³ Resulta muy interesante las diferentes propuestas de competencias de liderazgos en entornos de sostenibilidad ambiental, económico y social.¹⁴ También se plantean posibles competencias que deben tener los líderes para la gestión de crisis, siendo estas: construir relaciones de confianza, identificar las brechas organizativas, asumir la responsabilidad y actuar con prudencia, sentir y aprender de la crisis, establecer prioridades, evaluar el riesgo adecuadamente y mantener una buena comunicación.¹⁵

En empresas de alta tecnología los líderes deben ser evaluados por criterios tales como: delegación de derechos y obligaciones, pensamiento estratégico, capacidad para proporcionar comentarios ante la complejidad, responsabilidad para la gestión, alto nivel de competencias profesionales, desarrollo del capital humano de la organización y capacidad para trabajar de acuerdo con los valores declarados.^{16,17} Por otra parte, para aumentar la eficacia de la colaboración y crear un ambiente favorable dentro del equipo de trabajo en entornos de transformación digital se promueve la organización regular de talleres que utilizan herramientas de pensamiento de diseño (*design thinking*).¹⁸

La gestión del desempeño basada en competencias^{3,8,19-21} describe los criterios para el desempeño en todos los niveles de dirección, de modo que los trabajadores puedan comprender qué competencias se requieren para su avance,^{11,12} lo que permite alinear los objetivos estratégicos organizacionales a los individuales con el dinamismo requerido. De ahí, que se necesiten competencias basadas en la organización, individuales, técnicas y conductuales.^{21,22}

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

En entornos de la Industria 4.0²³ se plantean competencias de los directivos con enfoque holístico y estratégico,²⁴ tales como: organización del trabajo en equipo, habilidad para delegar, motivación, pensamiento estratégico, planificación, liderazgo, administración de proyecto y del equipo.²⁵ La capacidad de adaptabilidad al cambio, y la resiliencia, interdisciplinariedad para la interacción y colaboración, la interconectividad, la autonomía y la gestión de la complejidad a través del aumento del aprendizaje y la experiencia, así como la inteligencia emocional con la motivación y el desarrollo de la perspectiva, son capacidades a desarrollar en los recursos humanos en contextos digitales.²⁷ En Cuba, estas competencias relacionadas con la gestión organizacional, consideran las dimensiones de colaboración, compromiso, motivación, trabajo en equipo e inteligencia emocional.²⁶

El artículo tiene como objetivo establecer el marco conceptual y metodológico para la elaboración de los perfiles de competencias de los directivos en Cuba, teniendo en cuenta el marco normativo vigente sobre el sistema de trabajo con los cuadros y reservas y las tendencias a nivel internacional. La propuesta metodológica se implementa en el sector de la agricultura a todos los niveles de dirección y tipos de organizaciones, tanto de la administración pública como del sistema empresarial, mostrándose algunos de los resultados obtenidos.

Metodología

La metodología empleada para el diseño y evaluación de las competencias conllevó la realización de tres etapas y 14 pasos que se muestran en la **Figura 1**. Seguidamente se explican cada una de las etapas.



Figura 1. Metodología para el diseño y evaluación de las competencias de los directivos en Cuba

Fuente: elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

I. Contextualización, buenas prácticas y normativas.

La contextualización incluye la valoración del significado de las competencias en las organizaciones y en la gestión, tomando en cuenta lo publicado por los clásicos en esta área del conocimiento y una revisión sistemática de artículos reportados en Google académico a partir del año 2017. Como resultado de la vigilancia^{28,29} se identifican las principales tendencias en el diseño y evaluación de competencias para los directivos.

De igual forma se analizan las normas de referencia como la ISO 10015: 2019²¹ y la legislación vigente relacionada con los perfiles de competencia para los cuadros o directivos en Cuba. En relación a las experiencias se toman como referencia las buenas prácticas internacionales. Además, se analiza la legislación cubana en relación a las competencias de los cuadros.

II. Perfil de competencias

El diseño de los perfiles de competencias tiene en cuenta los criterios y la experiencia de los jefes de cuadros del sector a todos los niveles de dirección, además de los resultados de la primera etapa. Destacan cuestiones como las atribuciones y obligaciones de los cargos, los requisitos de cada cargo, el tránsito promocional y la identificación de las competencias genéricas.

La construcción del diccionario de competencias requiere del trabajo en equipo con los principales directivos de cada organización, para posteriormente someter a criterio de todos los directivos la valoración de cuáles de las competencias son las más importantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos alineados a la misión, visión, objetivos estratégicos y necesidades individuales.

III. Evaluación de competencias

La participación de todos los directivos en la elaboración de las competencias es un factor clave de éxito con la responsabilidad del órgano de cuadros, y es por ello que, en el proceso de evaluación de las competencias, deben antes identificar las requeridas para cada cargo.

Se propone la realización de autoevaluaciones y evaluación de las competencias de los directivos como un proceso sistemático, lo que permitirá a los mismos directivos proyectar acciones de superación u otras según sean las brechas. El perfil de competencias es un patrón de referencia y no deben sentir temores los directivos, al no contar con todas las competencias en el máximo nivel, lo cual es casi imposible ocurra.

Resultados y discusión

I. Contextualización, normativas y experiencias.

La norma ISO 10015: 2019 define competencia como la capacidad de aplicar conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos a diferentes niveles, teniendo en cuenta²¹:

- en la organización (externas, internas y necesidades),

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

- el equipo (liderazgo, objetivos, resultados, estructura, responsabilidades, cultura de equipo, cooperación, respeto),
- e individual (roles, responsabilidades, comportamientos, inteligencia emocional, concentración, aptitud a trabajar en equipo y otras).

La acepción holística de las competencias incluye no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).^{8,18} Esta concepción es muy necesaria en los perfiles de competencias de los directivos, porque al ser los que conducen las organizaciones, sus actitudes y valores son esenciales. Asimismo, los factores de las competencias se pueden subdividir en tres categorías principales: del líder, del puesto y organizativas, y entre estas el liderazgo transformacional es vital.¹³

La **Figura 2** muestra el modelo de gestión por competencias de la ISO 10015:2019 (a), en el que se utiliza el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar y el de la norma cubana 3000:2007 para la gestión de los recursos humanos (b). Esta última ubica a las competencias laborales en el centro de la gestión de los recursos humanos, y se definen como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y la organización. Significa el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas para lograr la estrategia de la entidad.^{8,19,20}

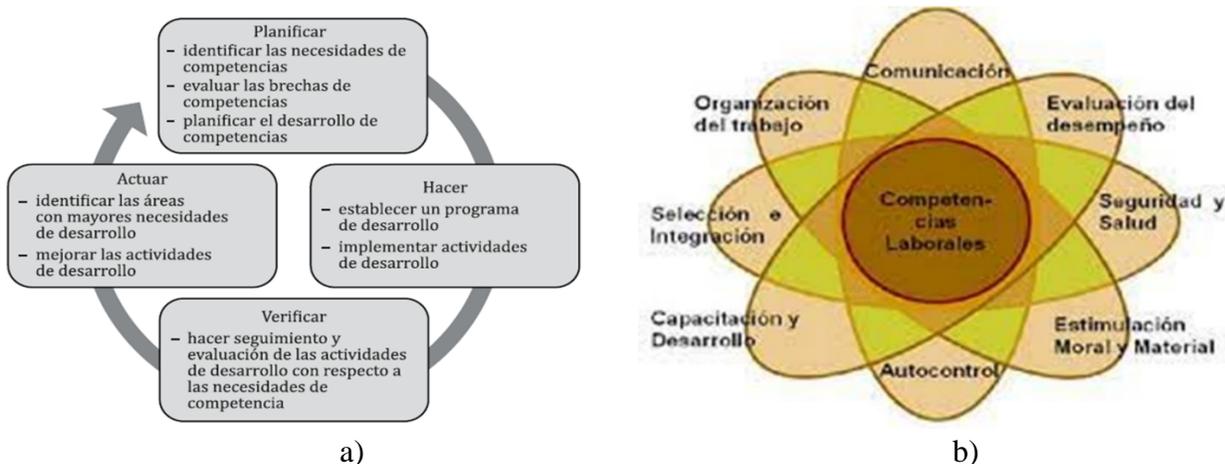


Figura 2. Gestión de las competencias (a) y del sistema de gestión de los recursos humanos (b)

Fuentes: (a) ISO 10015: 2019²¹ y b) NC 3000: 2007¹⁹

Esta comparación permite extraer dos importantes conclusiones:

1. El ciclo continuo de la gestión por competencias incluye no solo su diseño, sino la evaluación y seguimiento continuo para identificar las áreas de mayores necesidades de desarrollo, así como las acciones de mejora, las que nuevamente se planifican.
2. Las competencias constituyen el núcleo para la realización de los restantes procesos de la gestión de los recursos humanos y del sistema de trabajo con los cuadros y las reservas.

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

También se reconoce que la gestión implica la adquisición de competencia gerencial con efectividad en las áreas clave siguientes³⁰:

- La resolución de problemas en las organizaciones para alcanzar las metas y objetivos en entornos de cambio sistemático, como los actuales, debe ir acompañada de la identificación, el análisis y la implementación de soluciones a los problemas de gestión.
- La administración incluye la planificación e implica seguir los procedimientos establecidos (aunque no deben verse como fines en sí mismos) para la ejecución, control, comunicación, delegación y gestión de crisis.
- La gestión de los recursos humanos debe basarse en la integración estratégica de los recursos humanos, la evaluación de los trabajadores y el intercambio de ideas entre accionistas y trabajadores.
- El liderazgo organizacional debe desarrollarse a través de la relación interpersonal, el trabajo en equipo, la automotivación para desempeñarse, la fortaleza emocional y madurez para manejar situaciones, así como la integridad personal y las habilidades generales de gestión.

Entre las competencias más importantes de los funcionarios de la administración pública se incluyen: flexibilidad, creatividad y comportamiento proactivo, habilidades analíticas y sensibilidad política, además de las habilidades digitales.³¹ En relación a las competencias de los emprendedores se mencionan el aprendizaje de las experiencias en el logro de los resultados empresariales, tales como las ventas mensuales o anuales, el flujo de caja, las cuentas por cobrar, la calidad y la puntualidad, en una conexión causal con la iniciación y el éxito de la empresa.³² A su vez, se destacan las competencias en la gestión de contratos³³ y las capacidades relacionales para el logro del desempeño organizacional.^{34,35}

La formación de gerentes profesionales en Rusia se basa en el aprendizaje profesional de la competencia empresarial innovadora que incluye cualidades personales económicamente significativas (iniciativa, movilidad, empresa, independencia en la toma de decisiones racionales y receptividad a las innovaciones); reflejan la disposición y capacidad para realizar actividades profesionales en diferentes esferas de la economía, con la capacidad de asimilar nuevos conocimientos y tomar decisiones efectivas con perspectiva en situaciones de riesgo e incertidumbre.³⁰

La competencia del liderazgo puede estar expresada por la combinación de competencia intelectual, gerencial y emocional; en dependencia del tipo de organización, proyecto, tarea y el contexto, unas competencias son más relevantes que otras.³⁶ Entre las habilidades del liderazgo se encuentran la autosuperación, el aprendizaje y la mejora, además de que deben tener una buena actitud, promover sus mejores valores, ser disciplinados y desarrollar al personal.³⁷

Las competencias gerenciales están asociadas con oportunidades de desarrollo (como estrategias de evaluación, enfoques de desarrollo, compromiso organizacional y desempeño gerencial),^{2,5,38} incluyendo la gestión del desempeño.^{3,8,11,12} También se evalúan las competencias de mercado, tecnológicas e integrativas a nivel organizacional.^{7,39-41} Por otra parte, la optimización de la gestión del capital humano considera indicadores tangibles e intangibles a través de los distintos procesos clave como la planificación y su control de gestión estratégica mediante el Cuadro de Mando Integral.^{20,42,43}

La **Tabla 1** muestra algunas características del modelo de competencias de la República Popular China a partir de las experiencias de los directivos.⁴⁴

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

Tabla 1. Modelo de competencias de China

Genéricas	Capacidad de: observación, comprensiva, entendimiento, respuesta, creativa, presentación oral, comunicación, aprendizaje, solución de problemas, toma de decisiones, organización, gestión del personal, coordinación, operación, colección de información, pensamiento rápido, razonamiento lógico, matemática, consultar, servicio público, ajuste psicológico, reactiva, perspectiva, focalizarse al detalle, guía, designar, diversidad, conducir, emotiva, empoderamiento, retroalimentar, escuchar, perceptual, escritura, investigación, orientación a la calidad, orientación a resultados, elaboración de estrategias, gestión del tiempo y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • 41 competencias • Concepto de cada competencia • Modos de actuación de niveles bajo y alto de cada competencia
Condadas	Elementos centrales	Cualidades psicológicas
	Innovación, aprendizaje, de acuerdo con lo administrativo, toma de decisiones, organización, designación adecuada de recursos humanos, comunicación y coordinación, investigación, motivación, capacidad de captar la política, integración de la información, ajuste psicológico, capacidad para trabajar en la economía, capacidad de planificación general, gestión de crisis y orientada a resultados	Dedicación, autodisciplina, visión de futuro, iniciativa, perseverancia, tolerancia, autoconfianza, responsabilidad, decisión, independencia, sensatez, pragmatismo, flexibilidad, motivación al logro, conciencia de la situación general, iniciativa, dedicación y disfrute grupal, integridad, honesto, sentido del humor, trabaja duro

Fuente:⁴⁴

En Cuba los aspectos referidos a las competencias para los cuadros se incluyen en los documentos normativos y directrices siguientes:

- Decreto Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas”.⁴⁵
- Decreto Presidencial 208/2021 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas”.⁴⁶
- Ideas Conceptos y Directrices. VIII Congreso del PCC.⁴⁷
- Lineamiento 196 de la Política Económica y Social aprobada en el VIII Congreso del PCC.⁴⁸

El Decreto Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas” en relación a las competencias de los cuadros establece⁴⁵:

- Artículo 16. La selección de cuadros se basa en los principios: a) Proceder desde la base y que sus promociones se hayan producido de forma gradual, en correspondencia con los resultados del trabajo y el perfil de competencias.
- Artículo 38. Los jefes de los órganos, entidades nacionales y órganos locales del Poder Popular, establecen los requisitos de preparación para los cargos principales de los diferentes niveles de dirección, a partir de las funciones, atribuciones y obligaciones, los que se incluyen en el perfil de competencias y se tendrán en cuenta para la proyección, selección, evaluación y promoción de los cuadros.
- Artículo 44. La preparación y superación de los cuadros y sus reservas, previo al desempeño del cargo, se garantizan mediante acciones que, además de su preparación integral, deben estar dirigidas a la obtención de conocimientos, así como de las normativas, los procedimientos, las atribuciones, las funciones, las obligaciones y las competencias, y al desarrollo de habilidades, vinculado todo ello con el cargo a ocupar.

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

El perfil de competencias es el documento que describe el conjunto de conocimientos, habilidades y valores requeridos para desempeñar un cargo, expresa las capacidades y características que debe poseer y desarrollar el cuadro para cumplir sus funciones, atribuciones, y obligaciones, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la actividad en que se desenvuelve, y no comprende ni describe necesariamente todas ellas.⁴⁶

Los cuadros en Cuba deben sobresalir por su dedicación a la tarea, su afán de superación, su modestia y la sensibilidad suficiente de ponerse en el lugar de los demás, anteponiendo el nosotros al yo; tienen la responsabilidad de dialogar sinceramente, de corazón, y ser ágiles incorporando esas percepciones a la toma de decisiones.⁴⁷ Una importante conclusión de la contextualización fue la decisión de incluir en las competencias para los directivos los conocimientos, habilidades y valores.

II. Perfil de competencias

Con el objetivo de incrementar la producción de alimentos y satisfacer las demandas no cubiertas de productos agrícolas, el Gobierno cubano aprobó recientemente, con la participación de productores, expertos y directivos del sector, 63 medidas para el sector agropecuario con más de 650 acciones, conformando 7 grupos de trabajo.⁴⁹ Los grupos se organizan de la forma siguiente: 1. Estructura, 2. Financiamientos, inversión e inversión extranjera, 3. Programas productivos, 4. Cooperativo agropecuario, 5. Cuadros, completamiento y formación, 6. Ciencia e innovación, informatización y 7. Comunidades agropecuarias.

En el grupo relacionado con los cuadros, completamiento y formación, se incluyen 4 medidas y 31 acciones, mostrándose en la **Figura 3** una caracterización general y los principales indicadores que se evalúan por este grupo.



Indicadores

1. Cumplimiento del perfil de competencias
2. Satisfacción de demandas de preparación y superación de cuadros y reservas
3. Polos productivos con unidades docentes
4. Completamiento de la fuerza técnica calificada
5. Satisfacción de demanda de formación continua
6. Obreros formados y recalificados en oficios y especializaciones
7. Unidades docentes, centros de capacitación y aulas anexas asociadas al sistema empresarial

Figura 3. Caracterización del grupo cuadros, completamiento y formación

Fuente: elaboración propia

Una de sus medidas es la 52, referida al diseño de un sistema de formación de cuadros que permita la creación de las competencias y habilidades requeridas, para el desempeño de sus funciones a los diferentes niveles de dirección. Las principales acciones de esta medida están relacionadas con:

- Perfiles de competencias del sector.
- Caracterización de los cuadros.

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

- Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Sistema de superación de cuadros y reservas hasta la base productiva.
- Sistema de información de cuadros, reserva y cantera.
- Universo juvenil para ocupar cargos de dirección y la rotación de cuadros jóvenes a cargos con mayor responsabilidad.

Hay que destacar que el sector de la agricultura es el que mayor número de cuadros tiene en el país con más de 8000 cuadros en cargos de dirección hasta la base productiva y delegaciones municipales. Para acometer el diseño de los perfiles de competencias, inicialmente se desarrolló por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG) un entrenamiento con los jefes de cuadros de los diferentes niveles de dirección: Organismo, Grupos empresariales, Instituciones adscriptas, Delegaciones provinciales y municipales. La **Figura 4** muestra las entidades participantes en el entrenamiento.



Figura 4. Instituciones de la agricultura que elaboran los perfiles de competencias

Fuente: elaboración propia

La ficha del perfil de competencias de los cuadros tuvo en cuenta el Decreto Presidencial del Sistema de trabajo con los cuadros y la cultura organizacional de cada institución. Los aspectos que no pueden faltar son:

- A. Identificación del cargo. Denominación del cargo, categoría de cuadro, unidad organizativa o área del trabajo.
- B. Funciones, atribuciones y obligaciones del cargo (puede ser que en algunas organizaciones se definan derechos y deberes del cargo y otras incluyan la misión de la unidad organizativa)
- C. Requisitos o exigencias del cargo. Nivel de escolaridad, formación académica, especialidad (es) afín (es), tránsito promocional y experiencia mínima en dirección en años (se puede añadir rango de edad idóneo).
- D. Competencias. Conocimientos, habilidades (genéricas y específicas) y valores.
- E. Datos de los cuadros que participan en el perfil. Cargo, nombre y apellidos, firma y fecha del cuadro del perfil del cargo, del que lo revisa y del que lo aprueba.

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

En el entrenamiento a los jefes de cuadros se hicieron algunas recomendaciones, como:

- Para la identificación de las habilidades del cargo (genéricas y específicas) deben tener en cuenta la misión, visión y los objetivos estratégicos. Siempre es conveniente elaborar primeramente las competencias comunes a todos los cuadros y para ellos la proyección estratégica puede ayudar a su identificación. Pueden tener en cuenta los procesos y las responsabilidades de cada cuadro en los mismos. El análisis de los procesos puede ayudar a identificar las habilidades específicas requeridas para cada cuadro, según sus responsabilidades.
- En relación a los conocimientos, deben incluir los requeridos para las actividades que desempeña como cuadro, la legislación y las tecnologías de información y las comunicaciones que deben dominar. Pueden anexar al perfil estos tres aspectos en los conocimientos requeridos, ya que sistemáticamente pueden actualizarse.
- No deben faltar las habilidades de liderazgo, la toma de decisiones efectiva al enfrentar situaciones adversas u oportunidades, el trabajo en equipo y ser formador de cuadros
- Los tres pilares de la gestión de gobierno deben estar reflejados en las competencias (ciencia e innovación, comunicación social e informatización de los procesos).⁵⁰
- La propuesta de valores de la organización puede sustentarse en los valores compartidos de la organización, el código de ética de los cuadros⁵¹ y las ideas, conceptos y directrices del Partido Comunista de Cuba.⁴⁷
- Se acordó elaborar primeramente los perfiles de competencias del jefe máximo de la institución y la del jefe de cuadro.
- Adicionalmente se solicitó que en cada perfil se incluyera como anexos el listado de necesidades de aprendizaje y las buenas prácticas de la institución. Esta información permite diagnosticar las necesidades de preparación de los cuadros y proyectar entrenamientos en relación a las buenas prácticas identificadas según sean las necesidades.

A modo de ejemplo, en la **Figura 5** se muestra el tránsito promocional del cargo presidente del grupo empresarial ganadero, que constituye un patrón de referencia a seguir.

PRESIDENTE GEGAN												
Preparación	Adiestramiento	Cursos				Diplomados		Especialidad			Doctorado	
Edad (años)	23-26	26-29	29-33	33-36	36-39	39-41	39-41	41-44	41-44	44-45	44-45	45-50
Años de Experiencias		3	3	6	6	8	8	10	10	12	12	14
Cargos		Primarios				4to nivel	4to nivel	3er nivel	3er nivel	2do nivel	2do nivel	1er nivel
Sistema Empresarial	Adiestrado	Especialista	Especialista Principal	Director de UEB	Jefe de Departamento	Director Funcional	Director Adjunto	Director General Empresa	Director Funcional	Vicepresidente	Vicepresidente Primero	Presidente

Figura 5. Tránsito promocional del presidente del GEGAN

Fuente: elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

En el entrenamiento desarrollado con los jefes de cuadros de la agricultura se analizaron las competencias genéricas, teniendo en cuenta la revisión bibliográfica, la experiencia y necesidades, así como las especificidades de cada institución, sean de la administración pública o del sistema empresarial u otras características. Por otra parte, se elaboraron varias herramientas de investigación para su aplicación a los cuadros, tales como:

1. Nivel de importancia de la competencia para el cumplimiento de la misión y visión.
2. Nivel de importancia de la competencia para el desempeño en cada cargo.
3. Matriz de impacto de las competencias en los objetivos estratégicos de la organización.
4. Matriz de impacto de las competencias de los cuadros en las direcciones y/o procesos.

Estas herramientas fueron aplicadas en el segundo entrenamiento que se realizó con todos los cuadros de cada organización. A modo de ejemplo se muestra en el diagrama de caja de la **Figura 6** las valoraciones de una muestra de 27 cuadros (incluye los principales cargos de dirección) del Grupo Empresarial Ganadero en relación al nivel de importancia de las competencias genéricas para el cumplimiento de la misión y visión. Se ordena, asignando el valor 1 a la más importante.

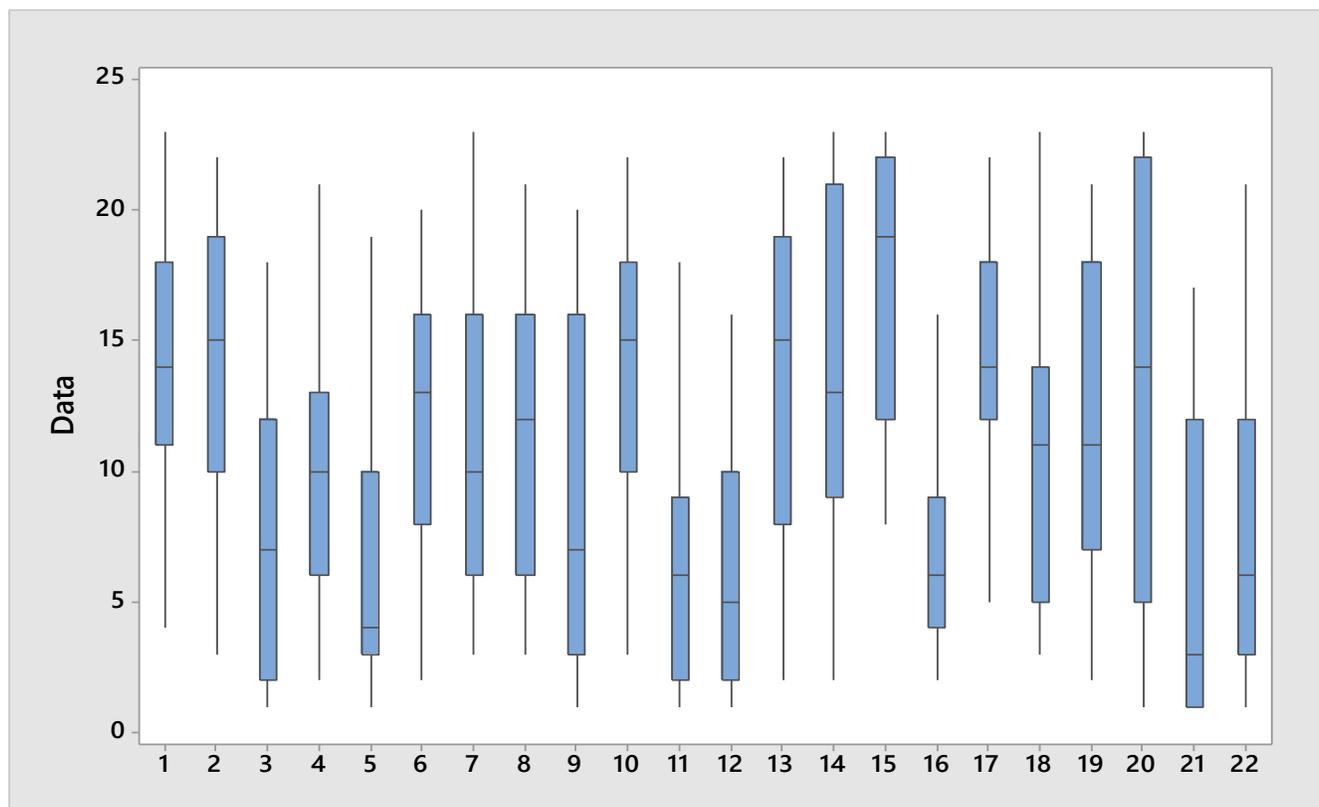


Figura 6. Diagrama de caja de importancia de las competencias según la visión y misión de GECAN

Fuente: procesamiento con el software estadístico Minitab

Las competencias genéricas mejor valoradas, cuyas cajas están más cercanas al valor 1 se muestran en la **Tabla 2**, con sus respectivos valores de mediana, tercer cuartil (Q3), media y desviación estándar.

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

Tabla 2. Competencias genéricas de los cuadros de más importancia en el GECAN

No.	Competencia	Mediana	Q3	Media	Desviación estándar
16	Trabajo en equipo	6,00	9,00	6,63	3,54
11	Liderazgo y mando	6,00	9,00	7,00	5,00
12	Planificación y organización	5,00	10,00	6,22	4,92
5	Orientación al cumplimiento de objetivos y resultados	4,00	10,00	6,30	5,33
21	Conocimiento de la actividad a desempeñar	3,00	12,00	6,04	5,73
22	Conocimiento sobre la legislación y normas vigentes	6,00	12,00	7,81	5,26
3	Enfoque prospectivo y estratégico de la dirección	7,00	12,00	7,11	5,96
4	Adaptabilidad al cambio y proactividad	10,00	13,00	9,89	5,38

Fuente: elaboración propia

En relación al análisis del diagrama de caja, resultó interesante conocer que la competencia genérica más variable, donde menor consenso hubo fue la 20 (formador de cuadro y capacidad de transmitir conocimientos) y la que peor valoración obtuvo fue la 15 (reuniones productivas). No estuvieron valoradas entre las más importantes las competencias: 9 (innovación y creatividad), 8 (comunicación efectiva), 1 (gestión del conocimiento y las tecnologías), 2 (tecnologías de información y las comunicaciones), 14 (gestión de los recursos) y 19 (capacidad para el control). Estas percepciones de los cuadros podrían sugerir la realización de entrenamientos al equipo de dirección en estas competencias, y a la vez profundizar la preparación en las mejor valoradas, que son medulares para el ejercicio de dirección en este grupo empresarial, según las percepciones de la mayoría de los cuadros.

Otra técnica estadística utilizada fue la clasificación de las variables o competencias, lo que se representa en el dendograma de la **Figura 7**, con seis clústeres.

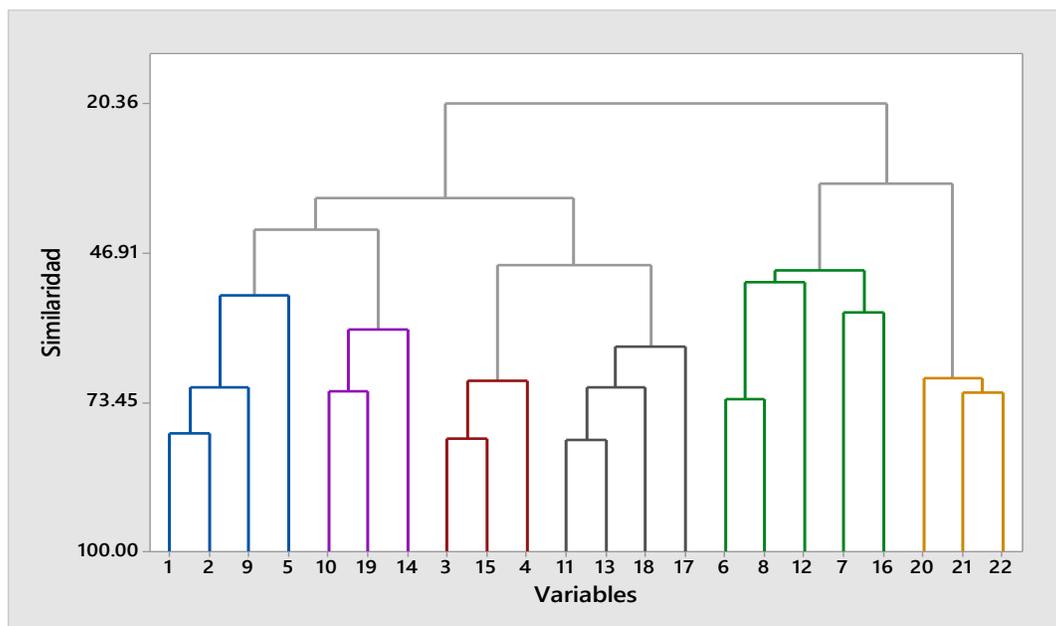


Figura 7. Dendograma de las competencias genéricas del GECAN

Fuente: procesamiento del software estadístico Minitab

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

La **Tabla 3** permite conocer las relaciones entre las competencias, lo que ayuda a su evaluación, así como a desarrollar los entrenamientos para los cuadros por los grupos de competencias asociadas. El grupo 2 fue el único en el que no se identificó ninguna de las competencias priorizadas según las percepciones de los cuadros. Por otra parte, uno de los primeros entrenamientos ya identificados para la preparación de los cuadros se refiere al análisis e interpretación de los estados financieros, lo que contribuirá a elevar la percepción de las competencias 14, 18 y 19.

Tabla 3. Caracterización de los clústeres de las competencias genéricas de los cuadros del GECAN

<p style="text-align: center;">Grupo 1 (1, 2, 9 y 5)</p> <p>1. Gestión del conocimiento y las tecnologías 2. Tecnologías de información y comunicaciones 9. Innovación y creatividad 5. Orientación al cumplimiento de objetivos y resultados</p>	<p style="text-align: center;">Grupo 4 (11, 13, 18 y 17)</p> <p>11. Liderazgo y mando 13. Administración del tiempo 18. Toma de decisiones 17. Solución de problemas y manejo de conflictos</p>
<p style="text-align: center;">Grupo 2 (10, 19 y 14)</p> <p>10. Aprendizaje y asimilación de las buenas practicas 19. Capacidad para el control 14. Gestión y manejo de recursos</p>	<p style="text-align: center;">Grupo 5 (6, 8, 12, 7 y 16)</p> <p>6. Razonamiento lógico 8. Comunicación 12. Planificación y organización 7. Capacidad de análisis y síntesis 16. Trabajo en equipo</p>
<p style="text-align: center;">Grupo 3 (3, 15 y 4)</p> <p>3. Enfoque prospectivo y estratégico de la dirección 15. Reuniones productivas 4. Adaptabilidad al cambio y proactividad</p>	<p style="text-align: center;">Grupo 6 (20, 21 y 22)</p> <p>20. Formador de cuadro y capacidad de transmitir conocimientos 21. Conocimiento de la actividad a desempeñar 22. Conocimiento sobre la legislación y normas vigentes</p>

Fuente: elaboración propia

Otra técnica estadística aplicada fue la correlación entre las competencias quedando como significativas las que se muestran en la **Tabla 4**. Se aprecia que la competencia 15 (reuniones productivas) es la que más correlaciones tiene, con otras 8 competencias.

Tabla 4. Correlaciones significativas entre las competencias de los cuadros del GECAN

	1	3	4	6	7	8	9	10	11	13	20	21
2	X											
4		X										
8				X								
9	X											
10	X				X							
13									X			
15	X	X	X	X		X	X		X	X		
17										X		
18									X	X		
19								X				
21		X									X	
22											X	X

Fuente: procesamiento estadístico con el software Minitab

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

La elaboración del diccionario de competencias se llevó a cabo por el jefe de cuadro y un trabajo en equipo con los principales directivos de cada organización. Este diccionario constituye una guía para el diseño y la evaluación de las competencias de los cuadros y puede actualizarse. Incluye para cada una de las competencias su significado y posibles desempeños.

Por ejemplo, el diccionario del GECAN cuenta con el significado y desempeños de las 22 competencias genéricas expuestas en la Tabla 3, además de los valores éticos: patriotismo, honestidad, laboriosidad, dignidad, humanismo, solidaridad, honradez y justicia. También se estableció el diccionario de competencias del Ministerio de la Agricultura. Así, la competencia liderazgo para este nivel de dirección se define como la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir a los subordinados y equipos de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos, las metas y enfrentar los retos y desafíos. Sus posibles desempeños son:

- Convoca y moviliza a un grupo en torno a una visión compartida sobre los problemas colectivos y la necesidad de cambiar para resolverlos.
- Identifica las necesidades y expectativas de un grupo o comunidad.
- Identifica las oportunidades y amenazas del entorno con diferentes perspectivas (sociales, culturales, económicas, tecnológicas, legales, medioambientales, entre otras)
- Reconoce, con la participación del grupo, los problemas y objetivos comunes.
- Identifica los cambios culturales y de mentalidad requeridos.
- Contribuye para que los miembros del equipo aporten a la solución de los problemas colectivos.
- Planea y organiza las acciones en conjunto con los otros, para solucionar los problemas colectivos.
- Evalúa el impacto de las acciones en el cambio y propone medidas para mejorar continuamente.
- Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización.
- Identifica a menudo “qué es un buen liderazgo” de acuerdo con los sentimientos y sensaciones de los demás y procura actuar bajo ese patrón.
- Escucha la sugerencia de los demás con calma y paciencia.
- Propicia que las personas asuman tareas nuevas y flexibles para su desarrollo y generen alternativas para la solución de los problemas o el cumplimiento de los objetivos.
- Se caracteriza por su compromiso, ejemplaridad y capacidad para dirigir, y pensar con inquietud revolucionaria.

Por otra parte, con los entrenamientos desarrollados desde mayo hasta diciembre de 2021 se han elaborado un total de 4051 perfiles de competencias. En el Grupo Empresarial Ganadero, incluyendo los cuadros de las 88 empresas del país, se han concluido 1241 perfiles de competencias. También, existen algunos cargos de cuadros que por sus características son similares entre una empresa y otra, por lo que se posee el mismo perfil del cargo, lo que sucede en 450 cargos de cuadros en el país en este grupo.

III. Evaluación por competencias

La evaluación de los cuadros por competencias requiere cumplir con lo establecido en el Decreto Ley 13/2020 “Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas”, en sus Artículos 45.1, 46 y 4, del Decreto Presidencial 208/2021 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

del Estado y el Gobierno y sus Reservas” y la Metodología para la evaluación anual de los cuadros de la Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno.

A modo de ejemplo, se muestra la propuesta de evaluación de los cuadros por competencias para el Grupo Empresarial Ganadero, a ser aplicada en dos momentos (cierre del primer semestre y al finalizar el año). Se incluye la autoevaluación del perfil de competencias y la establecida en el Modelo de evaluación anual para los cuadros, controlándose su cumplimiento por el jefe inmediato superior y por el Órgano de cuadros. (Ver **Tabla 5**).

Tabla 5. Relación entre los indicadores de la evaluación anual y las competencias en el GECAN

Indicadores de la Evaluación anual	Competencias asociadas
1. Resultados del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque prospectivo y estratégico de la dirección • Adaptabilidad al cambio y pro actividad • Orientación al cumplimiento de objetivos y resultados • Innovación y creatividad
2. Ejemplaridad, exigencia y autoridad ante el colectivo. Cumplimiento de principios éticos y la disciplina laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Valores éticos • Disciplina Tecnológica
3. Resultados en la aplicación de lo establecido en el Sistema de trabajo con los cuadros y reservas.	<ul style="list-style-type: none"> • Formador de Cuadros y capacidad de transferir conocimientos • Planificación y Organización
4. Efectividad en el Sistema de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de evaluación y para el control • Gestión y manejo de recursos
5. Cumplimiento de la disciplina informativa	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación
6. Capacidad laboral y de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento lógico • Capacidad de análisis y síntesis • Planificación y Organización • Liderazgo y mando • Administración del tiempo y delegación • Reuniones productivas • Trabajo en equipo • Solución de problemas y manejo de conflictos • Toma de decisiones • Capacidad de integración
7. Resultados que obtiene en su preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de la actividad a desempeñar • Conocimiento sobre la legislación y normas vigentes asociadas a su responsabilidad como Cuadro • Gestión del conocimiento y las tecnologías • Tecnologías de la información y las comunicaciones TIC

Fuente: elaboración propia

El modelo de autoevaluación y evaluación incluyen una calificación para cada competencia en una escala entre 1 y 4, que significan: 4, muy alto (100%), 3, alto (75%), 2, medio (50%) y 1, bajo (25%). Cada una de estas evaluaciones deben ser fundamentadas teniendo en cuenta el comportamiento del cuadro según los posibles desempeños descritos en el diccionario. Como resultados de la evaluación se muestran los señalamientos al cuadro evaluado, las necesidades de preparación, el resultado final de la evaluación (muy alto, alto, medio y bajo), así como las proyecciones del cuadro (mantener o no en el cargo y tipo

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

de movimiento si procede). Según sean los resultados de la evaluación por parte del jefe del cuadro del perfil de competencias se establece un plan de acción que se discute en la comisión de cuadros y con el subordinado.

Conclusiones

La elaboración de los perfiles de competencias en el sector de la agricultura en Cuba constituye una innovación organizacional por la utilidad que representa en el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas, su pertinencia con capacidad de generalización a otros sectores, recomendándose el uso de la metodología propuesta que, a través de entrenamientos y el trabajo en equipo de los órganos de cuadros y los principales cuadros de dirección, favorece su implementación.

Los más de 4000 perfiles de competencias elaborados demuestran que la metodología aplicada es pertinente, viable y generalizable, eleva el nivel de profesionalización de los órganos de cuadros, propicia una mejor evaluación de los cuadros y cumplimiento del tránsito promocional proyectado.

La experiencia acumulada en ocho meses ha permitido identificar competencias genéricas, se han elaborado instrumentos de valoración de la importancia de las competencias en relación a la visión, los objetivos estratégicos y necesidades de cada cargo, que cada organización puede tomar como buenas prácticas, y el conocimiento derivado de los diccionarios de competencias y del proceso de evaluación por competencias genera aprendizajes y constituye un factor clave de éxito en la implementación del modelo de competencias de los cuadros.

El diseño del procedimiento del sistema de trabajo de los cuadros y reservas por competencias vinculado a los procesos de selección, desarrollo, preparación, evaluación y promoción de los cuadros según el modelo de tránsito constituye otro aporte para su aplicación en Cuba, al implementar la legislación vigente y las buenas prácticas internacionales en este ámbito.

El sistema de preparación y superación de los cuadros se perfecciona en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno basado en competencias y a la vez, promueve la certificación de las competencias por terceras partes, sobre todo en lo relativo a las habilidades, además de que permite alinear la preparación a las competencias genéricas mejor valoradas, y al diseño de la preparación por clústeres de competencias e implementación a través de entrenamientos.

Referencias bibliográficas

1. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va. ed. México: McGraw-Hill; 2011.
2. Wong SC. Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2020; 9 (3): 95-114.
3. Cuesta A. Gestión del talento humano y del conocimiento, Segunda edición, Bogotá: ECOE Ediciones; 2017.
4. Puchol L. Dirección y gestión de Recursos Humanos. 7ma edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos; 2007

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

5. Shet SV, S.V. Meena PR, Chandawarkar M. Competency based superior performance and organizational effectiveness, *International Journal of Productivity and Performance Management*; 2019 [Consultado 15 julio 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0128>
6. Parry SB. The quest for competencies. *Training*, 1996; 33 (7): 48-54. [Consultado 23 julio 2021] Disponible en: <https://eric.ed.gov/?id=EJ527012>.
7. Delgado M. Innovación Empresarial. En: Delgado M, Coordinador académico. *Temas de Gestión Empresarial*. Vol. II. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 117.
8. 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.
9. Champion MA, Fink AA, Ruggerberg BJ, Carr L, Phillips GM, Odman RB. Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*. 2011; 64 (1): 225-262. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2010.01207.X>
10. Hoffmann T. The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 1999; 23 (6): 275–286.
11. Peña D, Delgado M. Procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de una universidad de posgrado. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2020; 4(1): 106-121 [Consultado 12 agosto 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/105/209>
12. Ochoa, M Delgado. Procedimiento para la formación por roles en la producción de software en la universidad de ciencias informáticas. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2017;1(2):121-134. [Consultado 12 agosto 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/13>
13. Koehorst MM, van Deursen AAM, van Dijk JAGM, de Haan J. A Systematic Literature Review of Organizational Factors Influencing 21st-Century Skills. *SAGE Open* October-December 2021: 1–16. <http://doi.org/10.1177/21582440211067251>
14. Pham H, Kim SY. The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. *Sustainable Production and Consumption*. 2019; 20: 1-14 [Consultado 23 junio 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.05.003>
15. Kirilina I. Leadership approach in small size enterprises during crisis time – A case study of two enterprises operating in Russia. [Master thesis International Business Management] Strömberg L (Instructor). Turku University of Applied Sciences; 2017. p. 66.
16. Eskindarov MA, Gruzina YuM, Firsova IA, Melnichuk MV. Human capital competencies in high-tech and knowledge-intensive sectors of the economy. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 2020;13(6): 199-214. [Consultado 23 junio 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.15838/esc.2020.6.72.12>
17. Vasilieva EV. Developing the Creative Abilities and Competencies of Future Digital Professionals. *Automatic Documentation and Mathematical Linguistics*, 2018,52 (5):248–256. [Consultado 23 junio 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.3103/S0005105518050060>
18. Sagi L. Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid: ESIC editorial; 2004.
19. Oficina Nacional de Normalización. NC 3000-3002:2007. Sistema de gestión integrada de capital humano–Vocabulario, Requisitos e Implementación. La Habana; 2007.

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

20. Cuesta A. Organización del trabajo: base de la gestión del capital humano. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2017;1(2): 107-119 [Consultado 1 julio 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/12>
21. International Standard Organization. ISO 10015: 2019. Gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas. Segunda edición 2019-12. Traducción oficial, Ginebra, versión española; 2020.
22. Prahalad CK, Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard business Review*, 1990; 68 (3): 79-91. [Consultado 24 junio 2021] Disponible en: https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14
23. Hecklau F, Galeitzke M, Flachs S, Kohl H. Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP* 54. 6th CLF - 6th CIRP Conference on Learning Factories. 2016: 1-6. [Consultado 24 junio 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
24. Matt DT, Modrák V, Zsifkovits H (Editors). *Industry 4.0 for SMEs Challenges, Opportunities and Requirements*. Springer Nature Switzerland AG, Palgrave Macmillan; 2020. [Consultado 24 junio 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-25425-4>
25. Simic M, Nedelko Z. Development of competence model for industry 4.0: a theoretical approach. 37th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Socio Economic Problems of Sustainable Development". In: Ibrahimov M, Aleksic A, Darko D (Editors). *Economic and Social Development. Book of Proceedings*. Baku, 14-15 February, 1289-1299; 2019.
26. Flores E, Xu X, Lu Y. Human Capital 4.0: a workforce competence typology for Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2020; 31 (4): 687-703. [Consultado 3 septiembre 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2019-0309>
27. Cuesta A, Lopes I. Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. *Revista Cubana de Ingeniería*. 2020; XI (1): 66-76. [Consultado 3 septiembre 2021] Disponible en: <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/738/446>
28. Delgado M, Infante MB, Abreu Y, Infante O, Díaz JA, Martínez J. Vigilancia tecnológica en una Universidad de Ciencias Técnicas. *Ingeniería Industrial*. 2011;32(1):9. [Consultado 28 julio 2021] Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/325>.
29. Delgado M, Arrebato L. Diagnóstico integrado de la vigilancia tecnológica en organizaciones. *Ingeniería Industrial*. 2011; XXXII (2): 151-156. [Consultado 28 julio 2021] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433576009.pdf>.
30. Dmitrichenkova SV., Stanchuliak TG, Budiltseva MB, Berezhnyakovskiy VS, Orlova IK, Filippova OA, Moiseeva OA. Training the Modern Manager in the Context of the Competence Approach. *Propósitos y Representaciones*. Agosto de 2020; 8, SPE (2), e632. [Consultado 2 septiembre 2021] Disponible en: <http://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.632>
31. Kruyen PM, Van Genugten M. Opening up the black box of civil servants' competencies, *Public Management Review*; 2019 [Consultado 20 julio 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442>
32. Bird B. Seminal Ideas for the Next Twenty-Five Years of Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, In: 1995, JAI Press Inc. This chapter was originally published in *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 2: 51–72*. 2019; 21: 115–131. [Consultado 28 julio 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1108/S1074-754020190000021011>
33. Lumineau F. How Contracts Influence Trust and Distrust. *Journal of Management*. 2017;43(5): 1553-1577. [Consultado 5 julio 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0149206314556656>.
34. Kreye M., Roehrich JK, Lewis MA. Servitizing Manufacturers: The Importance of Service Complexity and Contractual and Relational Capabilities. *Production Planning and Control* 2015;

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

- 26:1233–1246. [Consultado 20 julio 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1033489>.
35. Roehrich JK., Selviaridis K, Kalra J, Van der Valk W, Fang F. Inter-organizational governance: a review, conceptualisation and extension, *Production Planning & Control*; 2019 [Consultado 20 julio 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1647364>
36. Shao J. The moderating effect of program context on the relationship between program managers' leadership competences and program success. *International Journal of Project Management*. 2018; 36 (1): 108-120 [Consultado 5 septiembre 2021] Disponible en: <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.004>
37. Tien NH, Minh TT. Leadership, power and influence in state-owned enterprises in Vietnam. *International Journal of Commerce and Management Research*. 2019; (5): 5; 71-74.
38. Frost D, Wallingford V. Experiential learning for developing managers: a practical model. *Journal of Management Development*, 2013; 32 (7): 756-767 [Consultado 2 septiembre 2021] Disponible en: <https://ur.booksc.eu/book/52497083/2e41b0>.
39. Delgado M. Proyectos de innovación en Administración Pública y Empresarial en Cuba. Folletos Gerenciales, abril-junio, 2018; Volumen XXII (2): 71-84. [Consultado 4 mayo 2021] Disponible en: <http://folletosg.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/download/89/104>.
40. Delgado M. Enfoque y métodos para la innovación en la Administración Pública y Empresarial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2019; 3(2):141-153 [Consultado 29 agosto 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/79/88>
41. Delgado M. Gestión orientada a la innovación en la preparación de los cuadros empresariales Retos de la Dirección 2019; 13(2): 59-80. [Consultado 4 mayo 2021] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-91552019000200059.
42. Díaz-Canel M, Delgado M. Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. septiembre-diciembre 2020; 4(3): 300-321. [Consultado 5 enero 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>
43. Díaz-Canel M, Delgado M. Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral del modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para la COVID-19. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2021;5(2), e164. [consultado 4 septiembre 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5453120>
44. Chen T. The key to improve china's civil servant competence: civil servant training. [Thesis Master of public policy] Supervisor: Jin Park, KDI School of Public Policy and Management, Corea del Sur, July; 2010.
45. 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 de 19 de marzo de 2021*. [Consultado 20 mayo 2021] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-13-de-2020-de-consejo-de-estado>
46. Decreto Presidencial 208/2021 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-280-O30). *Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021*. [Consultado 20 mayo 2021] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-presidencial-208-de-2021-de-presidente-de-la-republica>
47. PCC. Ideas Conceptos y Directrices. VIII Congreso. Partido Comunista de Cuba (PCC). La Habana, Abril; 2021. p. 37.
-

PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN CUBA Y SU APLICACIÓN EN LA AGRICULTURA

48. PCC. 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.
49. Sesenta y tres medidas para incrementar la producción de alimentos en el país. Granma. 15 de abril de 2021 [Consultado 4 mayo 2021] Disponible en: <https://www.granma.cu/cuba/2021-04-15/sesenta-y-tres-medidas-para-incrementar-la-produccion-de-alimentos-en-el-pais>
50. Díaz-Canel, M. ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. enero-abril 2021;11 (1) [Consultado 20 mayo 2021] Disponible en: <http://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1000>.
51. Contraloría General de la República. Código de ética de los cuadros del Estado y del Gobierno. CGR; 2020. [Consultado 10 mayo 2021] Disponible en: <https://www.contraloria.gob.cu/presencia-de-marti-y-fidel-en-el-codigo-de-etica-de-los-cuadros-del-estado>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- Mercedes Delgado Fernández. Conceptualización, análisis formal, coordinación, diseño de metodología, procesamiento de datos, escritura, revisión y edición.
- Julia Muriel Escobar. Recopilación de datos, escritura y revisión.
- Jesús Camilo Polo Vázquez. Recopilación de datos, escritura y revisión.
- Danay Padilla Rodríguez. Recopilación de datos y escritura.