

COMPETENCIAS GENÉRICAS. EXPERIENCIAS DE ANÁLISIS Y MEDICIÓN DEL INTANGIBLE SUPREMO EN DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EMPRESARIAL

GENERIC SKILLS. EXPERIENCES OF ANALYSIS AND MEASUREMENT OF THE SUPREME INTANGIBLE IN MANAGERS OF PUBLIC AND BUSINESS ADMINISTRATION

Yuri Fernández Capote^{I*}  <https://orcid.org/0000-0002-9540-4301>

Vivian Espinosa Rodríguez^{II}  <https://orcid.org/0000-0003-3902-5718>

^I Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez” (UNICA), Ciego de Ávila, Cuba

✉ yurif@unica.cu

^{II} Fábrica Cepillos en la Empresa (CEPIL) “Juan Antonio Márquez”, Ciego de Ávila, Cuba

✉ yivian@cepil.co.cu

*Autor para dirigir correspondencia: yurif@unica.cu

Clasificación JEL: J24, M12, M54

DOI: <https://doi.org/10.5281/10.5281/zenodo.8096881>

Recibido: 29/03/2023

Aceptado: 23/04/2023

Resumen

Perfeccionar la gestión basada en competencias y el desempeño de los gestores de la administración pública y empresarial, constituye una tarea permanente para la actualización del modelo económico y social cubano. Las actuales limitaciones teórico-metodológicas para la medición de la competencia como intangible organizacional, demanda el concurso de la academia para acompañar con propuestas viables que orienten las prácticas de gestión y las decisiones, desde una gobernanza de datos soportada en las nuevas tecnologías. En este sentido el artículo destaca las experiencias de análisis y medición de las competencias directivas en el diplomado de administración pública y empresarial desarrollado por la Universidad de Ciego de Ávila. Incorpora a la metodología de diseño y evaluación de competencias avalada por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG), el análisis de la

dimensión subjetiva de la competencia, el cálculo de un índice de competencia actual del cargo y un índice de prioridad para nuevos desempeños. Entre las técnicas empleadas destaca el análisis de documentos oficiales, la asociación libre de palabras y el trabajo en grupo. Procesa estadísticamente con ayuda del software libre UCINET y el análisis prospectivo del MICMAC. Los resultados develan una pobre percepción social de las competencias directivas en los implicados y la aplicabilidad de la propuesta de medición desde un enfoque estratégico y prospectivo.

Palabras clave: competencias directivas, gestores/líderes, medición, índice de competencia, percepción social

Abstract

Improving competency-based management and the performance of public and business administration managers, constitutes a permanent task for updating the Cuban economic and social model. The current theoretical-methodological limitations for the measurement of competence as an organizational intangible, demands the competition of the academy to accompany with viable proposals that guide management practices and decisions, from data governance supported by new technologies. In this sense, the article highlights the experiences of analysis and measurement of managerial skills in the public and business administration diploma developed by the University of Ciego de Ávila. It incorporates to the methodology of design and evaluation of competences endorsed by the Superior University of Cadres of the State and the Government (SUCSG), the analysis of the subjective dimension of the competence, the calculation of a current competence index of the position and an index of priority for new performances. Among the techniques used, the analysis of official documents, the free association of words and group work stand out. Statistically processed with the help of the free software UCINET and the prospective analysis of MICMAC. The results reveal a poor social perception of managerial skills in those involved and the applicability of the measurement proposed from a strategic and prospective approach.

Keywords: directive competences, managers/leaders, measurement, competence index, social perception

Introducción

Los entornos 4.0, caracterizados por el desarrollo tecnológico, la digitalización y automatización de los procesos en todos los ámbitos de la vida socioeconómica, imprimen una nueva dinámica a la gestión pública y empresarial. Consecuentemente, los procesos decisionales de los gestores/líderes se tornan más inteligentes y veloces, cuando emigran de los tradicionales modelos intuitivos hacia una gobernanza basada en datos.¹⁻⁵

Contar con una minería de datos como soporte a las decisiones, demanda el desarrollo de sistemas de información y almacenamiento robustos e integrados,⁵⁻¹⁰ lo que no siempre se consigue en la práctica de gestión pública y empresarial cubana. En este contexto, predominan sistemas de información que apoyan decisiones en los niveles tácticos y operativos ante problemas estructurados, siendo menos los comprometidos con decisiones estratégicas ante problemas no estructurados y complejos, particularmente cuando se implican variables del intangible organizacional.¹¹⁻¹⁴

Las limitaciones teóricas y metodológicas para la medición del intangible y establecer correlaciones con el tradicional resultado económico-financiero-productivo, es una de las causas y condiciones que explican esta situación. Sin embargo, es evidente durante las últimas décadas el reconocimiento de la comunidad científica al papel de los primeros sobre los segundos.^{13,15-24}

La sociedad del conocimiento y las tecnologías va posicionando la competencia laboral de gestores/líderes y colectivos/seguidores como intangible supremo del desarrollo organizacional. Los avances tecnológicos imprimen dinámica y velocidad a las exigencias de los mercados laborales, posicionando nuevas familias de competencias 4.0.^{2,3,25} En Cuba, esta exigencia es visible, teniendo en cuenta el desarrollo alcanzado por las fuerzas productivas. La gestión pública y empresarial cubana enfrenta el desafío de avanzar en la conquista de estas competencias, apenas lograda la identificación de sus antecesoras, vinculadas a entornos 2.0 y 3.0 respectivamente.

Urge a las organizaciones cubanas, superar la tradicional orientación al cumplimiento de planes y tareas,²⁶ para posicionar la competencia de gestores/líderes y colectivos/seguidores como factor clave de desarrollo y competitividad. También, desarrollar modelos de medición y análisis de este intangible, desde enfoques de arquitectura organizacional y gobernanza de datos, para orientar las decisiones y los procesos evaluativos del desempeño.

En los últimos años la máxima dirección del país y la academia cubana vienen enfatizando esta necesidad de cambio, que debe iniciar por los directivos/líderes.²⁷ La dirección de cuadros del estado y el gobierno cubano (DCEG), conjuntamente con la dirección de preparación y superación de cuadros (DPSC) del Ministerio de Educación Superior (MES) y la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG), despliegan una labor sistemática de orientación y capacitación en este sentido.

Sin embargo, no siempre estas acciones se acompañan de socialización y ágil aplicación en la administración pública y empresarial. A pesar de las transformaciones emprendidas en el marco regulatorio legal y las capacidades formadas, la práctica de gestión demuestra que los procesos de medición y análisis del desempeño basado en competencias, enfrenta desafíos teóricos y metodológicos para alcanzar enfoques menos intuitivos.

Recientemente la ESCEG ha convocado a una nueva edición del Diplomado de Administración Pública y Empresarial (DAPyE), replicado en todo el país a través de las instituciones de enseñanza superior. Su objetivo es actualizar contenidos impartidos durante las más de veinticinco (25) ediciones durante los últimos doce (12) años, desde la constitución de esta institución en el año 2011.

En esta ocasión, la preparación busca fortalecer el enfoque de sistemas integrados de gestión basados en competencias laborales. Los directivos/líderes inician con una jornada de trabajo dedicada al tema de las competencias genéricas, ratificando el interés de posicionar esta herramienta en la filosofía de gestores públicos y empresariales. En tal sentido, se ha solicitado a las universidades en los territorios que desarrollen propuestas y metodologías propias, considerando experiencias y buenas prácticas desarrolladas por la ESCEG.⁸

Este marco es propicio para la elaboración del presente artículo, que interesa en socializar las experiencias de análisis y medición de competencias directivas desde un enfoque estratégico y

prospectivo, desarrolladas por los diplomantes de gestión pública y empresarial en el territorio de Ciego de Ávila.

La intención de la propuesta es enriquecer la metodología empleada por la ESCEG para el diseño y evaluación de competencias directivas,²⁸ con particular énfasis en la tercera etapa en sus pasos 12 (autoevaluación), 13 (evaluación) y 14 (mejora) respectivamente, incorporando valoraciones e interpretaciones que favorecen la medición y decisiones de evaluación del desempeño.

El artículo considera dos momentos, el primero dedicado a los fundamentos metodológicos de la propuesta y el segundo, a los resultados de aplicación en el taller de competencias genéricas desarrollado en el marco del diplomado de gestión pública y empresarial en Ciego de Ávila.

Diseño metodológico

Siguiendo el modelo metodológico de la ESCEG, se propone incorporar a la tercera etapa el análisis de la dimensión subjetiva de la competencia. También, el cálculo de un índice de competencia actual y el índice de prioridad por cada competencia, utilizando un enfoque estratégico y prospectivo, para orientar los cambios en un nuevo periodo de desempeño.



Figura 1. Contribuciones a la metodología de la ESCEG
Fuente:²⁸ con nuevos métodos para la evaluación por competencias

Dimensión subjetiva

Incorporar la dimensión subjetiva al momento evaluativo, permite integrar la interpretación sociopsicológica y recolocar al sujeto en la tradicional y criticada lógica instrumental atribuida a procesos organizacionales durante las últimas décadas, donde encuentra un singular posicionamiento la competencia laboral como intangible del desarrollo.^{29,30, 31, 32}

Abordar la competencia como expresión de la capacidad humana,^{33,34,35} como formaciones psicológicas vinculadas a la esfera ejecutora de la personalidad,^{36,37} demanda una metodología que consiga integrar el momento actuado (expresión comportamental) y el momento pensado y sentido (expresión subjetiva).

Esta última, entendida no como producción acabada y resultante de una externalidad laboral, sino como potencial emergente, instituido e instituyente, capaz de producir y atribuir nuevos sentidos a las prácticas laborales. La comprensión de la subjetividad desde un enfoque histórico cultural,^{38,39} posiciona esta dimensión subjetiva en las metodologías asumidas para estudios contemporáneos de fenómenos sociales y organizacionales complejos. Para medir la dimensión subjetiva de la competencia, se propone el estudio de dos fenómenos de las ciencias sociales y humanísticas: la percepción y la representación social,⁴⁰

El potencial de ambos fenómenos para condensar significados compartidos, formas de sentir y pensar el ámbito organizacional, los posiciona con ventaja frente a otras configuraciones psicológicas en el estudio de la subjetividad organizacional de gestores/líderes y colectivos/seguidores.^{38,39,40,41} Atendiendo a las particularidades de estos fenómenos subjetivos y los grupos de sujetos implicados en los estudios, se establecen precisiones metodológicas. Las exploraciones de representación social pueden utilizarse en grupos que comparten sistemáticamente espacio, tiempo e intereses en la toma de decisiones.

Para aquellos grupos que no co-participan en tomas de decisiones conjuntas, ya que ejercen funciones como gestores/líderes en diferentes organizaciones y niveles de la gestión pública y empresarial, tal como sucede con el grupo de diplomantes en esta investigación, se recomiendan estudios de percepción social. Esta precisión metodológica se fundamenta en el carácter de los vínculos. Los vínculos que establecen los primeros frente al objeto analizado, se tornan más significativos y brindan mayores posibilidades de estructuración de representaciones sociales respecto a los segundos.

Como herramientas empíricas para este momento pueden utilizarse las mismas que se han desarrollado y posicionado para estudios de representaciones sociales.^{40,42} Para acceder a las formas de pensar y sentir la competencia, en este trabajo se ha utilizado una ruta metodológica simplificada a través de la asociación libre de palabras, herramienta psicoanalítica ampliamente utilizada en estudios de percepción y representación social, por el potencial que muestra para acceder a los significados compartidos evadiendo defensas sociales.^{38,39,40,41,42}

La variante de asociación libre utilizada no establece límites ante la frase estímulo: “competencias directivas”. Para captar la dimensión semántica, se solicita al cierre de la asociación, una argumentación conscientemente elaborada del sentido de cada término evocado, orientando la interpretación posterior de los datos.

El procesamiento estadístico combina el método de Vergès⁴³ y las bondades de la plataforma NetDraw del software libre UCINET para ilustrar redes.^{44,45,46,47} De esta forma se accede a la estructura de significados que soporta la percepción social de la competencia directiva, identificando los elementos de mayor centralidad, con impacto en la producción de sentidos y orientación del comportamiento de los gestores/líderes estudiados.

Índice de competencia

En los últimos años, varias propuestas metodológicas y procedimentales de la academia cubana^{48,49,51,52,53,54} correlacionan la autoevaluación y evaluación por competencias con la determinación de indicadores/índices de desempeño, en estrecha relación con los objetivos y metas estratégicas de la organización.

Con la intención de facilitar un proceder simplificado de cálculo del índice de competencia, considerando los requisitos descritos, los diplomantes de gestión pública y empresarial en Ciego de Ávila despliegan el siguiente algoritmo:

Paso1: Utilizando una escala donde el valor uno (1) es el mínimo, el valor tres (3) es medio y el valor cinco (5) es el máximo posible, evalúan el nivel de importancia atribuido a las competencias genéricas del cargo en el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas.

Paso2: Aplicando la misma escala, evalúan el nivel de aplicación de las competencias en el desempeño actual del cargo.

Paso 3: Identifican el índice de competencia actual del cargo aplicando la base de cálculo:

$$IC_A = VA * VI / VE_{máx}^2$$

Donde:

IC_A: índice de competencia actual del cargo

VA: Valor promedio de aplicación de las competencias del cargo

VI: Valor promedio de importancia estratégica atribuido a las competencias del cargo

VE_{máx}²: Potencia del valor de escala máximo utilizado.

Este proceder tiene antecedentes en investigaciones sobre el grado de madurez de los preceptos de una filosofía gerencial exitosa⁵⁵ en organizaciones cubanas.

Siguiendo a Cuesta⁵⁶, una vez identificado el indicador/índice, es posible establecer una base de cálculo para estimar su variación entre períodos:

$$\Delta IC_A = [(IC_{Ap2} - IC_{Ap1}) / IC_{Ap1}] * 100$$

Donde:

ΔIC_A : variación o dinámica del índice de competencia del cargo (en %).

IC_{Ap2}: índice de competencia en el período que se compara o período planificado.

IC_{Ap1}: índice de competencia en el período base/referente o del comportamiento real.

El cálculo de la variación o dinámica del índice de competencia del cargo, facilita una minería de datos del desempeño, que contribuye a las decisiones evaluativas enfocadas en el crecimiento profesional.

Índice de prioridad

Una vez identificadas las competencias del cargo y medido el desempeño actual, es posible retroalimentar al evaluado sobre aquellas competencias del cargo que deben priorizarse en el próximo período, tomando como referencia el nivel de madurez alcanzado hasta el momento.

Aplicando el proceder antes referido,⁵⁵ los gestores/líderes identifican el índice de prioridad en la atención a las competencias (IP_C) mediante la expresión:

$$IP_C = (VE_{máx} - VA) * VI / (VE_{máx}^2 - VE_{máx}) * 100$$

Los IP_C más próximos al valor 100%, representan a las competencias que el gestor/líder debe jerarquizar o atender con mayor intencionalidad para el próximo período del desempeño, pues se relacionan con el menor grado de aplicación o nivel de madurez en el desempeño actual.

Esta interpretación, puede enriquecerse mediante análisis y técnicas prospectivas. Siguiendo a Cuesta,^{56,57} la acción del intangible sobre el resultado de la actividad es sinérgico, ningún saber, habilidad o valor por sí mismo garantiza un desempeño competente. Toda actividad laboral independientemente al grado de complejidad, implica un conjunto de competencias (básicas y generales) que deben actuar conjuntamente. Esto explica que en el referente normativo cubano para los sistemas de gestión integrados de talento humano⁵⁸, la competencia laboral se defina como un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, valores, motivaciones y condiciones de desempeño.

Atendiendo esta consideración metodológica, los diplomantes de gestión pública y empresarial conforman una matriz de influencias directas, que les facilita el análisis estructural del conjunto de competencias del cargo y la interpretación prospectiva de su posicionamiento, según escenarios de desempeño con el uso del método MICMAC.^{59,60} El análisis prospectivo orienta a los gestores/líderes en el sentido de identificar aquellas competencias que se desean desarrollar de acuerdo a escenarios posibles.

En el ejercicio se implican un total de 16 gestores/líderes, siendo cinco (5) los representantes del sector empresarial y el resto de la administración pública.

Resultados y discusión

Análisis de la dimensión subjetiva

La asociación libre de palabras ante la frase estímulo “competencias directivas”, ofrece una nube con un total de 42 evocaciones. El valor medio de evocaciones por sujeto fue de 3.25 y la frecuencia media de repetición de 1.23. El procesamiento estadístico y la plataforma NetDraw del software UCINET, permiten acceder al sistema de relaciones entre significados, que soporta la estructura de la percepción social co-construida por estos gestores/líderes.

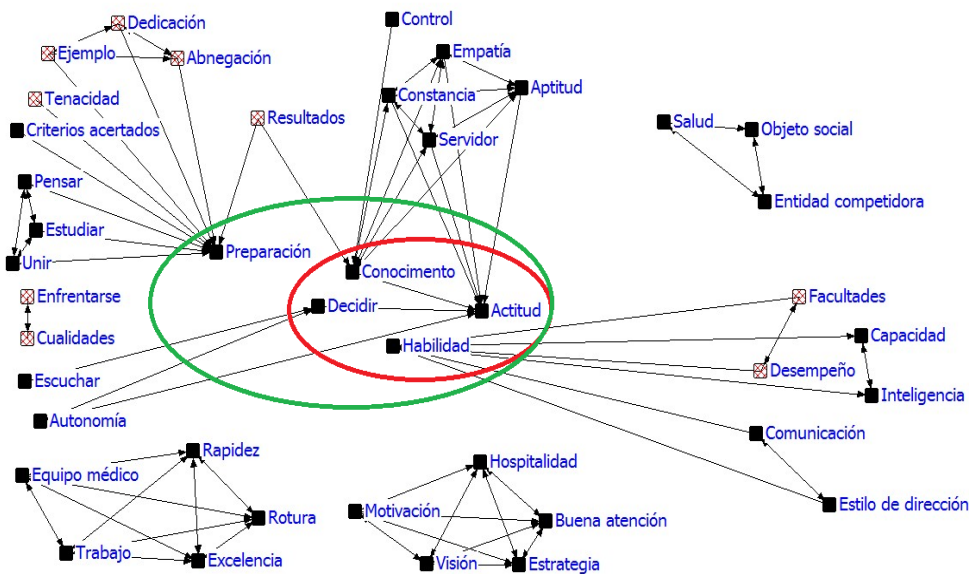


Figura 2. Grafo de relaciones entre significados asociados a la competencia directiva

Fuente: elaboración propia a partir del software UCINET

COMPETENCIAS GENÉRICAS. EXPERIENCIAS DE ANÁLISIS Y MEDICIÓN DEL INTANGIBLE SUPREMO EN DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EMPRESARIAL

En la figura, la línea roja delimita los términos centrales y la verde la periferia más próxima a esta región nuclear. Fuera de las líneas, los clústeres que dan soporte a estos términos de mayor significación. Los términos identificados con cuadrados negros, fueron evocados por representantes de la administración pública y los que no por los empresarios.

La estructura permite identificar un clúster nuclear con los términos “conocimiento”, “actitud”, “habilidad” y “decidir”. Los tres primeros, de mayor vínculo y grado de significación, delimitan el núcleo más estable mientras el significado “decidir” representa la centralidad de menor estabilidad. En la periferia más próxima, el término “preparación”, ofrece soporte a la región nuclear de la percepción social sobre competencias directivas en estos diplomantes.

La estadística descriptiva refleja pobre centralidad y densidad en la red de significados.

Tabla 1. Estadística descriptiva de la red

	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
	-----	-----	-----	-----
1 Mean	2.857	2.857	6.969	6.969
2 Std Dev	1.264	1.959	3.084	4.777
3 Sum	120.000	120.000	292.683	292.683
4 Variance	1.599	3.837	9.510	22.824
5 SSQ	410.000	504.000	2439.024	2998.216
6 MCSSQ	67.143	161.143	399.422	958.613
7 Euc Norm	20.248	22.450	49.386	54.756
8 Minimum	1.000	0.000	2.439	0.000
9 Maximum	5.000	9.000	12.195	21.951
10 N of Obs	42.000	42.000	42.000	42.000

Network Centralization (Outdegree) = 5.354%

Network Centralization (Indegree) = 15.348%

Fuente: Hoja de resultados del software UCINET

Este resultado sugiere una estructura débil, no compatible con una práctica de gestión que estimule sistemáticamente una producción de sentidos sobre las competencias directivas. A pesar de ello, la percepción social co-construida en los espacios organizacionales de estos gestores/líderes, jerarquiza el saber, saber hacer y los valores, atribuyendo menor significación a los aspectos motivacionales y las condiciones de labor, lo que permite deducir que estos sentidos predominan en la producción subjetiva que tiene lugar en sus grupos organizacionales al momento de pensar la competencia.

Ninguno de los significados jerarquizados en la percepción social de los gestores públicos fue evocado por los empresarios. Los términos de estos últimos, se ubican en la periferia más distante y sugieren un mayor apego a cualidades y valores personales cuando piensan la competencia. La dispersión de significados, con varias agrupaciones en la periferia más distante sin vínculo con la centralidad, es otra

característica observable que guarda relación con la heterogeneidad de estos directivos/líderes y el poco tiempo funcionando como grupo en torno a una tarea común.

Del análisis semántico se deduce también una tendencia en los empresarios a comprender la competencia desde los resultados organizacionales, siendo entendido este último como el cumplimiento de planes, metas y tareas definidas. El predominio de esta orientación a las tareas sobre la atención a las relaciones de producción, es un producto de la filosofía gerencial ya descrito por algunos autores en investigaciones del sector empresarial cubano.^{26,37,61,62,63,64}

En los representantes de la administración pública, se aprecia mayor significación a los aspectos relacionales y las variables sociopsicológicas de la actividad de dirección, sin que lleguen a predominar sobre el enfoque antes descrito en la semántica empresarial.

Del resultado interpretativo puede resumirse lo siguiente:

- Al iniciar el diplomado de administración pública y empresarial, la percepción social de los gestores/líderes implicados, ofrece una pobre producción de sentidos subjetivos para sostener una práctica de gestión basada en competencias en sus organizaciones.
- Existe una diferenciación entre la producción de sentidos de los gestores de la administración pública y empresarial. Los primeros consiguen una percepción que jerarquiza las dimensiones “saber”, “saber hacer” y “saber estar” de la competencia, mientras los segundos la interpretan fundamentalmente desde el “saber estar” (cualidades y valores personales). Resultado que sugiere mayor familiaridad de los primeros respecto a los segundos. En ambos casos, resultaron poco significativas la motivación y las condiciones del desempeño al pensar la competencia.
- Entre la multiplicidad de factores que actúan como condicionamiento, destaca el enfoque técnico instrumental atribuido a la competencia, compatible con una cultura organizacional centrada en el cumplimiento de planes y tareas, sin la adecuada atención a los aspectos relacionales y las variables sociopsicológicas de la actividad de dirección, estas últimas con mayor reconocimiento en los servidores públicos.

El análisis de la dimensión subjetiva devela la necesidad de insistir en la preparación y superación de los cuadros respecto a las competencias laborales y las oportunidades que ofrece como herramienta moderna de gestión.

Cálculo del índice de competencia

Con el objetivo de operacionalizar el intangible supremo frente a los gestores públicos y empresariales, se solicita aplicar el procedimiento y la base de cálculo, tomando como referencia determinados perfiles de cargo en seis (6) subgrupos.

Consecuentemente se analizan seis perfiles de gestores/líderes. Los subgrupos atribuyen valor de importancia (VI) y aplicación (VA) -en escalas del uno (1) al cinco (5)-, a las competencias identificadas en el perfil o calificador del cargo. El valor de importancia es atribuido asumiendo como referencia la relación del cargo con los objetivos estratégicos de la entidad, estos últimos previamente consultados por el subgrupo correspondiente. El valor de aplicación es atribuido relacionando el desempeño del titular del cargo y los resultados del área que dirige.

Tabla 2. Resumen del cálculo del índice de competencia de los cargos

Perfil de cargo analizado	VI	VA	ICA
Director de sucursal en “Banco de Crédito y Comercio”.	8,6	9,2	3,17
Director comercial en “Empresa de Aseguramiento” (EPASE)	8,6	9	3,1
Subdirector ramal en “Dirección Provincial de Economía y Planificación”.	9,2	7,4	2,73
Subdirector jurídico en “Dirección Municipal de Vivienda”	6,4	6,4	1,64
Jefe de producción en “Unión de Construcciones Militares”	7	5,6	1,57
Director comercial en “Empresa Lácteos Ciego de Ávila”	6,2	4,4	1,1

Fuente: elaboración propia

El resultado evidencia dos grupos de cargos. El primero con índices de competencia “promedio” y el segundo con índices entre “bajo” y “muy bajo”. Ninguno de los cargos evaluados consigue un índice de competencia actual “alto” (valor 4) o “muy alto” (valor 5).

El nivel de competencia calculado muestra una relativa correspondencia con los resultados de estudios sobre el nivel de aplicación de los preceptos de una filosofía de gestión exitosa en las organizaciones cubanas^{55,61,62}.

Sin devaluar consideraciones metodológicas que supone toda medición de intangibles^{24,57}, la posibilidad de establecer registros del índice de competencia del cargo ofrece una minería de datos de particular relevancia para los procesos evaluativos del desempeño. Contribución esta extensiva a todos los cargos de la organización.

Este procedimiento de cálculo consigue mayores niveles de precisión, al incorporarse desde enfoques participativos, que integren al evaluado y los momentos de autoevaluación y evaluación del desempeño de la metodología.

Cálculo del índice de prioridad de las competencias (IP_C)

Los procesos de evaluación basados en competencia exigen orientar al evaluado en función de las competencias a jerarquizar en un próximo período de desempeño. En este sentido, se sugiere el procedimiento de cálculo del índice de prioridad.

Los subgrupos calculan este índice (IP_C), considerando las competencias descritas en los perfiles de cargo analizados y aquellos valores atribuidos al nivel de importancia y aplicación. Para ilustrar aquí el resultado, se toma como referencia el trabajo desarrollado con los dos perfiles de mayor índice de competencia actual, entre los analizados y resumidos en la **Tabla 2**.

Tabla 3. Cálculo del índice de prioridad en dos de los cargos analizados.

Cargo: Director de sucursal en banco de crédito y comercio (BANDEC)

Competencias	IP _C (%)
Conocimiento de la actividad (CA)	25
Auto-preparación (AP)	20
Soluciono problemas desde la base (SPB)	30
Implementa el control interno (CI)	0
Responsabilidad (R)	0
Capacidad de dirección (CD)	20
Aglutinador del personal (AGP)	30
Autocontrol personal (ACP)	20
Mediación y solución de conflicto (MSC)	15
Preparación política ideológica (PPI)	20
Trabajo con las reservas y cantera (TRC)	20
Empatía y trabajo en equipo (ETE)	15

Cargo: Director comercial en la EPASE

Competencias	IP _C (%)
Capacidad de establecer prioridades (CEP)	0
Trabajo en equipo (TE)	40
Identifica oportunidad de mercado (IOM)	0
Relación con proveedores (RP)	0
Dirigir sin esperar condecoración (DSC)	15
Sensibilidad con los problemas (SP)	25
Diversificación del objeto social (DOS)	0
Satisface necesidades materiales internas (SNMI)	20
Preparación política ideológica (PPI)	0
Empatía (E)	0

Fuente: elaboración propia

Como se deduce, las competencias que alcanzan un valor de prioridad cero (0), están relacionadas con aquellas que alcanzan el nivel máximo de aplicación (valor cinco de la escala) en la evaluación del período actual. En su defecto, los valores más altos corresponden aquellas competencias con menores niveles de madurez o aplicación en el desempeño actual.

Como se evidencia en estos casos, cuando los niveles de aplicación de cada competencia consiguen igualar o superar el valor medio de la escala (tres puntos), los índices de prioridad no superan el 50%. Sin embargo, continúa el IP_C estableciendo pautas orientadoras para el perfeccionamiento del desempeño en un nuevo período.

En ambos perfiles, las competencias relacionales (solución de problemas desde la base, aglutinador de personal y trabajo en equipo), cobran la mayor prioridad para el nuevo período del desempeño. Resultado que sugiere necesidades de preparación y superación en este sentido.

Este análisis se enriquece a partir del procesamiento de las matrices de influencias directas creadas por estos subgrupos. Mediante el uso del método MICMAC, el análisis estructural del conjunto de

competencias del cargo ofrece una interpretación prospectiva de su posicionamiento, según escenarios de desempeño previamente diseñados.

Para ilustrar un ejemplo, se procesa la matriz de influencias del perfil del cargo de director de sucursal en Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).

Tabla 4. Matriz de influencias directas entre competencias del cargo analizado

	1: CA	2: AP	3: SPB	4: CI	5: R	6: CD	7: AGP	8: ACP	9: MSC	10: PPI	11: TRC	12: ETE
1: CA	0	3	2	2	0	3	0	0	3	0	1	1
2: AP	3	0	3	3	1	2	0	0	3	2	1	1
3: SPB	3	3	0	3	1	3	0	2	2	1	2	1
4: CI	3	3	2	0	1	2	0	0	2	0	1	0
5: R	3	3	0	1	0	3	1	2	1	2	3	1
6: CD	3	3	2	0	3	0	1	1	3	2	2	3
7: AGP	0	0	0	0	1	1	0	1	2	0	2	3
8: ACP	2	2	2	1	2	1	1	0	3	0	2	2
9: MSC	3	3	2	2	1	3	2	3	0	3	2	3
10: PPI	0	2	1	0	2	2	0	0	3	0	3	2
11: TRC	1	1	2	1	3	2	2	2	2	3	0	1
12: ETE	1	1	1	0	1	3	3	2	3	2	1	0

© LPSOR-EPITR-MICMAC

Legenda:

0 : Sin influencia
 1 : Débil
 2 : Media
 3 : Fuerte
 P : Potencial

Fuente: MICMAC

El procesamiento de esta matriz de interacciones mediante el MICMAC, permite acceder a planos cartesianos que combinan la dependencia (eje de abscisas) y la influencia (eje de ordenadas) de las competencias, delimitando cuatro cuadrantes fundamentales.

En el cuadrante superior izquierdo, el MICMAC ubica las competencias más influyentes en el desempeño actual, también denominadas competencias motrices por el curso que imprimen al desempeño actual.

En el cuadrante superior derecho, ubica aquellas competencias clave o también denominadas competencias enlace en la evolución a futuro, o sea, aquellas que independientemente a ser influidas por el sistema, consiguen influir hasta lograr posicionamiento y peso en los niveles de desempeño potenciales.

El cuadrante inferior izquierdo ubica las competencias más inertes, resistentes o estables en el tiempo, con menor posibilidad de cambio ante nuevas exigencias de desempeño. De aquí que compartan la definición de competencias autónomas, siendo las menos influenciadas dentro del sistema de competencias analizado.

Por último, no menos importante, en el cuadrante inferior derecho se colocan las competencias de mayor dependencia o sensibilidad a los cambios del desempeño.



Figura 3. Plano de influencias/dependencias directas
Fuente: MICMAC

Del plano de influencias/dependencias directas se infiere que, la “solución de problemas desde la base” (SPB) y la “responsabilidad” (R) por ese orden, constituyen competencias motrices del desempeño actual del cargo. Siendo la “mediación y solución de conflictos” (MSC), la “capacidad de dirección” (CD), la “autopreparación” (AP), junto al “trabajo con las reservas y canteras” (TRC), las competencias clave en la evolución a futuro. El “conocimiento de la actividad” (CA) es una competencia dependiente y entre las de mayor autonomía con menor posibilidad de influencia o cambio, figuran la “empatía y el trabajo en equipo” (ETE), el “autocontrol personal” (ACP), la “preparación política ideológica” (PPI), el “control interno” (CI) y la capacidad de “aglutinar al personal” (AGP).

Se deduce que las competencias clave en la evolución a futuro, merecen una atención priorizada para el nuevo período del desempeño, independientemente a mostrar un índice de prioridad inferior a otras competencias clasificadas como autónomas y dependientes. Siendo esta una contribución importante del método prospectivo a la interpretación y orientación del desempeño en los procesos evaluativos del cargo.

Este análisis puede complementarse con la interpretación del plano de los desplazamientos que ofrece el MICMAC. Este resultado visualiza la movilidad de las competencias del cargo analizado en un escenario futuro a mediano y largo plazo. Ofrece un resultado de influencias/dependencias directas/indirectas/potenciales, que con regularidad escapan a nuestra tradicional capacidad interpretativa.

En el cargo analizado, lo más llamativo resultó ser el desplazamiento de la competencia autocontrol personal (ACP) del plano de competencias autónomas al plano de competencias motrices. Además, la aproximación de la competencia “solución de problemas desde la base” al plano de competencias clave donde se reafirman las competencias “mediación y solución de conflictos” (MSC), “capacidad de dirección” (CD), “autopreparación” (AP) y el “trabajo con las reservas y canteras” (TRC). Estas dos últimas con menor peso que las primeras.

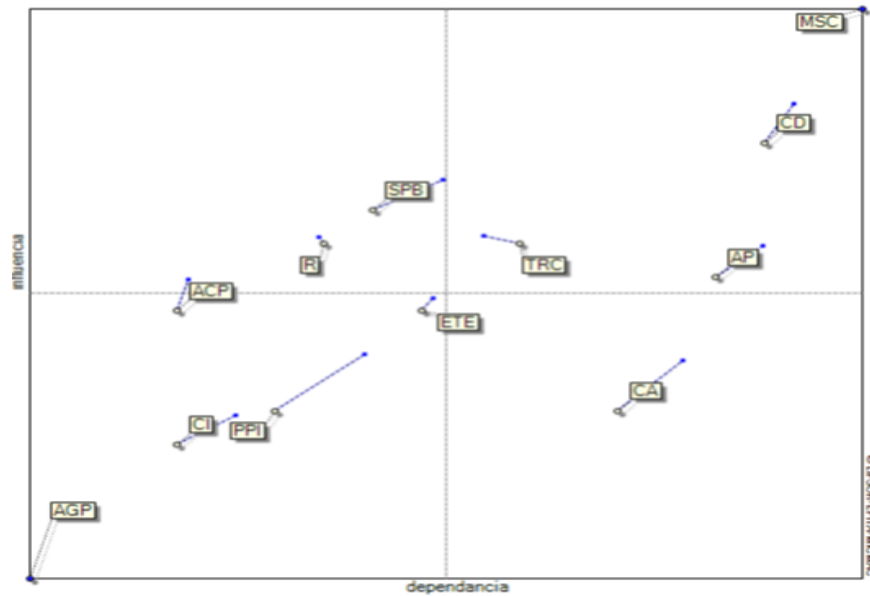


Figura 4. Plano de desplazamientos: directo/indirecta/indirecta potencial
Fuente: MICMAC

De manera que los procesos evaluativos del desempeño basados en competencias, logran identificar las competencias clave a trabajar para el próximo período cuando conjugan el cálculo del índice de prioridad con el análisis prospectivo de influencias/dependencias directas, indirectas y potenciales.

Es relevante del cargo analizado, el papel que cobran las competencias relacionales a futuro, que sugieren una revisión de los planes de preparación y superación de los titulares del cargo en este sentido, para desarrollar capacidades que permitan responder a las exigencias de los entornos 4.0.

El análisis prospectivo puede incorporar otras bondades del MICMAC, como es el caso de los gráficos de influencias directas, indirectas y potenciales, así como la clasificación de las competencias según sus influencias comparando determinados períodos. Herramientas todas que potencian la interpretación sobre las competencias a priorizar en nuevos períodos de desempeño, orientando decisiones de evaluación y de capacitación de los gestores/líderes. El análisis prospectivo apoya y amplía la visión de evaluadores y evaluados.

Conclusiones

Ante la necesidad de profundizar la preparación y superación de cuadros de la administración pública y empresarial en temas sobre la identificación, medición y evaluación de competencias directivas, se desarrolla una clase taller dentro del diplomado de administración pública y empresarial en Ciego de Ávila que permite:

- Identificar al iniciar el diplomado, una percepción social de limitada producción de sentidos sobre las competencias directivas, lo que sugiere una pobre cultura de gestión basada en competencias en las organizaciones y condiciones subjetivas desfavorables para avanzar a ritmo acelerado en la implementación de esta moderna herramienta de gestión.

- Familiarizar a los diplomantes con la metodología de diseño y evaluación de competencias directivas desarrollada por la ESCEG.
- Desarrollar habilidades de medición del nivel de desempeño de un cargo, a partir de la determinación del índice de competencia actual y valorar la importancia de contar con una minería de datos del intangible supremo para orientar los procesos evaluativos en la organización.
- Identificar competencias priorizadas para nuevos períodos de desempeño a partir de una base de cálculo del índice de prioridad por competencias y del análisis de técnicas prospectivas.

La incorporación del estudio de la dimensión subjetiva de las competencias, el cálculo del índice de competencia actual del cargo y de las competencias a priorizar ante nuevos períodos de desempeño, desde un enfoque estratégico y prospectivo, fortalecen la propuesta metodológica de la ESCEG para el diseño y evaluación de competencias directivas en las organizaciones de la administración pública y empresarial cubana.

El enfoque estratégico, prospectivo y participativo de la propuesta, tributa al perfeccionamiento del desempeño de evaluadores y evaluados, a una toma de decisiones basada en competencias menos intuitiva y más alineada a una gobernanza de datos en las organizaciones.

Referencias bibliográficas

1. Simic M, Nedelko Z. Development of competence model for Industry 4.0: A theoretical approach. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 2019: 1288-1298.
2. Mdluli S, Makhupe O. Defining leadership competencies needed for the fourth industrial revolution: leadership competencies 4.0. *Africa Expansion Project*. 2017. [Consultado 9 febrero 2023] Disponible en: https://www.bankseta.org.za/wp-content/uploads/2018/08/Bankseta_Defining-Leadership_Siboniso-Mdluli-Olebile-Mak_hupe.pdf
3. Lewandowska K, Radecki A, Janka E. Body of Management Competencies for Engineer 4.0 (BoMC4E4.0) – A Model Proposal. *European Research Studies Journal*. 2022; XXV(2B): 204-214. [Consultado 2 marzo 2023] Disponible en: <https://sin.put.poznan.pl/files/download/45955>
4. Ksenofontova Z, Emtseva V, Khayrova Z. Impact of digitalization on construction of competency models of managerial personnel in sector of industry. In *Russian Conference on Digital Economy and Knowledge Management*; Atlantis Press. 2020: 358–363. Disponible en: <https://www.atlantispress.com/proceedings/rudeck-20/125942664>
5. Colina AM. El gobierno de datos. Un referente entre el gobierno de TI y la inteligencia de negocios. *Ecociencia*. 2019; 6 (1): 1-19. [Consultado 8 Marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.186>
6. Camacho H, Fernández RR. Sistemas de información empresarial. Evolución histórica y actualidad. *Revista Universidad & Ciencia*. 2017; 7 (1): 87-102. [Consultado 4 diciembre 2022] Disponible en: <http://revistas.unica.cu/uciencia> .
7. Marín MJ, Fuentes J, Cámara S, Utrilla P. Diseño e implementación de una plataforma ERP como entorno de aprendizaje en Dirección de Operaciones. *Revista Working Papers on Operations Management*. 2017; 8: 27-31. [Consultado 5 diciembre 2022] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v8i0.7112>
8. Sánchez D. Administración dinámica de operaciones y sistemas de producción. Tesis de Maestría en Ingeniería Administrativa, Instituto Tecnológico Nacional de México. 2019. [Consultado 8

- diciembre 2022]. Disponible en: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61211103/Articulo_Administracion_Dinamica_de_Operaciones_y_Sistemas_de_Produccion20191113-115947-p035sm.pdf?
9. Huerta C, Héctor G, Gaete H, Pedraja M. Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. Información Tecnológica. 2020; 31(2): 253-266. [Consultado 10 diciembre 2022] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/340635747_Direccion_estrategica_sistema_de_informacion_y_calidad_El_caso_de_una_universidad_estatal_chilena
 10. Contreras Y, González M, Rivero A. Diseño de un Sistema de Gestión de Información para la toma de decisiones estratégicas en el contexto empresarial. Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 2021; 12: 193-207. [Consultado 5 diciembre 2022] Disponible en: <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5186/4689>
 11. Tundidor OL, Nogueira D, Medina A. Organización de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial. Cofín Habana. 2018; 12 (1): 88-110. [Consultado 3 diciembre 2022] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S207360612018000100007&script=sci_abstract&tlng=es
 12. Hernández DM, Soto M. Propuesta para el perfeccionamiento de los sistemas de vigilancia e inteligencia estratégica en las empresas cubanas. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. 2019; 9(2): 21-32. [Consultado 9 diciembre 2022] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/639>
 13. Fernández Y, Espinosa V. Sistema de información de intangibles y desarrollo organizacional para la transformación digital en la empresa cubana. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial-APyE. 2022; 6(1): e196. [Consultado 9 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/196>
 14. Borrás F, Arango H. La gestión de los intangibles en la industria cubana de software. Economía y Desarrollo. 2020; 164 (2). [Consultado 5 diciembre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v164n2/0252-8584-eyd-164-02-e8.pdf>
 15. de Goñi J, Rodríguez A, Landeta J. Un modelo de gestión en las Organizaciones basado en las Personas y el Conocimiento: aspectos a considerar en su diseño. XXX AEDEM Annual Meeting. 2016: 1-19. [Consultado 3 diciembre 2022] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/320772090_A_Model_for_the_Management_in_Organizations_Based_on_People_and_Knowledge_Aspects_to_Be_Considered_in_Its_Design/link/5a381a770f7e9b7c486f7b7f/download
 16. Villegas V, Hernández A, Salazar C. La medición del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en México. Contaduría y Administración. 2017; 62 (1): 184-206. [Consultado 7 diciembre 2022] Disponible en: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/825/854>
 17. Guzmán M, Martí CA, Morales M, González E. Gestión de los intangibles a partir de un modelo de capital intelectual en la Ronera Central. Revista Centro Azúcar. 2020; 47: 106-117. [Consultado 4 diciembre 2022] Disponible en: <http://centroazucar@uclv.edu.cu>
 18. Brand Finance Institute-BFI. Informe Anual del valor de los intangibles en todo el mundo-GIFTTM. 2017. [Consultado 5 diciembre 2022] Disponible en: <https://brandfinance.com/>.
 19. Farah A, Abouzeid S. The impact of intellectual capital on performance: Evidence from the public sector. Knowledge Management & E-Learning: An International Journal. 2017; 9 (2): 225-238. [Consultado 10 diciembre 2022] Disponible en: <https://www.kmel-journal.org/ojs/index.php/online-publication/article/view/373>
-

20. Bakhsha A, Afrazeh A, Esfahan pour A. Identifying the Variables of Intellectual Capital and Its Dimensions with the Approach of Structural Equations in the Educational Technology of Iran. Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education. 2018; 14(5): 1663-1682. [Consultado 10 diciembre 2022] Disponible en: <https://www.ejmste.com/article/identifying-the-variables-of-intellectual-capital-and-its-dimensions-with-the-approach-of-structural-5377>
21. Bueno E. La información corporativa no financiera sobre la creación de valor en la sociedad del conocimiento y la economía digital. Técnica Económica. 2019; 183: 60-70. [Consultado 9 diciembre 2022] Disponible en: <https://udimundus.udima.es/bitstream/handle/20.500.12226/282/La%20informacion%20corporativa%20no%20financiera%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
22. Quiroz V, Yangali J. Valuación del capital intelectual, su contabilización y presentación como activo intangible en los estados financieros. INNOVA Research Journal. 2018; 3 (11): 35-61. [Consultado 3 diciembre 2022] Disponible en: <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
23. Cuesta A. Gestión del compromiso. Colectivo de autores. Psicología laboral y organizacional: avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba. La Habana: Cubasolar; 2020:127-145.
24. Cuesta A. Evaluación de la satisfacción laboral. Revista Retos de la Dirección. 2020; 14 (2). [Consultado 10 diciembre 2022] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230691552020000200327
25. Cuesta A, López I. Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. Revista Cubana de Ingeniería. 2020; XI (1): 66-76. [Consultado 4 diciembre 2022] Disponible en: <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/738/446>
26. Acevedo JA, Gómez M. Gestión del mejoramiento de la competitividad. Tarea central y sistemática de la dirección de las empresas. Seminario nacional de preparación al sistema empresarial cubano para la aplicación del proceso de perfeccionamiento del sistema de retribución salarial. 2021. [Consultado 3 diciembre 2022] Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=qbFVeuabL_o
27. Calviño VM. Fundamentos operativos del cambio de mentalidad. Colectivo de autores. Psicología laboral y organizacional: avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba. La Habana: Cubasolar; 2020: 179-216.
28. Delgado M, Muriel J, Polo JC, Padilla D. Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial-APyE. 2022; 6(1): e194. [Consultado 9 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/194>
29. Rodríguez-Mena M, Corral R. Las competencias y su formación desde el enfoque histórico social. En: Simposio “El aporte de los profesionales cubanos al enfoque histórico cultural. Cátedra L. S. Vygotski” de la Jornada Provincial previa a la VI Convención Intercontinental de Psicología Homínica. La Habana: Sociedad Cubana de Psicología; 2013. p.1-24. [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <http://www.cips.cu/wp-content/uploads/2020/09/Las-competencias-y-su-formacion-desde-el-enfoque-historico-social.pdf>
30. Mora C. Educación y formación vs competencias. Estudio crítico sobre las actuales tendencias conservadoras de la praxis educativa. Heidelberg: GIDEM; 2019. [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64849069/Libro_sobre_Critica_a_las_Competencias-libre.pdf?1604482805=&response-contentdisposition=inline%3B+filename%3DEducacion_y_formacion_vs_competencias_Es.pdf&Expires=1679106825&Signature=SFsIIQSwSvXwWa4TP74ArDnupXkAb0ocY0Mvmb5fCXAwTX4DUQ10nUBcjC3KhrQ4Ftx20Gx5grS-QMn0KyXgMMap3aaddGqme7AWRiUrnFUpMAfwNI FAjicOjqxVXF7~Gka7xTZ500da62BBq7Ftcaamr-3wfA36zuttCJk1pcE9cztTnOSUuq~W

- [3JntIa54v~bp~bDRJMgq4elmjYD3I8D92XVRvg~~XK~~LocRwjH8k5AcLYkUJIT71yOZPt5CiOKXAKM2vnN7IvEY9jg22ADqfWOP7QMnI9NKH5PxDR-7seyX-CoDTAsAPb-v8C~wUwiud3GcxkR0x9vNxFiPYQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.scielo.org/co/psycnet/record/1998-01851-006)
31. Fabré I, Riera CM. Contexto empresarial cubano y control. Entre lo estratégico y lo operativo. El directivo al día. 2021; 20 (4):16-28. [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <http://directivoaldia.villaclara.cu/index.php/dad/article/view/22/16>
 32. Amigot Ip, Martínez I. Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la psicología social crítica. Universitas psychologica. 2013; 12 (4): 1075-1086. [consultado 10 marzo 2023] disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1657-92672013000400008
 33. Suárez O, Dusú R, Sánchez T. Las capacidades y las competencias: su comprensión para la Formación del Profesional. Acción Pedagógica. 2007;16: 30-39. [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2968554.pdf>
 34. Michelan I. Confluencias y distinciones entre las nociones de capacidad y competencia argumentativas. En: Vitale A. Lopes E, Carrizo A, Michelan CI, editores. Estudios sobre discurso y argumentación. Brasil: Grácio Editor; 2019. p.167-195. [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <https://philarchive.org/archive/DEACYD>.
 35. Guilera I. Las capacidades mentales. En: Guilera LI. Competencias directivas. Claves para la gestión y el liderazgo. Valencia: Marge Books; 2021. p. 61-68.
 36. González D, Carbonell EJ, Martínez M. La planificación/organización, una competencia directiva necesaria para los cuadros de dirección de las instituciones universitarias. REGU. 2020; 8 (2):92-117. [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/1661/2725>
 37. 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.
 38. González F, Mitjanz A. Subjetividad, teoría, epistemología y método. Brasil: Alínea; 2021.
 39. Cabrera I, Díaz W, Rodríguez S. Percepciones sociales de cambio y desarrollo de la sociedad cubana en familias transnacionales. En: Pañellas AD, Cabrera RI, editores. Dinámicas subjetivas en la Cuba de hoy. La Habana: ALFEPSI; 2020. p.193-207. [Consultado 12 marzo 2023] Disponible en: <https://www.alfepsi.org/wp-content/uploads/2020/03/Dinamicas-subjetivas-en-la-Cuba-de-hoy-Colectivo-autores-cubano.s.pdf.pdf>.
 40. Cabrera RI, Rodríguez GD, Méndez LA. Psicología Social. Aspectos Básicos. España: Mc Graw Hill; 2022.
 41. González RF. Subjetividad social, sujeto y representaciones sociales. Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología. 2008; 4 (2): 225-243. [Consultado 12 marzo 2023] Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v4n2/v4n2a02.pdf>.
 42. Araya US. Las representaciones sociales: ejes teóricos para su discusión. Cuaderno de Ciencias Sociales 127. Costa Rica: FLACSO; 2002. [Consultado 12 marzo 2023] Disponible en: <http://www.efamiliarcomunitaria.fcm.unc.edu.ar/libros/Araya%20Uma%20F1a%20Representaciones%20sociales.pdf>.
 43. Vergès P. L'évocation de l'argent: une méthode pour la définition du noyau central d'une représentation. Bulletin de psychologie. 1992; XLV (405): 203-209. [Consultado 12 marzo 2023] Disponible en: <https://psycnet.apa.org/record/1998-01851-006>
 44. Medina EY, El Assafiri Y, Nogueira D, et al. Procedimiento de análisis redes sociales: herramienta de auditoría de gestión del conocimiento. Ingeniería Industrial. 2020; 41 (1): e4102. [Consultado 12

- marzo 2023] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000100003
45. López JB, Ibarra R. Análisis de redes sociales: aplicaciones en las ciencias sociales. México: Taberna Libraria Editores; 2021. [Consultado 12 marzo 2023] Disponible en: https://sociales.uaz.edu.mx/wp-content/uploads/2022/08/Analisis-de-redes-sociales.-Aplicaciones-en-las-redes-sociales_compressed.pdf
 46. Méndez M, Fernández A, Cruz A, et al. De la representación social del cambio climático a la acción: el caso de estudiantes universitarios. RMIE; 2021; 25 (87). [Consultado 12 marzo 2023] Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v25n87/1405-6666-rmie-25-87-1043.pdf>
 47. Jiménez E, Fernández A. Representación social de la educadora: aproximación desde el análisis de redes sociales. Educere. 2019; 23 (75): 465-476. [Consultado 12 marzo 2023] Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/356/35660262017/html/>
 48. Rodrigo EJ, Rodrigo EJ, González LM. Contribución a la mejora de las competencias directivas en empresas cubanas. RECUS. 2019; 4 (1): 49-55. [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/download/1753/5068> .
 49. Pullés L, Valle FL, PullésBJA. Procedimiento para la evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales en la Ronera Santiago de Cuba. Retos de la Ciencia. 2021; 5 (10) : 14-26. [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.53877/rc.5.10.20210101.02>
 50. Pérez EJ, Marañón E, Bauzá E. Procedimiento metodológico para la identificación y normalización de competencias directivas en el contexto de la administración local cubana. Innovación Tecnológica. 2023; 29 (1). [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <http://innovacion.ciget.lastunas.cu/index.php/innovatec/article/download/285/315/346>
 51. Cuesta A, Fleitas S, García V, et al. Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. Ingeniería Industrial. 2018; XXXIX (1): 24-35. [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/3604/360458872004/html/>
 52. Calvente DE, Castellanos G, Moreno RR. Procedimiento para la identificación de competencias organizacionales con enfoque de competitividad. Ciencias Holguín. 2021; 27 (3). [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/1815/181568184001/181568184001.pdf>
 53. Castellanos RJ, Valle F, Machado A, García N. Consideraciones metodológicas sobre la determinación de competencias directivas como factores clave del éxito empresarial. Centro Azúcar. 2019; 46 (4). [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/356/35660262017/35660262017.pdf>
 54. Negrón MA, Gemar G, Noda HEM. Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales Ciencias Holguín. 2020; 26 (1). [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <https://www.redalyc.org/articuloa?id=181562407002>
 55. Acevedo SAJ, Gómez AIM, Urquiaga RJA, et al. Logística moderna en la empresa (3ra edición). La Habana: Editorial Félix Varela. 2017
 56. Cuesta SA. Tecnología de gestión de recursos humanos (3ra Edición corregida y ampliada). La Habana: Editorial Academia y Félix Varela. 2010.
 57. Cuesta SA, Valencia RM. Indicadores gestión humana y del conocimiento en la empresa (1ra. Edición). Bogotá: ECOE Ediciones. 2014.
 58. ONN-Oficina Nacional de Normalización. Norma Cubana 3000. Sistema de gestión integrado de capital humano (Derogada 2015). La Habana: ONN. 2007
 59. Godet M. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Barcelona: Marcombo Boixareu editores. 1995
-

60. Garrigó LM, Torres JI, Borrás FF. La prospectiva estratégica en función del desarrollo territorial en Cuba. La Habana: Editorial Ciencias Económicas. 2021.
61. Garrigó LM. Prospectiva estratégica. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Vol. I. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017, 157-195.
62. Anaya CB, Díaz FI. Economía cubana: entre cambios y desafíos. La Habana: Centro de Estudios de la Economía Cubana-CEEC. Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello. 2018. [Consultado 6 diciembre 2022] Disponible en: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fescaribe/15172.pdf>
63. Díaz FI. Aspectos clave de la innovación empresarial: un análisis para Cuba. Torres PR, Echevarría LD. Miradas a la economía cubana. Un acercamiento a la actualización seis años después. Ruth Casa Editorial. 2017: 104-114. [Consultado 8 diciembre 2022] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/687/705>
64. Anaya M, Delgado M, Garrigó L. Estrategia competitiva para el grupo empresarial de la industria alimentaria de Cuba. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2018;2(1):82-97. [Consultado 8 diciembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/34>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- Yuri Fernández Capote: Conceptualización teórico-metodológica, formulación del manuscrito, revisión y edición final del manuscrito.
- Vivian Espinosa Rodríguez: Revisión y edición final del manuscrito.