

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS EN EL INSTITUTO FINLAY DE VACUNAS

DESIGN OF A COMPETENCY MODEL SELECTION FOR MANAGERS AT THE FINLAY INSTITUTE OF VACCINES

Luzgleidys Escobar Ramos^I  <https://orcid.org/0000-0002-9139-5364>
Camila Caridad Fong León^{II}  <https://orcid.org/0009-0004-8409-6640>
Jeffrey López Dueñas^{III}  <https://orcid.org/0000-0001-7497-4113>
Armando Cuesta Santos^{IV}  <https://orcid.org/0000-0001-6389-9453>

^I Inmobiliaria Caribe S.A., La Habana, Cuba

^{II} Instituto Finlay de Vacunas, La Habana, Cuba

^{III} Centro Nacional de Investigaciones Científicas, CNIC, Cuba

✉ jeffrey.lopez@cnic.cu

^{IV} Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”

✉ cuesta@ind.cujae.edu.cu

*Autor para dirigir correspondencia: jeffrey.lopez@cnic.cu

Clasificación JEL: J24, M12, M54

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10561685>

Recibido: 15/11/2023

Aceptado: 06/01/2024

Resumen

El Sector Biotecnológico Farmacéutico es una industria que presenta características que la diferencian de cualquier otra, sobre todo porque invierte fuertemente en tecnología y conocimiento, con el fin de desarrollar productos encaminados al mejoramiento de la salud de la población. Dentro de la biotecnología la industria con mayor expansión es la farmacéutica. Los avances científicos y tecnológicos, junto a los cambios sociodemográficos y la gran demanda de medicamentos, impulsarán la industria farmacéutica en las próximas décadas. Este artículo describe las competencias que deben poseer los directivos de esta institución, ajustado a las características del entorno donde se encuentra enclavada la organización y las demandas sociales, de forma tal que se establece un modelo de selección de personal basado en competencias. Se profundiza en los estilos de liderazgo y la visión estratégica, las cuales resultan claves para el desempeño exitoso de sus funciones.

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS EN EL INSTITUTO FINLAY DE VACUNAS

Palabras clave: competencia profesional, liderazgo, selección de personal

Abstract

The Pharmaceutical Biotechnology Sector is an industry that presents characteristics that differentiate it from any other, especially because it invests heavily in technology and knowledge, in order to develop products aimed at improving the health of the population. Within biotechnology, the industry with the greatest expansion is the pharmaceutical industry. Scientific and technological advances, together with sociodemographic changes and the great demand for drugs, will drive the pharmaceutical industry in the coming decades. This paper describes the competencies that the managers of this institution must possess, adjusted to the characteristics of the environment where the organization is located and the social demands, in such a way that a model of personnel selection based on competencies is established. Leadership styles and strategic vision, which are key to the successful performance of their functions, are discussed in depth. for the successful performance of their functions.

Keywords: professional competence, leadership, personnel selection

Introducción

El Sector Biotecnológico Farmacéutico es una industria que presenta características que la diferencian de cualquier otra, sobre todo porque invierte fuertemente en tecnología y conocimiento, con el fin de desarrollar productos encaminados al mejoramiento de la salud de la población. La biotecnología ha impactado en casi todos los sectores de la economía, en áreas como la salud con el desarrollo de sistemas para el diagnóstico temprano y el tratamiento de enfermedades; en la agricultura, con el desarrollo de cultivos y alimentos mejorados.¹

Dentro de la biotecnología la industria con mayor expansión es la farmacéutica. Los avances científicos y tecnológicos, junto a los cambios sociodemográficos y la gran demanda de medicamentos, impulsarán la industria farmacéutica en las próximas décadas; y esta seguirá siendo uno de los sectores económicos más importantes del mundo.²⁻⁴ En estos centros labora un personal de alta calificación por lo que la motivación y entrega de este a su trabajo, es algo con lo que estas organizaciones deben contar.⁵

A ello se suma las competencias y habilidades que debe tener el trabajador, sobre todo el de dirección, pues es quien debe ser capaz de buscar las alternativas necesarias para orientar la actividad de la empresa a los resultados, desarrollando enfoques motivadores para la gestión del talento y los trabajadores, buscando siempre la innovación permanente para la consecución de la misión y la visión.

Como mencionara Fidel “el futuro de Cuba tiene que ser necesariamente un futuro de hombres de Ciencia”, por ello nuestra industria farmacéutica ha ido evolucionando hacia las empresas de alta tecnología, donde es alta la innovación y el nivel de gestión. Ello conduce a la adquisición de competencias claves que estarán tributando a la Industria 4.0, siendo estas las competencias de dominio científico técnico de la tecnología biotecnológica por parte de sus trabajadores, y también la competencia del peculiar y alto nivel de gestión organizacional desarrollado, configurando el denominado ciclo completo de gestión, comprendiendo investigación-producción-comercialización.⁶

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS EN EL INSTITUTO FINLAY DE VACUNAS

Siguiendo esta línea de pensamiento, Cuba realiza acciones encaminadas a alcanzar la Industria 4.0, invirtiendo en la gestión del capital humano basado en las competencias profesionales.⁷ Para poder gestionar las competencias laborales en el sector biotecnológico y farmacéutico, es necesario conocer cuáles son los cambios del entorno a los que se someten estas empresas, de forma tal que se aprovechen las oportunidades para fortalecer sus dinámicas y su efectividad.

En diciembre del año 2012 quedó constituido el Grupo de las Industrias Biotecnológica y Farmacéutica (en forma abreviada BioCubaFarma). Con esta reorganización empresarial se busca elevar estándares de calidad y niveles de exportación⁸; emplear con mayor eficiencia las instalaciones y equipamiento, y fundamentalmente, el capital humano que se posee.

Dentro de este grupo se encuentra el Instituto Finlay de Vacunas, como Empresa de Alta Tecnología (EAT) en el país. Esta tiene como objeto social investigar, desarrollar, producir, evaluar, negociar y comercializar vacunas, conocimientos, tecnologías y productos vinculados a la salud humana, grandes volúmenes de inversión y gastos en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).⁸ Para cumplir con este encargo social, la institución debe contar con el personal de mayor calificación técnica profesional y con las competencias adecuadas para lograr la misión y la visión organizacional.

El proceso de reclutamiento y selección anteriormente establecido en la empresa tenía como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios para cubrir las posiciones vacantes en la organización. En este sentido, durante el año 2022, se realizó un estudio sobre la incidencia de los factores sociopsicológicos en la eficiencia organizacional, el cual evidenció insatisfacción en la percepción que poseen los trabajadores acerca de los directivos, y fue el punto de partida para esta investigación. A partir de esta filosofía, se pretende desarrollar en la empresa un proceso de gestión integrada de capital humano (GICH)¹ a fin de seleccionar el personal con un alto grado de compromiso y esfuerzo, que garantice climas laborales seguros, instaurando mecanismos de integración sistémica, de implicación para todos los miembros de las diferentes esferas de la organización.

En el mundo, la concepción de gestionar el capital humano como un sistema integrado se ha expandido, por lo que los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son esenciales en la gestión de recursos humanos estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial.⁹ En Cuba se comienzan a ver avances en este sentido, cuando en las bases generales del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial se incluyeron cuatro nuevos sistemas y uno de estos es el sistema de gestión de capital humano.

Bajo esta premisa, el problema en cuestión está dirigido a: ¿cómo evaluar las competencias claves de los miembros del Consejo de Dirección del Instituto Finlay de Vacunas como Empresa de Alta Tecnología de referencia? Para ello se siguen como objetivos la identificación de las competencias y dimensiones competenciales claves requeridas en los directivos; y el diseño de un modelo de selección de personal sobre la base de las competencias identificadas.

¹Se utilizará a los efectos de la presente investigación los términos "recurso humano" (RH) y "capital humano" (CH) indistintamente, de igual forma "gestión de recursos humanos" (GRH) y "gestión de capital humano" (GCH) al citar a los diferentes autores.

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS EN EL INSTITUTO FINLAY DE VACUNAS

Este artículo describe las competencias que deben poseer los directivos de esta institución, ajustado a las características del entorno donde se encuentra enclavada la organización y las demandas sociales, de forma tal que se establece un modelo de selección de personal basado en competencias. Se profundiza en los estilos de liderazgo y la visión estratégica, las cuales resultan claves para el desempeño exitoso de sus funciones.

Materiales y métodos

Un diagnóstico organizacional previo realizado en el instituto sobre de las condiciones y exigencias laborales, la aplicación del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional de Adalberto Ávila Vidal,¹⁰ sirvió para conocer las deficiencias en el proceso de selección de personal a inducción a la organización.

A partir de este momento, fueron consultados los perfiles de los cargos en el Instituto Finlay de Vacunas, y se seleccionó a siete expertos con más de cinco años de experiencia en dirección en la empresa, los cuales fueron consultados y encuestados mediante el Método Mini-Delphi¹¹ con el objetivo de conformar el perfil de competencias genérico asociado a los directivos.

Posteriormente, de conjunto con la Especialista de Selección del Personal y la Psicóloga Laboral del centro, se diseñó un modelo de selección de personal sobre la base de competencias laborales, con evidencias debidamente argumentadas que permiten tomar la decisión sobre el candidato más idóneo, sin sesgos subjetivos.

Resultados

Al introducir las competencias laborales cambia la visión de los procesos de reclutamiento y selección, ya que el enfoque no sólo es buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización, sino captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo y a la organización en su conjunto. Sin embargo, para realizar una transformación en la gestión del capital humano debe existir un referente científico que avale hacia dónde deben ir los mismos. A ello se le suman las demandas de país basadas en las exigencias de la Revolución cubana de contar con directivos que posean una cultura integral y adecuada de dirección; para lo cual se ha desarrollado un sistema de preparación y superación de cuadros.

Como resultado de diagnósticos previamente realizados por el Grupo de Control Interno, existen una serie de elementos que demuestran deficiencias en la gestión del capital humano y también del proceso de selección del personal en la empresa Instituto Finlay de Vacunas (IFV). Entre ellas se encuentran:

- No aplicación de técnicas que validen que los candidatos tengan el desempeño y el potencial requerido según lo establecido en el perfil del cargo que corresponda.
- A pesar de haberse diseñado una Tecnología para la Gestión Estratégica del Capital Humano, propia para este tipo de empresas, desde su concepción en el año 2017, ahora es que se está concluyendo la elaboración de los Perfiles de Cargo por Competencias en el IFV.
- No se gestiona el Capital Humano con un enfoque de competencias que garantice el personal necesario fundamentalmente en los procesos claves de la organización.
- Existe un bajo nivel de compromiso y de conocimientos de los jefes con respecto al proceso de

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS EN EL INSTITUTO FINLAY DE VACUNAS

diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y brechas de competencias.

- Es bajo el nivel de informatización en relación con la Selección de Personal.
- La fluctuación del personal se mantiene con indicadores no favorables.

Enfocados en estos elementos, se decidió establecer un nuevo modelo de selección basado en competencias, partiendo de establecer cuáles son aquellas que debe poseer el personal de dirección en el Instituto Finlay de Vacunas. Los expertos consultados a través del Método Minidelphi concordaron en que las competencias claves que guiarían el proceso de selección de este personal son las que se representan en la **Tabla 1**.

Tabla 1 Competencias claves para los cargos de dirección en el Instituto Finlay de Vacunas

Competencia	Definición
Visión estratégica	Capacidad de contribuir a la definición de un sistema de objetivos organizacionales (visión, misión y valores) y objetivos estratégicos (rentabilidad, crecimiento y posicionamiento), para lo cual las empresas desarrollan acciones mancomunadas y alineadas a su cumplimiento, las cuales deben estar encaminadas al mejoramiento de la cultura, clima y comportamiento organizacional con el fin de contribuir a la eficiencia.
Liderazgo	Se trata de aquel miembro que ejerce mayor influencia sobre los restantes integrantes de su grupo de manera espontánea, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de un objetivo o meta, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal al realizar contribuciones de significación
Comunicación efectiva	Capacidad de comunicarse de manera objetiva, tanto de forma oral como escrita, utilizando adecuadamente los recursos necesarios y adaptándose a las características de la situación y de la audiencia, transmitiendo los mensajes de forma clara.
Ética moral y revolucionaria	Posee una conciencia moral que posibilita el logro del bienestar social y contribuye a la realización plena, asumiendo el compromiso y la responsabilidad de contribuir a través de la adecuada práctica profesional y revolucionaria.
Relaciones Interpersonales	Hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral

Fuente: Elaboración propia

Luego de establecer las competencias, se definió el modelo para el proceso de selección. Para ello se propuso emplear la técnica de las 9 cajas (también conocida como 9-Box, como se muestra en la **Figura 1**), la cual es una herramienta comúnmente utilizada en la selección y evaluación de talento en el ámbito empresarial. Esta constituye un simple esquema de evaluación donde se ubica el empleado en dos ejes de 1 a 3 (se puede hacer del tamaño y magnitud que se quiera, solo teniendo en cuenta que cuanto más amplio el intervalo de los números más difícil de evaluar), se puede ubicar en los nueve cuadrados al

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS EN EL INSTITUTO FINLAY DE VACUNAS

profesional del que se pretende obtener información, haciendo lo mismo con todo el equipo directo que se supervisa y del que se hace seguimiento.¹²

Ajustada a esto, se propone una adaptación que combina los resultados de dos evaluaciones: una sobre el desempeño actual del empleado y otra sobre su potencial de crecimiento y desarrollo en el futuro (**Figura 1**).

Figura 1. Técnica de las 9 Cajas para la Selección



Fuente: elaboración propia

Como se muestra el desempeño actual se ubica en el eje (Y) y el potencial de desempeño futuro en el eje (X). Se profundiza en cada uno de los ejes de acuerdo a lo siguiente:

Eje X: Potencial

Potencial de desarrollo: mide el potencial para mejorar y crecer en un área en particular. Se evalúa su capacidad para aprender nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos. Se mide también la disposición a asumir nuevos retos y aceptar cambios a través de técnicas e instrumentos psicológicos:

Potencial de liderazgo: mide la capacidad para liderar y motivar a otros. Se mide también la capacidad para la toma de decisiones y resolver conflictos a través de las técnicas e instrumentos psicológicos establecidos.

Eje Y: Desempeño

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS EN EL INSTITUTO FINLAY DE VACUNAS

Competencias técnicas: mide el conocimiento y habilidades adquiridas. Se trata de medir el nivel de competencias técnicas, conocimientos específicos y capacidades de aplicación práctica.

Experiencia: mide el rendimiento en su trabajo o en su papel en el equipo. Se mide la efectividad en cumplir con las responsabilidades, metas y objetivos establecidos, así como la calidad de su trabajo y su contribución a los resultados de la organización por medio de verificaciones laborales.

Esta técnica de las 9 cajas, se combina con instrumentos psicológicos que permiten analizar cada uno de los ejes. Para evaluar el potencial en el eje X se emplea la entrevista individual, la cual permite obtener información e influir sobre aspectos de la conducta sobre los que interactúa; se emplea para indagar en las competencias previas, las habilidades adquiridas de los candidatos y se profundiza en la competencia ética profesional y revolucionaria. Se utiliza además el cuestionario de Hersey-Blanchard¹³ basado en el liderazgo situacional, donde se concibe a la variable liderazgo como dependiente de una variedad de circunstancias y analiza posibles formas en que el candidato puede responder a situaciones a las que se enfrente en su accionar diario.

Se presentan doce situaciones, ante las cuales se debe elegir una decisión entre cuatro opciones posibles, lo cual permite conocer el estilo de liderazgo predominante en cada sujeto de acuerdo a si son directivos, persuasivos, delegativos o participativos. Asimismo, se emplea una el Cuestionario de Myers-Briggs,^{14, 15} como técnica de personalidad, que permite no sólo vincular las dicotomías personológicas con el liderazgo, evaluando las características más adecuadas para ser potenciales líderes, sino que permite realizar valoraciones sobre la competencia visión estratégica, la cual es clave en los candidatos a puestos de dirección.

Por su parte, para analizar el desempeño en el eje Y se emplea el Cuestionario de Autopercepción de Belbin,¹⁶ el cual constituye una prueba de comportamiento en el entorno laboral que pone de relieve las fortalezas y posibles debilidades en términos de roles de equipo basándose en las opiniones de a quienes se les aplica. Además, permite realizar análisis cuantitativos y cualitativos sobre las competencias comunicación efectiva y relaciones interpersonales.

Al quedar delimitada la estrategia a seguir para la selección de personal, queda definida la selección por competencias para el personal directivo en el Instituto Finlay de Vacunas, el cual es clave para darle cumplimiento a la proyección institucional estratégica 2023-2030.

Discusión

Investigaciones anteriores sobre la selección del personal reflejan por ejemplo que en dicho instituto se utilizaba hasta la fecha, para la selección del personal, un Procedimiento Normalizado de Operación (PNO) que establece la realización de entrevistas a trabajadores y directivos de las áreas para la confección de los perfiles de puestos de trabajo, sin embargo estas no siempre se realizan a los trabajadores más competentes y experimentados por lo que los errores en cuanto a la determinación precisa de funciones, requisitos y características asociadas a los diferentes puestos de trabajo se presentan en ocasiones.

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS EN EL INSTITUTO FINLAY DE VACUNAS

El Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología por su parte emplea un proceso por fases entre las que se encuentra: captación, preselección a partir de una entrevista preliminar, revisión de documentos, entrevistas en profundidad, referencias o verificaciones y presentación de la información al responsable de la actividad de Recursos Humanos o al personal designado para ello.¹⁷

De acuerdo con lo expresado por González y Gorguet (2017),¹⁸ los autores consideran, que los cuadros y directivos en Cuba desempeñan un importante papel como pilares en el desarrollo. Siendo así, las fortalezas están encaminadas a la gestión de competencias como el talento, la calidad humana, así como la capacidad de formación y desarrollo de los que tienen la función de dirigir el capital humano hacia el logro de objetivos sociales y económicos. Cuba tiene necesidad de que los cuadros directivos y sus reservas estudien tenaz y sistemáticamente, para que dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías y aplicarlas creadoramente en correspondencia con los intereses de la nación, según sus perfiles de competencias.¹⁹

Teniendo en cuenta estos precedentes, y que la selección de personal constituye un proceso que se realiza mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas se puede afirmar que el proceso de selección por competencias es de vital importancia.^{20,21} Dicho proceso, tiene el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa específica.

La importancia de una buena selección del capital humano es que permite distinguir entre la competencia profesional, definida esta como el conjunto de capacidades que permiten conseguir un resultado. Teniendo en cuenta esto, aquella persona que dispone de todas las competencias profesionales que requiere el puesto de trabajo constituye una persona de alta calificación para el puesto de trabajo. Una mala selección del capital humano podría romper la simbiosis generada en el departamento donde se ha de ubicar el nuevo trabajador debido a su incompetencia.

Los procedimientos de selección del personal por competencias han demostrado ser más efectivos para predecir el éxito en el trabajo que otros métodos tradicionales. Al evaluar específicamente las competencias requeridas para los puestos de dirección, se aumenta la probabilidad de seleccionar a candidatos que tienen el potencial de desempeñarse²² de manera sobresaliente en sus responsabilidades.

La falta de un enfoque basado en competencias puede llevar a la contratación de personas que no demuestren el rendimiento esperado, lo que impacta en la eficacia y eficiencia de los procesos en la institución.

Conclusiones

La técnica de las 9 Cajas constituye para el Instituto Vacuna Finlay una herramienta útil en la selección de personal, que permite evaluar objetiva y comparativamente el potencial y desempeño de los candidatos a través del uso del perfil de competencias y las técnicas sociopsicológicas aplicadas. Esto determina un proceso de toma de decisiones más efectivo en relación a quien es el más idóneo para un puesto de trabajo.

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS EN EL INSTITUTO FINLAY DE VACUNAS

La herramienta refleja una visión integral del candidato, considerando tanto sus fortalezas como debilidades lo que puede mejorar la efectividad y eficiencia del proceso garantizando un mejor desempeño del capital humano.

Referencias bibliográficas

1. Hodson de Jaramillo E. Bioeconomía: el futuro sostenible. Revista de la Academia Colombiana de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales [Internet]. 2018 Oct 3;42(164):188. [consultado 11 octubre 2023] Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/racefn/v42n164/0370-3908-racefn-42-164-00188.pdf>
2. Lage Dávila A. El contexto mundial de la industria biofarmacéutica: Desafíos y oportunidades para BioCubaFarma; 2016.
3. Morales Sánchez MA, Amaro Rosales M, Stezano Pérez FA. Tendencias tecnológicas en el sector biotecnológico: análisis de patentes en México y Estados Unidos. Economía Teoría y Práctica. 2019 Dec 1;(51). [consultado 13 septiembre 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/512019/morales>
4. Delgado Fernández M, Lage Dávila A, Ojito Magaz E, Espinosa Valdés MM, Arias Ormaza MÁ. Visión de la innovación en un centro cubano de la biotecnología aplicada a la salud. Revista Cubana de Salud Pública [Internet]. 2020 Feb 5;46(1). [consultado 20 septiembre 2023] Disponible en: <https://revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/1941/1526>
5. Cadalzo Díaz Y, Caballero Torres I, Becerra Alonso, MJ. La gestión de capital humano en empresas del sector biotecnológico cubano. Ingeniería Industrial, 2017; XXXVIII (1): 18-31 [consultado 20 septiembre 2023] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360450397003.pdf>
6. Cuesta Santos A, Lopes Martínez I. Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. Revista Cubana de Ingeniería [Internet]. 2020 Mar;11(1):66–76. [consultado 6 septiembre 2023] Disponible en: <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/738>
7. Cuesta Santos A. Gestión del talento humano y del conocimiento, Segunda edición, Bogotá: ECOE Ediciones; 2017.
8. Delgado Fernández M. Enfoque para la gestión de la I+D+i en la Industria Biofarmacéutica cubana. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 2017;28(3). [Consultado 12 octubre 2023]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/ics/v28n3/rci02317.pdf>
9. Cuesta Santos A, Linares Borrell MA, Fleitas Triana S, Delgado Fernández 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. [consultado 20 octubre 2023] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/17/pdf>
10. Ávila Vidal A. Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional [Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas]. [Universidad de La Habana]; 2013.
11. Aponte Figueroa G, Cardozo Montilla M. Ángel, Melo RM. Método Delphi: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. Revista Venezolana de Análisis de coyuntura, 2012;18(1): 41–52. [Consultado 14 octubre 2023]. Disponible en: <https://doi.org/10.54642/rvac.v18i1.3342>
12. Luna Arocas R. Gestión del talento de los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT). España: Ediciones Pirámide; 2018.
13. Shriver S. Situational Leadership: Relevant Then, Relevant Now [Internet]. The Center for Leadership Studies. 2017. [consultado 2 octubre 2023] Disponible en:

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA DIRECTIVOS EN EL INSTITUTO FINLAY DE VACUNAS

https://www.situational.com/content/uploads/2017/10/FINAL_CLS_History_CaseStudy_Digital.pdf

14. Zarate Torres R, Correa JC. How good is the Myers-Briggs Type Indicator for predicting leadership-related behaviors? [Internet]. PubMed Central; 2023. [consultado 15 octubre 2023] Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10017728/>
15. Briggs Myers I. Myers-Briggs Type Indicator [Internet]. IHMC Public Cmpas; 1985. [consultado 12 octubre 2023] Disponible en: <https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1WJ2VF94P-KLM8S1-89H/MBTI.pdf>
16. Catalá Miguel I. Teoría de Belbín: roles en los equipos de trabajo [Internet]. Universidad Politécnica de Valencia; 2022. [consultado 15 octubre 2023] Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/184333/Catala%20-%20Los%20Roles%20de%20Belbin.pdf?sequence=1>
17. Cadalzo Díaz Y. Tecnología para la gestión estratégica del capital humano en empresas de alta tecnología del sector biotecnológico farmacéutico [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. [Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría]; 2017.
18. González Martín R, Gourget Pi M. Política de trabajo con los cuadros directivos del Estado y el Gobierno en Cuba. Medisan. 2017;21(1). [Consultado 18 octubre 2023] Disponible en: <https://medisan.sld.cu/index.php/san/article/view/1272/html>
19. Delgado Fernández M, Muriel Escobar J, Polo Vázquez JC, Padilla Rodríguez D. Perfil de competencias de los directivos en cuba y su aplicación en la agricultura. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2022;6(1):e194. [Consultado 18 octubre 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>
20. Cuesta Santos A. Tecnología de gestión de recursos humanos, La Habana: CITMATEL. ISBN: 978-959-315-180-1; 2022.
21. Cuesta A, Delgado M, Fleitas S, Linares MA. Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. 2023; 13 (1) [consultado 21 octubre 2023] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1287/1706>
22. Peña Torres DdLM, Delgado Fernández 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 2 octubre 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/105>

Conflictos de intereses:

Las autoras refieren no presentar conflicto de intereses.

Contribución de los autores:

- Luzgleidys Escobar Ramos: Conceptualización, Análisis Formal, Investigación, Metodología, Escritura, Borrador Original
- Camila Caridad Fong León: Conceptualización, Investigación, Metodología, Supervisión, Validación, Escritura, Redacción: revisión y edición.
- Jeffrey López Dueñas: curación de datos, análisis formal, investigación, administración de proyecto, recursos, validación, visualización y redacción, revisión y edición.
- Armando Cuesta Santos: curación de datos, análisis formal, validación, visualización y redacción, revisión y edición.