

ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL (OSDE) CUBANAS

STRATEGY FOR THE PREPARATION OF THE MANAGEMENT RESERVE OF HIGHER CUBAN BUSINESS MANAGEMENT ORGANIZATIONS

Marielys Hernández Giraldez, Yania González Amores, Yidssian Despaigne Montesino,
Labiofam, La Habana, Cuba dir.rhumanos@labiofam.cu, esp9.rhumanos@labiofam.cu,
yidssian.despaigne@etecsa.cu.

Recibido: 31/3/2018

Aceptado: 7/07/2018

Resumen

En las organizaciones empresariales modernas, la gestión del conocimiento y la preparación de los directivos, es una necesidad para que los procesos de mejora continua, se coronen con éxito. En este escenario la gestión por competencias pasa a ser un mecanismo clave en la transformación de las organizaciones, teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto el presente artículo tiene como objetivo: diseñar una estrategia para la preparación de la reserva de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), basada en competencias genéricas. Para el logro de la propuesta fueron aplicados métodos teóricos, empíricos y estadísticos y se utilizaron, como principales técnicas: revisión bibliográfica y análisis documental, encuestas, entrevistas y observación, las que permitieron realizar una valoración del estado actual de la preparación de las reservas de directivos, ajustados a las necesidades y requerimientos propios de esta forma de organización empresarial, así como la determinación de las competencias que deben poseer para asumir sus responsabilidades como directivos, vinculándolas con los contenidos de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y del Gobierno.

Palabras clave: Preparación, reserva de directivos, estrategia

Abstract

In modern business organizations, the management of knowledge and the preparation of managers is a necessity so that the processes of continuous improvement are crowned with success. In this scenario, management by competencies becomes a key mechanism in the transformation of organizations, taking into account the aforementioned the present article aims to: design a strategy for the preparation of the reserve of the Higher Organizations of Business Management (OSDE), based on generic competences. For the achievement of the proposal were applied theoretical, empirical and statistical methods and were used, as main techniques: bibliographic review and documentary analysis, surveys, interviews and observation, which allowed to make an assessment of the current state of the preparation of reserves of managers, adjusted to the needs and requirements of this form of business organization, as well as the determination of the skills they must possess to assume their responsibilities as managers, linking them with the contents of the National Strategy for Preparation and Improvement of Cadres and Reserves State and the Government.

Keywords: Preparation, reserve of directives, strategy

Introducción

El debate de hoy acerca de los factores o recursos capaces de proporcionarle a las empresas una ventaja competitiva sostenible, dirige su respuesta hacia lo que se denominan activos intangibles, entre los cuales el conocimiento y su poseedor, el recurso humano, ocupan el lugar más importante. Por ello, en la actualidad hay que prestarles una atención especial a los recursos humanos en las empresas y particularmente a la política de preparación, porque a través de ella se consigue estimular el conocimiento individual, condición indispensable para que, posteriormente, pueda haber una mejor producción de conocimiento colectivo y de esta forma, la organización “aprenda” constantemente.

Es en el proceso de preparación donde se crean y desarrollan las condiciones profesionales de trabajadores y directivos para desempeñar su trabajo actual, o para futuros empleos, de forma más eficaz y competitiva.

La preparación de los directivos en Cuba se concibe y pone en práctica, desde las orientaciones y lineamientos de los documentos normativos establecidos por la Política de Cuadros del Estado y del Gobierno. Ello brinda el marco jurídico-normativo ideal para diseñar e implementar propuestas que, desde la perspectiva científica, ofrezcan respuestas a su preparación.

La preparación de la reserva de directivos debe ser evaluada como un proceso de integración gradual y continua de habilidades técnicas y prácticas, conocimientos generales y específicos, hábitos, actitudes y valores que facultan a los hombres a un ejercicio eficiente de su trabajo y desempeño en cualquier nivel y modalidad, así como a una participación activa, consciente y crítica en el medio laboral y social donde actúa, por lo que debe realizarse de modo activo y participativo, basada en el cumplimiento de objetivos y acciones que den respuesta a los requerimientos que se necesitan para ocupar el cargo del que es reserva.

Como parte del proceso de Perfeccionamiento funcional, estructural y composicional realizado por el país, se aprobó la constitución de Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), lo que conllevó a la modificación de sus estructuras y a potenciar las funciones de la oficina central, cuya actividad principal es la de regulación y control.

A partir de las modificaciones realizadas se inició una nueva etapa de trabajo. La estructura aprobada, que tiene correspondencia con las funciones definidas, exigió la valoración del plan de preparación de los directivos y sus reservas y de los planes de desarrollo individual, analizando en ambos casos su cumplimiento. Esta valoración permitió constatar la no existencia de un enfoque teórico-metodológico, la inestabilidad en el cumplimiento de las acciones contenidas, la falta de integralidad de los planes con un mayor grado en los de las reservas y las insuficientes acciones dirigidas a su preparación.

Para ello se propone como objetivo: diseñar una estrategia para la preparación de la reserva de directivos de las organizaciones empresariales cubanas, basada en competencias genéricas.

Se emplearon **métodos teóricos** como el de **análisis-síntesis** para la búsqueda bibliográfica. El **enfoque sistémico** brindó la posibilidad de diseñar la estrategia y establecer los nexos internos y externos de la preparación de la reserva de directivos y las competencias a formar que permitan un mejor desempeño como directivos.

Como **métodos empíricos** se empleó, el **análisis documental** para revelar el nivel de prioridad que dichos procesos tenían reflejados en los principales documentos normativos y el estado actual de la preparación de la reserva de directivos.

La **encuesta** a directivos y reservas de directivos fue una de las herramientas esenciales para la elaboración del diagnóstico y determinación del estado inicial del que partió la presente investigación, así como la **entrevista**, la que permitió conocer opiniones sobre el estado actual de la preparación de la

ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL (OSDE) CUBANAS

reserva de directivos y el impacto que esta tiene en el desempeño profesional. La **observación** participante facilitó analizar el estado real de la situación en los análisis en las comisiones de cuadros y en los consejos de dirección.

Como parte de las **técnicas grupales** se realizaron **talleres** para la determinación de las necesidades de preparación de las reservas de cuadros.

Se utilizó la **consulta a expertos** a través del **método Delphi** para la determinación y evaluación de las competencias genéricas que deben poseer los cuadros de las OSDE.

Se empleó el **método estadístico** para tabular los datos empíricos obtenidos y establecer las generalizaciones apropiadas, entre ellos el **análisis porcentual** para identificar los principales indicadores y las deficiencias fundamentales.

Desarrollo

Para esta investigación se tuvo en cuenta una población de 43 reservas de directivos y como muestra 36 reservas de directivos lo que representa el 84% de la población.

Para la selección y ordenamiento de las competencias genéricas, en la fase preliminar del método Delphi por rondas, se seleccionó un listado de 15 expertos.

Es importante señalar que en la fase de exploración de los 15 expertos seleccionados el 80 % (12) obtuvo una calificación alta en su coeficiente de competencia y solo el 20 % (3) de ellos obtuvo una calificación media (Tabla 1).

Tabla 1. Resultados obtenidos sobre el coeficiente de conocimiento, de argumentación y de concordancia. Fuente: Elaboración propia

Experto	Kc	Ka	K	Experto	Kc	Ka	K
1	0,8	0,9	0,85	8	0,9	1	0,95
2	0,9	0,9	0,9	9	0,8	0,9	0,85
3	0,5	0,8	0,65	10	0,5	0,7	0,6
4	0,8	1	0,9	11	0,9	0,9	0,9
5	0,5	0,7	0,6	12	0,8	0,9	0,85
6	0,9	0,9	0,9	13	0,5	0,8	0,65
7	0,9	0,9	0,9	14	0,5	0,7	0,6
				15	0,9	0,9	0,9

Se debe distinguir en esta segunda fase, que de las seis temáticas que indagan el dominio de los expertos para analizar el coeficiente de conocimiento, las estrategias, competencias, preparación y reservas de cuadros obtuvieron por el 80 % (12) de los encuestados una evaluación de conocimiento alto. Los Planes de Desarrollo Individual (PDI) y el diagnóstico de necesidades de aprendizaje obtuvieron igual calificación por el 73.3 % (11) de los expertos. Aspectos que dan una elevada cualidad en cuanto al conocimiento de estos.

Como último paso de esta etapa se redujo el listado de expertos, seleccionando a los que obtuvieron un coeficiente de competencia superior al 0.8 (10 expertos). Quedando esta composición de la manera siguiente: cuatro Doctores en Ciencias (40%), tres Máster (30%) y tres Licenciados (30%), dos son directivos con 20 años de experiencia, dos son especialistas en gestión de los recursos humanos, dos son investigadores y cuatro son profesores universitarios.

Para la realización del diagnóstico de la preparación de la reserva de los cuadros de la OSDE se analizaron el 100% de los PDI de la reserva (36) y se revisaron los informes de control e inspecciones a las OSDE, relacionados con la reserva de cuadros. En relación a los Planes de Desarrollo Individual

ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL (OSDE) CUBANAS

se pudo conocer que existen limitaciones con su concepción que no es integral, que no se basa en las competencias y existen pocas acciones de auto preparación. La revisión de los informes de los controles e inspecciones permitió identificar algunas limitaciones en relación con el desempeño administrativo, conocimientos y dominio del cargo de algunos cuadros que pertenecen a la reserva, sobre todo refieren no estar preparados para asumir el cargo para el cual son reserva, no están establecidos los perfiles de competencias, así como la necesidad imperiosa de preparar algunos cuadros para el nuevo cargo que se creó por el perfeccionamiento de la OSDE.

Diseño de la Estrategia para perfeccionar la preparación de la reserva de directivos de las OSDE. Componentes y etapas

Esta Estrategia constituye una vía para contribuir a solucionar las deficiencias detectadas en la preparación de la reserva de cuadros de las OSDE. Ella se organiza para un período aproximado de dos años, a su vez es deslizante, pues todas las acciones se realizan en cada período, pero, cuando se transita al siguiente año se realizan solo las acciones que se consideren necesarias y se incorporan todas aquellas que permitan un mayor avance sobre la base de las que se realizaron.

Persigue como objetivo general: contribuir al perfeccionamiento de la preparación de la reserva de cuadros de las OSDE basado en el enfoque de competencias, que permita elevar su desempeño profesional, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización.

La Estrategia que se propone para perfeccionar la preparación de la reserva en la OSDE tiene 6 Etapas y para cada una de ellas se definen tres componentes: los objetivos, métodos y herramientas y las acciones generales. Las etapas a seguir son:

- Etapa 1: Involucramiento.
- Etapa 2: Determinación de las competencias
- Etapa 3: Diagnóstico.
- Etapa 4: Proyección.
- Etapa 5: Implementación.
- Etapa 6: Retroalimentación.

Seguidamente se presentan en la Tabla 2 para cada uno de estos componentes qué hacer en cada etapa a seguir en la Estrategia.

Tabla 2.

Etapa	Objetivo
1	Lograr la aprobación, el apoyo y compromiso de la dirección con el estudio y los cambios que se derivan
2	Determinar las competencias genéricas de los cuadros de la OSDE
3	Valorar el estado e identificar las necesidades en la preparación de la reserva de cuadros
4	Definir los principios y objetivos de la Estrategia y elaborar el sistema de acciones

ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL (OSDE) CUBANAS

5	Implementar la Estrategia de preparación de la reserva de cuadros de la oficina central de la OSDE basada en las competencias genéricas que deben poseer los cuadros de esa organización y en su relación con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Estado y del Gobierno
6	Medir y evaluar las transformaciones en la preparación de la reserva de cuadros basada en las competencias genéricas determinadas
Etapa	Métodos y herramientas
1	Trabajo en equipo
2	Encuesta a cuadros y reserva, consulta a expertos, método Delphi por rondas
3	Observación participante, análisis documental y técnica grupal
4	Análisis documental
5	Trabajo en equipo y análisis documental
6	Trabajo en equipo y análisis documental
Etapa	Acciones generales
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en el Consejo de Dirección de la organización para explicar en qué consiste la estrategia y los beneficios que ofrece los cuadros y a la organización. 2. Creación de un grupo de trabajo para la valoración, asesoramiento, implementación, control y evaluación de la estrategia. 3. Aprobación en la comisión de cuadros de los objetivos y acciones para cada etapa.
2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación del inventario de las competencias genéricas a partir de la aplicación de la encuesta a cuadros y reservas de las OSDE. 2. Selección y ordenamiento de las competencias genéricas a partir de la consulta de expertos. 3. Descripción de las competencias genéricas de los cuadros de las OSDDE
3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valoración del estado actual del desarrollo de competencias genéricas en la reserva de cuadros. 2. Identificación de las necesidades de la preparación de la reserva de cuadros, a partir de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno. 3. Identificación de prioridades de trabajo en la preparación de reserva de cuadros.
4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de los principios. 2. Definición de los objetivos de trabajo. 3. Elaboración de sistema de acciones.
5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución del sistema de acciones que tributa a la estrategia para lograr la mejora esperada. 2. Participación activa del jefe del Departamento Independiente de Cuadros en el grupo de trabajo para analizar los procesos relacionados con la reserva de cuadros de las OSDE.

ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL (OSDE) CUBANAS

6	<ol style="list-style-type: none">1. Seguimiento de las acciones definidas en el sistema de acciones.2. Revisión de problemas internos y externos que dificultan la estrategia propuesta.3. Aplicación de acciones correctivas.4. Mediación de las transformaciones en el corto plazo.5. Mediación de las transformaciones en el mediano y largo plazo.
---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Implementación de la Estrategia de preparación de la reserva de directivos en las OSDE

Antes de la implementación de la estrategia propuesta se desarrollan a continuación las etapas previas a esta.

Etapas 1. Involucramiento

Se desarrolló una sesión de trabajo con el Consejo de Dirección para explicarle cuáles eran los objetivos y el alcance de la estrategia, cómo ponerla en práctica, cuáles técnicas utilizar y los beneficios de su aplicación, obteniéndose como resultado su aprobación, además de su disposición en explicarle la importancia de la investigación a la reserva de cuadros para su conocimiento y compromiso con la tarea.

Se creó un grupo de trabajo para la valoración, asesoramiento, implementación, control y evaluación implementación de la estrategia integrado por seis cuadros: Directora de Gestión del Capital Humano, Organización y Perfeccionamiento, Director de Ingeniería, Directora de Negocios y Control de la Producción de Bienes y Servicios, Directora de Diseño, Evaluación y Seguimiento de Estrategias, Jefe del Departamento Independiente de Cuadros y la Jefa del Departamento de Organización y Perfeccionamiento.

Etapas 2. Determinación de las competencias

La determinación del inventario de las competencias genéricas a partir de la aplicación de las encuestas a cuadros y sus reservas, arrojó como resultado un total de 12 competencias genéricas para los cuadros de las OSDE, que a través del Método Delphi por rondas se redujo a 10 competencias y se ordenaron según su grado de importancia, como se muestra en la tabla 3 siguiente:

ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL (OSDE) CUBANAS

Tabla 3. Competencias genéricas propuestas para los cuadros de las OSDE.

Fuente: Elaboración propia

No	COMPETENCIAS	1ra Ronda	2da Ronda	3ra Ronda		4ta Ronda
		Selección	Cc%	Rj	Cc%	Importancia
1	Negociación	5	50			Compromiso ético
2	Resolución de problemas	5	60	90	90	Adaptación al cambio
3	Gestión de recursos	9	100	27	70	Gestión de recursos
4	Trabajo en equipo	10	100	53	60	Planeación
5	Comunicación	9	90	83	80	Trabajo en equipo
6	Gestión de riesgos	7	70	97	70	Liderazgo
7	Poseedor de valores	4	40			Innovación
8	Innovación	8	80	66	70	Comunicación
9	Planeación	8	80	38	80	Resolución de problemas
10	Liderazgo	10	100	61	80	Gestión de riesgos
11	Adaptación al cambio	9	100	24	80	
12	Compromiso ético	8		11	90	

Etapa 3. Diagnóstico de las necesidades de preparación basadas en las competencias genéricas de los cuadros de las OSDE

- Estado actual de las competencias genéricas determinadas en las reservas de cuadros.

De las 10 competencias genéricas que deben poseer los cuadros de las OSDE determinadas en la etapa anterior, solo dos se ponen de manifiesto en un mayor grado en las evaluaciones mensuales, el compromiso ético en el 74% de las evaluaciones mensuales y la planeación en el 83%, las demás competencias no sobrepasan el 30 % de manifestación, como se muestra en la figura 1:



ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL (OSDE) CUBANAS

Figura 1. Grado de manifestación de las competencias genéricas en las evaluaciones mensuales y anuales

Se evidencia un similar comportamiento al observar las evaluaciones anuales de las reservas de cuadros. Como se puede apreciar en la figura siguiente, continúan siendo el compromiso ético y la planeación las que se evidencian, con un 80 y 85% respectivamente, las demás competencias no sobrepasan el 40 % de manifestación en el proceso evaluativo. En la figura siguiente se muestra, que las acciones de preparación contenidas en los PDI, tienen un bajo nivel de relación con las competencias determinadas pues no sobrepasan el 20%.

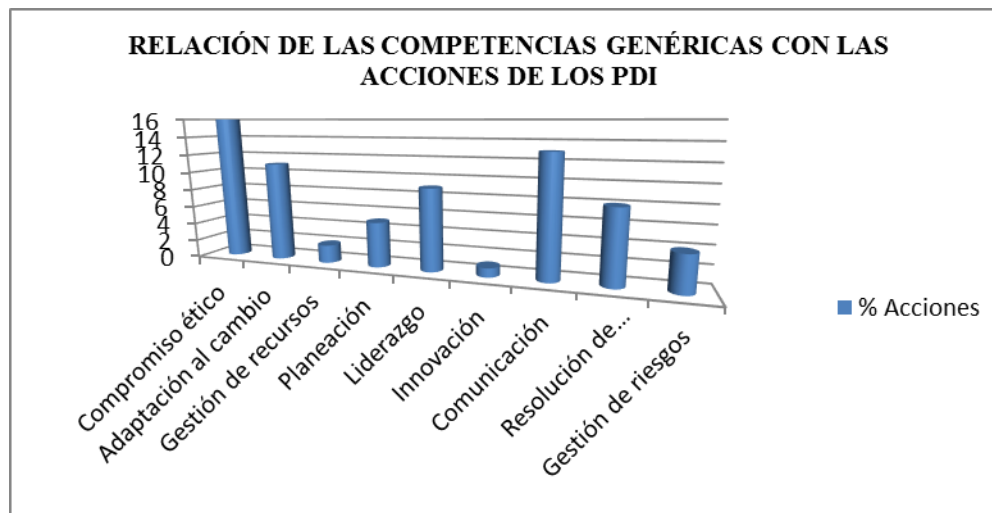


Figura 2. Relación de las competencias genéricas con las acciones de los PDI

Las competencias que más se relacionan con las acciones son: compromiso ético reflejado en el 16%, la comunicación en el 13 % y la adaptación al cambio en el 11 %.

Las competencias que menos se manifiestan son: la innovación en el 1%, la gestión de los recursos en el 4% y la gestión de riesgos en el 2%.

Etapa 4. Proyección

A continuación, se define el sistema de acciones de la estrategia propuesta a partir de las prioridades de trabajo identificadas anteriormente, basado en las competencias determinadas y vinculado con los contenidos de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno.

Tabla 4. Sistema de acciones de la estrategia propuesta. Fuente: Elaboración propia.

Contenidos con los que se relacionan	Acciones	Fecha de ejecución	Responsables
Preparación Político-Ideológica	Curso de complementación (32 horas)	Agosto-septiembre-octubre 2017	Jefe del Departamento Independiente de Cuadro
	Rotación (32 horas)		
	Autopreparación (24 horas)		
Preparación en Administración-Dirección	Curso para cargo (48 horas)	Noviembre-diciembre 2017 Enero 2018	Jefe del Departamento Independiente de Cuadro
	Sustitución (40 horas)		
	Autopreparación (24 horas)		

ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL (OSDE) CUBANAS

Contenidos con los que se relacionan	Acciones	Fecha de ejecución	Responsables
Preparación Técnico-Profesional	Curso de complementación (48 horas)	Febrero- Marzo-Abril 2018	Jefe del Departamento Independiente de Cuadro
	Entrenamiento (40 horas)		
	Autopreparación (24 horas)		
Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y en Territorial y en Defensa Civil	Curso de actualización (40 horas)	Mayo-Junio- Julio 2018	Jefe del Departamento Independiente de Cuadro
	Entrenamiento (16 horas)		
	Trabajo con los Equipos de Dirección (8 horas)		
	Autopreparación (24 horas)		

Etapa 5. Implementación

Hasta este momento se han desarrollado las tres acciones vinculadas con el contenido de Preparación Político-Ideológica previstas para el trimestre agosto-septiembre-octubre.

Etapa 6. Evaluación y retroalimentación

Luego de realizadas las acciones relacionadas con el contenido Preparación Político-Ideológica, se muestran las transformaciones iniciales:

- Se considera que en los tres primeros meses de implementación del sistema de acciones que tributan a la estrategia de preparación, 23 de las 36 reservas de cuadros, lograron incorporar a su quehacer diario conocimientos sobre las competencias genéricas (compromiso ético y comunicación) vinculadas con este contenido, representando el 64 % del total y todavía 13 reservas (36 %) muestran un nivel de avance menor
- En las evaluaciones mensuales se evidencia una comunicación más efectiva, distribuyen mejor sus tareas, cumplen con los objetivos de trabajo planificados en el mes, poseen un mayor sentido de pertenencia con la organización, tienen un mayor dominio de las normas y procedimientos legales y establecen una mejor colaboración con su equipo de trabajo.

En dependencia de la implementación de las acciones del sistema se irán evaluando las transformaciones en el mediano y largo plazo y se aplicarán las acciones correctivas para disminuir o eliminar los aspectos negativos encontrados y poder realizar los ajustes necesarios.

Conclusiones

Los resultados del diagnóstico de la preparación de los directivos y sus reservas en las OSDE cubanas, permitió demostrar que no están determinadas las competencias de los directivos en estas organizaciones.

La estrategia para la preparación de la reserva de directivos de las OSDE se diseñó con seis etapas con sus objetivos definidos, métodos y herramientas a aplicar, así como el sistema de acciones a desarrollar.

Se determinaron las 10 competencias genéricas que deben poseer los directivos de las OSDE cubanas mediante la consulta a expertos, aplicando el método Delphi por rondas, las que sustentaron la estrategia de preparación, así como la descripción de sus componentes.

ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL (OSDE) CUBANAS

Los resultados logrados con la aplicación parcial de la estrategia propuesta, evidencian que la misma funciona como se diseñó, logrando incorporar conocimientos sobre las competencias genéricas a su quehacer diario, 23 de las 36 reservas de cuadros, representando el 64 % del total.

Referencias bibliográficas

1. Consejo de Estado, 2010. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno. La Habana: Ed. Félix Varela; 2010.
2. Aguilera, T. Sistema de competencias tipográficas del estudiante cubano de diseño [Tesis de Maestría]. La Habana: Universidad de La Habana; 2017.
3. Carralero, L. La educación económica en el proceso de formación de los estudiantes de técnico medio en comercio [Tesis doctoral]. Holguín: Universidad de Holguín; 2013.
4. Chiavenato, I. Administración del Capital Humano (7ª ed.). Bogotá: McGraw -Hill Interamericana; 2011.
5. Cuesta, A. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos (3a ed.) La Habana: Editorial Félix Varela; 2010.
6. Decreto Ley No 196: Sobre el sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno (15 oct. 1999). Gaceta Oficial de la República de Cuba. [Consultado 27 enero 2017]; Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/html/idecreto1.html>
7. Del Toro, S. M. Perfeccionamiento del sistema de capacitación profesional para las entidades del turismo; 2013; [Consultado 14 abril 2017] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/perfeccionamiento-del-sistema-de-capacitacion-profesional-para-las-entidades-del-turismo>
8. Gómez, J. Evolución de competencias. Revista Ciencia y Futuro. 2016;12(6): 44-59.
9. Gómez, S., Lobo, L. y Sternadt, D. Formación de Líderes Rurales: fortaleciendo capacidades en América Latina y el Caribe. Roma: FAO. 2012.
10. Hernández, C. y Brito, T. Estrategia de capacitación basada en competencias para los Especialistas Principales de los Joven Club de la provincia La Habana [Tesis de Maestría] La Habana: CUJAE; 2010.
11. Mertens, L. Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias. Montevideo: Cinterfor/OIT; 2002.
12. Mintzberg, H. Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: Editorial El Ateneo; 2004.
13. Moplesi, R. Procedimiento para la determinación de competencias directivas desde la perspectiva de la capacitación, en el Consejo de Administración Municipal de Caimanera [Tesis de Maestría]. Las Tunas: Universidad de Las Tunas; 2011.
14. Partido Comunista de Cuba. Objetivos de Trabajo: Primera Conferencia Nacional. La Habana: Cuba; 2012.
15. Partido Comunista de Cuba. 7mo Congreso del PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, III Pleno del Comité Central del PCC del 18 de mayo de 2017 y ANPP el 1 de junio de 2017, (Parte I), La Habana: Tabloides, septiembre, 2017. pp. 23-32. [Consultado 27 enero 2017] Disponible en: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide%20%20%20C3%BA%20ultimo.pdf>.
16. Rábago, L. E. Gestión por Competencias. Madrid: Netbiblo; 2010.
17. Robbin, S. y Judge T. Comportamiento organizacional. (5ª ed.). New York: Mnco Pearson; 2013.

18. Rodríguez, R. G. Resolución 228: Sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas y el diseño del tránsito en el sistema de la agricultura. La Habana: Ministerio de la Agricultura; 2014.
19. Spencer, L.M. y Spencer, S.M. Competence at work. New York: Wiley; 1993. [Consultado 15 marzo 2017]; Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.3920050411>
20. Valiente, S. P. Un modelo teórico metodológico para la dirección de la superación postgraduada de los docentes y directivos educacionales [Tesis]. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín; 2003.