

Competencias directivas para la resiliencia organizacional en la industria cubana

Management competencies for organizational resilience in the Cuban industry

Arianna Mederos Armenteros^{1,*} <https://orcid.org/0009-0000-3598-9101>

Narciso Abel Piñero Rodríguez¹ <https://orcid.org/0000-0002-0289-578X>

¹Universidad Tecnológica de la Habana (CUJAE). La Habana. Cuba

Autor para la correspondencia: ariannaname@ind.cujae.edu.cu

RESUMEN

Las empresas en países con economías de desarrollo se enfrentan a desafíos únicos, los cuales se agravan en Cuba con un bloqueo económico, provocando la necesidad de contar con directivos capaces de adaptarse a entornos inciertos y complejos. El objetivo del trabajo fue proponer competencias directivas para industrias en entornos con restricciones económicas y normativas. Se revisaron modelos teóricos, normativas cubanas y estudios de casos en contextos similares. Se identificaron cuatro tipos de competencias críticas: técnicas, conceptuales, interpersonales y ético-políticas. Se diseñaron las matrices de competencias y la de priorización teniendo en cuenta, el nivel de dominio, la importancia y la dificultad para su implementación. Se definió una graduación de las competencias con respecto al grado de destreza existente en las personas. Se concluyó que los directivos en contextos restringidos requieren un perfil híbrido: técnico, adaptable y político.

Palabras claves: liderazgo; competencias; competencias directivas; inteligencia emocional; desempeño organizacional.

ABSTRACT

Companies in countries with developing economies face unique challenges, which are exacerbated in Cuba by an economic blockade, creating a need for managers capable of adapting to uncertain and

complex environments. The objective was to propose managerial competencies for industries operating in contexts of economic and regulatory constraints. Theoretical models, Cuban regulations, and case studies in similar contexts were reviewed. Four types of critical competencies were identified: technical, conceptual, interpersonal, and ethical-political. The competency matrices and the prioritization matrix were designed, taking into account the level of mastery, importance, and difficulty of implementation. A grading of competencies was defined based on the degree of skill existing in individuals. It was concluded that managers in constrained contexts require a hybrid profile: technically skilled, adaptable, and politically astute.

Keywords: leadership; competences; management skills; emotional intelligence; organizational performance.

Recibido: 10/11/25

Aprobado: 22/12/25

Introducción

Las empresas e industrias que se encuentran en países con economías de desarrollo y en los del llamado tercer mundo se enfrentan a desafíos únicos, los cuales se agravan en el caso cubano con un bloqueo económico, comercial y financiero prolongado por más de 60 años, traducido en restricciones logísticas y económicas, sanciones externas, dificultades para acceder a financiamientos y créditos externos, encarecimiento de las importaciones, obstáculos para el comercio internacional, falta de acceso a tecnología, escasez de insumos, consecuencias indiscutiblemente graves que han estrangulado a la economía cubana y a sus empresas.

Lo mencionado anteriormente unido a la dinámica y los cambios actuales en la gestión empresarial, demandan que el sistema empresarial cubano se haya visto en la necesidad de buscar alternativas para lograr la adaptación de las empresas al actual medio socioeconómico, incluyendo la necesidad de contar con directivos altamente preparados y competitivos capaces de gestionar equipos multidisciplinarios y adaptarse a entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, así como de combinar habilidades técnicas, adaptativas y de alineación política para mantener competitividad.

En los Lineamientos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba y los Objetivos de Trabajo de la Primera Conferencia Nacional del Partido, se ratifica la necesidad de mejora y garantía de un programa de capacitación dirigido a directivos. Se orienta la atención a los distintos procesos, desde la selección, preparación, seguimiento, formación de la reserva y la inclusividad, así como los principales valores que debe tener un cuadro.

En el Decreto-Ley No. 13/2020, Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, estipula que: “los cuadros deben elevar sistemáticamente su nivel técnico-profesional, la preparación político-ideológica y su cultura general integral, mantener la idoneidad demostrada y los requisitos generales y específicos aprobados para el cargo que van a ocupar” y el Decreto-Presidencial No. 208/2021, Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, establece los elementos organizativos, las normas y los procedimientos para la mejor aplicación y control del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas [1, 2].

Según el antropólogo e historiador Friedrich Katz, son tres los conjuntos de habilidades esenciales para líderes exitosos: habilidades técnicas, habilidades interpersonales (o humanas) y habilidades conceptuales. Los líderes deben poseer ciertas habilidades técnicas que les ayuden a optimizar el desempeño gerencial. Si bien estas tres amplias categorías de habilidades abarcan un amplio espectro de capacidades, cada categoría describe la forma en que estas habilidades interactúan con la gestión en diversos niveles.

Katz postula que cuanto más alto asciende un individuo en la organización, más habilidades conceptuales (y menos habilidades técnicas) se requieren. Los altos directivos necesitan menos habilidades técnicas porque la toma de decisiones estratégicas es inherentemente más conceptual; las habilidades de nivel medio e inferior, como la recopilación de datos, la evaluación y el debate, son más técnicas. Aun así, todas las disciplinas de la gestión requieren un amplio conjunto de habilidades para que los procesos empresariales sean eficaces [3].

En el complejo escenario empresarial, el liderazgo transcurre más allá de la gestión de recursos o la toma de decisiones estratégicas; exige una comprensión profunda de las dinámicas humanas y emocionales que motivan a los equipos. La inteligencia emocional, concepto popularizado por Daniel Goleman, se ha revelado como un pilar

fundamental para los líderes efectivos. Esta capacidad para reconocer, entender y manejar las propias emociones y las de los demás no solo mejora la atmósfera laboral, sino que también impulsa la productividad y fomenta un ambiente de trabajo saludable, mejorando la motivación del equipo de trabajo, potenciando la capacidad de adaptación y respuesta a los cambios, por ende, la integración de la inteligencia emocional en las prácticas de liderazgo es crucial para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones, permitiendo una gestión más humana y efectiva en la consecución de objetivos.

Asimismo, el desarrollo de la Inteligencia Emocional se relaciona con un mayor nivel de satisfacción, optimismo, autovaloración personal, sensatez y la emisión de conductas de carácter pro social. En este sentido, tener líderes con Inteligencia Emocional podría representar un gran aporte en el mejoramiento de su gestión personal y laboral, como también de su autonomía y ética personal. Todos estos aspectos permiten la validación, control y gestión de las emociones, tanto de aquellas que facilitan como de las que obstaculizan las interacciones con las demás personas

La combinación de inteligencia emocional y liderazgo efectivo crea un poderoso multiplicador de fuerzas en las organizaciones. Los líderes con alta inteligencia emocional no solo gestionan mejor a las personas y los procesos, sino que también inspiran mayor lealtad y compromiso. Esta sinergia promueve una organización que no solo es funcional sino también adaptativa, innovadora y resiliente [4, 5, 6,].

Un modelo que ha tenido múltiples ramificaciones ha sido el propuesto por Spencer y Spencer, quienes definen competencia como una "característica subyacente en un individuo, y que está causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o situación". Desarrollaron un modelo denominado "Modelo del Iceberg", en el cual establecieron que las competencias tienen dos grandes niveles, uno visible y más fácil de modificar, y otro oculto y que supone mayores dificultades de cambio.

Las cinco variables de su modelo, que a su vez se pueden agrupar en dos vertientes, son las siguientes:

Ámbito oculto: Motivos, rasgos y autoconcepto: las actitudes, valores o autoimágenes de una persona.

Ámbito visible: Conocimiento y habilidad

El enfoque de los autores sostiene que toda competencia requiere un intento, un impulso para que esta se exprese, de otra forma no se le puede definir como competencia.

De esta forma el conocimiento y la habilidad se encuentran en la zona visible (por encima del agua), y los motivos, rasgos y autoconcepto están en la parte oculta del iceberg (debajo del agua). Según este modelo, las competencias observables (visibles) son alteradas por las otras tres (ocultas). Las dos primeras son fáciles de entrenar, mientras que las otras son más difíciles y costosas de modificar; sin embargo, son las más importantes de evaluar en el programa de competencias organizacionales [7].

En el movimiento y desarrollo de la economía de mercado de orientación socialista el desarrollo de la economía digital es inevitable y juega un papel cada vez más importante y será el foco de desarrollo para muchos países, especialmente en el período posterior a la COVID-19. Los resultados del desarrollo económico de Vietnam no pueden obviar el impacto de la revolución industrial 4.0, en particular, y de la economía digital.

El auge del sector de la tecnología digital ha allanado el camino para la innovación y el crecimiento global. La adopción de avances tecnológicos a lo largo de los años ha impactado tanto a las empresas como a todos los aspectos de la vida. La tecnología digital ha impulsado a muchas empresas a mejorar sus modelos de desarrollo, crear nuevas industrias y desdibujar las fronteras geográficas.

Ante el fuerte desarrollo de la tecnología y la economía digital, Vietnam necesita concienciar sobre el desarrollo de una economía de mercado de orientación socialista, asociada a la economía digital, y continuar mejorando las instituciones y los marcos legales para facilitar la economía digital mediante una gestión estatal rigurosa y eficaz [8, 9].

El liderazgo resiliente consiste en la interacción de tres factores principales que se presentan: individuales, situacionales y de comportamiento. Los individuales se refieren a los rasgos personales e interpersonales del líder, así como a sus capacidades de respuesta. Los factores situacionales son aquellos que tienen que ver con el ambiente privado y de trabajo del líder; en tanto, los factores de comportamiento consisten en el comportamiento del directivo y su relación con las personas que lo rodean. Dichos factores pueden darse ante un

ambiente VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) lo que fomenta la resiliencia del líder y su capacidad de respuesta empresarial.

Un estudio de liderazgo resiliente realizado en Pymes mexicanas arrojó como resultado que el impulso a seguidores, la comunicación y la confianza son los factores que obtuvieron mayor ponderación entre los analizados. Se concluye que las características personales de los empresarios, como la competencia y organización, influyen significativamente en la resiliencia del liderazgo, mientras que las relaciones interpersonales y familiares también impactan, los líderes resilientes desarrollan un liderazgo transformacional basado en la autoconfianza y la comunicación efectiva [10].

En Venezuela los directivos exitosos priorizan negociación y gestión de riesgos [11].

El informe The Future of Jobs Report 2024 realizado por el Centre for the New Economy and Society World Economic Forum explora cómo evolucionarán los empleos y las habilidades en los próximos cinco años. El informe se basa en datos de una encuesta exclusiva que detalla las expectativas de una muestra representativa de las mayores empresas del mundo, proyecta las macrotendencias y las tendencias tecnológicas, el cambiante panorama laboral, las nuevas necesidades de habilidades y las prácticas empresariales en constante evolución que darán forma al trabajo del futuro.

Según este informe las habilidades básicas para el 2030 estarán agrupadas en cinco grupos, habilidades cognitivas como el pensamiento sistemático, el pensamiento creativo y el pensamiento analítico. Habilidades tecnológicas con el desarrollo de la IA y Big data y la alfabetización tecnológica. Curiosidad y aprendizaje permanente, motivación y autoconciencia y resiliencia flexibilidad y agilidad contribuyen a la autoeficacia. El liderazgo e influencia social y la empatía y la escucha activa mejoran el trabajar con otros. La gestión del talento constituye una habilidad de gestión [12].

Una vez determinadas las competencias necesarias en este caso para puestos directivos es necesario realizar su definición, así como su apertura en grados, lo cual se confecciona a la medida de cada organización. El grado corresponde con el nivel de dominio y el límite de referencia de cada competencia según el cargo, este debe definirse acompañado de los ejemplos de comportamientos observables [13,14].

En el contexto de Brascuba, empresa operando en un entorno económico complejo marcado por las consecuencias del bloqueo, se observa que la gestión de los cuadros (directivos) no parece estar alineada de forma óptima con las necesidades estratégicas de la empresa para enfrentar dichas dificultades. El diagnóstico inicial de la situación económico-financiera y el cumplimiento de indicadores productivos revela incumplimientos de planes de ventas y producción, así como reservas en la eficiencia productiva, lo que sugiere posibles deficiencias en las capacidades directivas. Aunque existen resoluciones nacionales que regulan la actividad de los cuadros que exigen seleccionar, evaluar y desarrollar a los directivos en función de las competencias críticas requeridas para superar los desafíos actuales y requerimientos del cargo, al no existir un perfil de competencias específico y en el caso de estar no se utilizan, provoca que en ocasiones los procesos de gestión de talento sean subjetivos, poco consistentes y potencialmente inefectivos.

A partir de esta problemática se propone determinar cuáles son las competencias claves que requieren los cuadros de Brascuba para enfrentar los desafíos impuestos por el bloqueo y el contexto empresarial cubano, por lo que esta investigación tiene como objetivo proponer un grupo de competencias directivas para contextos de restricción, integrando conceptos, prácticas y criterios internacionales de competencias, requerimientos normativos cubanos y experiencias de países con condiciones similares.

Métodos

El estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, integrando métodos cualitativos para la identificación y agrupación de las competencias, y métodos cuantitativos para el diagnóstico organizacional a partir de la información financiera y productiva. El diseño fue no experimental y transversal, estructurado en tres fases procedimentales secuenciales.

En una primera fase se realizó el diagnóstico organizacional y la construcción del marco de referencia, con el objetivo de comprender el contexto de la organización y establecer los referentes teóricos y normativos para la identificación de competencias.

1. Se realizó un análisis vertical y horizontal de los Estados de Situación Financiera y de Rendimiento Financiero del 2023 y 2024. Se calcularon variaciones absolutas y porcentuales para identificar tendencias en indicadores financieros y productivos claves.

2. Se elaboró un Perfil Estratégico comparando los principales indicadores operativos y competitivos de la organización con referentes del sector a nivel regional, identificando fortalezas y brechas de desempeño.
3. A partir de los métodos teóricos y empíricos y las técnicas de análisis y síntesis, inducción – deducción, y el análisis documental, se realizó una revisión sistemática de la literatura científica y la normativa cubana.
 - Se consultaron bases de datos académicas (Scopus, Web of Science, Researchgate, Scielo) utilizando palabras claves como "modelos de competencias", "gestión de cuadros", "liderazgo industrial" y "competencias directivas".
 - El marco teórico se fundamentó en los modelos de competencias clásicas con énfasis en las teorías de Katz (habilidades directivas), Goleman (inteligencia emocional) y Spencer & Spencer (modelo del iceberg).
 - Se analizó la normativa nacional vigente que regula la gestión de cuadros y se revisaron informes de organismos como ONUDI, CEPAL y el Foro Económico Mundial, además de casos de estudios en contextos similares.

En la segunda fase se realizó una identificación y validación preliminar de las competencias, con el objetivo de generar y validar una lista inicial de competencias críticas para los cuadros de Brascuba.

4. A partir de la triangulación inicial de fuentes se construyó una lista preliminar de competencias a partir de los hallazgos del marco teórico, el marco legal y los casos de estudio de empresas en contextos similares analizados en la fase anterior
5. Se realizó la validación cualitativa, mediante entrevistas semiestructuradas con un guión centrado en evaluar la pertinencia, claridad y exhaustividad de la lista preliminar con una muestra intencional de 30 directivos de la empresa, considerando su experiencia y representatividad en las diferentes áreas.

En la tercera fase y para finalizar se valoró y diseñó la matriz de competencias con el objetivo de asignar a las competencias validadas en una matriz que especifique su importancia, dificultad y nivel de dominio requerido.

6. Se empleó un muestreo intencional no probabilístico por criterios, seleccionando a los mismos 30 directivos. Los criterios de inclusión fueron: a) tener al menos 5 años de experiencia en cargos de dirección en la empresa, b) ocupar posiciones en al menos tres diferentes áreas funcionales clave y c) ser reconocidos por su desempeño sobresaliente o por su

conocimiento profundo de los desafíos de la organización. Esta composición buscó garantizar una perspectiva estratégica, diversa y experimentada.

7. La técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada de validación, apoyada en un protocolo escrito que contenía la lista de competencias y la matriz con la valoración propuesta inicialmente. Se realizaron tres validaciones fundamentales: Valoración de Pertinencia, Valoración de Formulación y Agrupación y Validación de la Matriz.
8. El instrumento de valoración utilizado fue la matriz de competencias con escalas Likert de 5 puntos (1=muy bajo, 5=muy alto) para tres dimensiones: importancia para el éxito del cargo, dificultad de desarrollo/aprendizaje y el nivel de dominio requerido.
9. Los autores aplicaron la técnica de Juicio de Expertos actuando como expertos en coordinación con el panel de directivos encuestados, asignando los valores a cada competencia en la matriz. Esta valoración se fundamentó en el diagnóstico integral de la Fase 1 y los resultados consensuados de la validación cualitativa de la Fase 2.
10. Se definió como criterio de consenso la aceptación de una competencia o de un ajuste en su valoración cuando al menos el 75% de los entrevistados expresaba coincidencia. Las competencias que no alcanzaron este umbral fueron sometidas a revisión: se analizaron los argumentos en contra y, o bien se reformularon, o bien se fusionaron con otras, o se descartaron.
11. Con base en la valoración, se determinó una graduación de las competencias que contrasta el nivel de dominio requerido con la destreza existente en la organización, permitiendo priorizar necesidades de desarrollo.

Resultados

En la primera fase el diagnóstico reveló que entre los principales problemas detectados se encuentran el incumplimiento de los planes de ventas y producción para el mercado doméstico y el de exportaciones, así como el incremento considerable de los gastos planificados. Impagos a proveedores por falta de liquidez e inmovilización de activos por parte del BFI, el ciclo de conversión del efectivo es elevado debido a la duración de los ciclos de cobro y pagos. Para abordar estas dificultades se requieren estrategias creativas y adaptadas al contexto económico cubano, que combinen gestión

financiera interna, negociación con proveedores y alternativas no tradicionales.

El análisis económico-financiero de Brascuba revela una empresa con solvencia operativa, estabilidad y liquidez, que es capaz de hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, pero expuesta a riesgos estructurales (endeudamiento, contexto macroeconómico cubano). La prioridad debe ser mejorar la eficiencia logística y diversificar financieramente para garantizar sostenibilidad en un mercado altamente regulado y volátil.

A partir de los resultados del Perfil Estratégico se observa que la empresa tiene un desempeño positivo respecto a la no ocurrencia de accidentes de trabajo y a la reducción de costos de manufactura. Por otro lado, el comportamiento es negativo en la eficiencia del proceso, la calidad de la especificación del producto, el tiempo medio entre fallas de la maquinaria, la merma total de la producción, la incidencia de plagas en el tabaco y el gasto de energía.

El Decreto-Ley No. 13/2020, Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas y el Decreto-Presidencial No. 208/2021, Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, establece que los cuadros deben contar con competencias de alineación política, técnicas, adaptativas y resilientes. Las teorías de Katz y de Spencer y Spencer fueron la base para la estructuración final de las competencias claves o críticas para los directivos de Brascuba y del sector industrial del país en general.

Matriz de Competencias

Se identificaron como resultado de la triangulación un total de 25 competencias, agrupadas en cuatro categorías: técnicas-industriales, conceptuales, interpersonales y ético-políticas, las cuales se muestran en la figura 1. La valoración mediante juicio de experto permitió priorizar las competencias, la mayoría de las competencias se identificaron como de alta importancia y dificultad, lo que sugiere la necesidad de programas de desarrollo intensivos, información resumida en la tabla 1 como resultado de las fases dos y tres mencionadas.

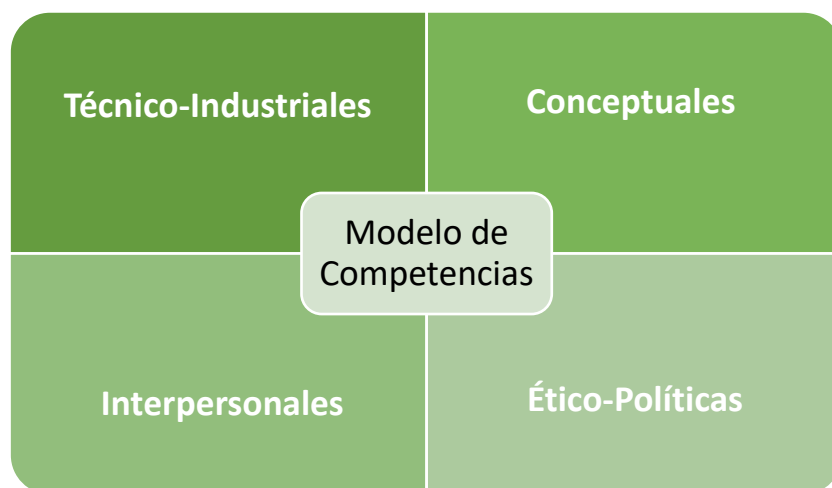


Fig. 1 - Modelo de Competencias propuesto.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1 - Matriz de Competencias

Competencias	Importancia	Dificultad	Nivel de dominio
Técnicas Industriales			
Gestión de procesos productivos	5	4	Avanzado
Gestión de datos	4	3	Intermedio
Digitalización básica	3	3	Básico
Control de calidad y mejora continua	5	4	Intermedio
Gestión de mantenimiento	4	5	Intermedio
Domínio de herramientas Lean Manufacturing	4	4	Intermedio
Conocimiento de la industria y el mercado	5	4	Avanzado
Conceptuales			
Pensamiento estratégico	5	5	Avanzado
Gestión de recursos escasos	5	4	Avanzado
Gestión de riesgos	4	4	Intermedio
Toma de decisiones bajo incertidumbre	5	5	Avanzado
Negociación	4	4	Intermedio
Orientación a los resultados	5	5	Intermedio
Desarrollo de las personas	4	5	Intermedio

COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LA INDUSTRIA CUBANA

Adaptabilidad al cambio	4	5	Avanzado
Interpersonales			
Gestión de conflictos	4	4	Intermedio
Comunicación asertiva	4	3	Avanzado
Colaboración y la cooperación	5	4	Avanzado
Autoconciencia	4	5	Intermedio
Autorregulación	4	5	Intermedio
Éticas - Políticas			
Transparencia en la gestión de recursos.	5	3	Avanzado
Alineación con valores socialistas	5	3	Avanzado
Integridad	5	3	Avanzado
Justicia	5	3	Avanzado
Ética	5	3	Avanzado

Fuente: Elaboración propia

La matriz de competencias resultante para los cuadros de Brascuba se caracteriza por un fuerte énfasis en la resiliencia y la innovación, competencias críticas para navegar el entorno restrictivo del bloqueo, combinado con las competencias gerenciales clásicas adaptadas al contexto empresarial cubano.

En todos los casos la competencia debe ser acompañada por una definición, así como por la apertura en grados, según el dominio o comportamiento del trabajador.

La división en grados de una competencia puede hacerse de diferentes formas.

A: Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia

B: Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). Representa un nivel muy bueno de la competencia.

D: Mínimo nivel de la competencia

El grado D tiene dos versiones que, identificada en cada caso, pueden significar "insatisfactorio" o "grado mínimo" de la competencia. En ese caso, al pie de ella aparecerá la siguiente leyenda:

Nota: en este rango, el grado d no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

Discusión

La propuesta integra teorías dispersas en un marco aplicable a industrias en desarrollo, combinas normativas cubanas, industria 4.0 y resiliencia. Busca guiar a empresas hacia la competitividad en la era digital, sin olvidar sus raíces y contexto.

Este grupo de competencias deben ser asignadas a puestos de trabajo y por tanto es necesario acometer un rediseño de los perfiles de cargo, además de aplicarse en los subsistemas de recursos humanos correspondiente a Selección, Desempeño y Desarrollo de personas. Se tendrán en cuenta durante los procesos de entrevistas, evaluación del desempeño, para el autodesarrollo, codesarrollo, diseño de planes de sucesión, de planes de carreras y otros programas.

Inicialmente se debe realizar un diagnóstico que determine las brechas existentes entre las competencias actuales y las requeridas.

Las empresas cubanas deben dirigir sus estrategias y acciones a lograr una gestión integral por competencias, para lograr un mejor desempeño organizacional.

La investigación, presenta limitaciones, las cuales deben ser consideradas al interpretar los resultados y generalizar las conclusiones:

La técnica de Juicio de Experto aplicada para asignar los valores de importancia, dificultad y nivel de dominio, se fundamenta en un diagnóstico exhaustivo, pero presenta un grado de subjetividad, una validación cuantitativa posterior con una muestra ampliada de experto fortalecería la robustez de la matriz.

El estudio se ajusta a un caso único (Brascuba), en un contexto nacional específico (Cuba) y bajo condiciones geopolíticas particulares (Bloqueo), esto permite una profundidad y contextualización valiosa, pero limita la generalización de las competencias a otras empresas con culturas organizacionales y desafíos distintos. Además de ser necesario una validación empírica posterior.

Las conversaciones y entrevistas con los directivos, pueden no representar la totalidad de perspectivas dentro de la organización. El uso de un muestreo intencional (no probabilístico) implica que las

competencias identificadas priorizan la visión del nivel estratégico, pudiendo omitir competencias críticas percibidas desde mandos medios u otras áreas operativas.

La investigación se centró en el diseño del perfil (fase propositiva), quedando su implementación práctica y evaluación de impacto (por ejemplo, en los indicadores de desempeño) fuera de su alcance. Por tanto, la efectividad real del perfil propuesto para mejorar la gestión de cuadros se debe verificar en un estudio posterior.

Teniendo en cuenta las limitaciones del estudio es pertinente realizar investigaciones posteriores, se proponen las siguientes líneas para continuar el trabajo científico:

Realizar un estudio de consenso de expertos (método Delphi) o una encuesta a gran escala dirigida a directivos, especialistas de recursos humanos y cuadros de Brascuba, para validar estadísticamente.

Investigar y proponer herramientas concretas (entrevistas por competencias, pruebas psicométricas, rúbricas de observación) que permitan operacionalizar la evaluación de las competencias identificadas en los procesos de selección, promoción y evaluación del desempeño de los cuadros.

Elaborar un perfil de cargo por competencias para realizar un diagnóstico de la brecha entre las competencias requeridas y las reales de los cuadros actuales. Este estudio permitiría focalizar con precisión las necesidades de capacitación y desarrollo.

Desarrollar un proyecto de investigación-acción que acompañe la implementación piloto del perfil de competencias en un área específica, evaluando su impacto en indicadores clave como clima organizacional, toma de decisiones, cumplimiento de objetivos y resultados económico-productivos.

Conclusiones

1. La empresa presenta insuficiencias en los indicadores claves lo que afecta la eficiencia productiva, los resultados financieros y la competitividad.
2. Las diferentes fuentes consultadas coinciden en que el liderazgo es crucial para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, existe una conexión de dependencia entre el dirigente competente y el liderazgo.

3. El éxito de los directivos no solo depende de los conocimientos y habilidades, sino que exige una comprensión profunda de las dinámicas humanas y emocionales, por tal motivo se deben incluir en la competencia la reflexión metacognitiva, la capacidad para relacionarse con las personas y la motivación gerencial.
4. Los directivos en contextos restringidos como Cuba requieren un perfil híbrido: técnico, adaptable y político, es por ello que se proponen competencias técnicas industriales, conceptuales, interpersonales y ético – políticas.

Referencias

- [1] Presidente de la República de Cuba. Decreto-Ley 13/2020 "Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. 2021 p. 53
- [2] Consejo de Estado. Decreto Presidencial 208/2021 "Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas". 2021
- [3] Radtke L. Principles of Leadership & Management. 2022
- [4] De la Cruz-Portilla, A. C. Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios. Revista UNIMAR. 2020;38(2):63-94.
- [5] Salguero Barba NG, García Salguero CP. Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. 2024;5(6)
- [6] Lotito F. Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio. Revista Academia y Negocios. 2022;8(1):71-86
- [7] Lora Guzmán H, Castilla Paternina S, Góez Flórez M. La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. Revista Saber, Ciencia y Libertad. 2020;15(1):83-94
- [8] Nguyen NA. Understanding the Socialist-Market Economy in Vietnam. Emerging Science Journal. 2022;6(5)
- [9] Uoc TM. Basic issues of Vietnam's market economy and digital economy in the context of Post-Covid-19. Education and Innovations in the Context of Modern Problems. 2025;193-200
- [10] Olivas Lara RI, Urrutia De la Garza JA, Solís Rodríguez FT, Mendoza Arvizo U. Liderazgo resiliente en empresas. Revista Venezolana De Gerencia. 2025;942-60

[11] Rada E, Fernández Villalobos, Fernando. Liderazgo en empresas de servicios dentro de la industria petrolera bajo los requerimientos de la COVID-19. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales. 2021;(2):1-23

[12] World Economic Forum. The Future of Jobs Survey 2024 [Internet]. Ginebra: World Economic Forum; 2024. <http://www.weforum.org/the-future-of-jobs-report-2024>.

[13] Alles M. Diccionario de Competencias La Trilogia.Tomo I. 1.^a ed. Buenos Aires: Ediciones Granica; 2009.

[14] Villalobos Pérez A, Quirós Morales D, León Sanabria G. Some theoretical and methodological considerations for the development of a critical competences model (CCM): an operant approach. Revista Avances en Psicología Latinoamericana. 2011;62-76

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no hay conflictos de intereses.

Contribución de cada autor:

Arianna Mederos Armenteros: Realizar la conceptualización, la investigación formal, el análisis de la información, la elaboración de las figuras y la redacción del borrador inicial del documento

Narciso Abel Piñero Rodríguez: Supervisar y guiar el proceso de investigación, brindar asesoramiento metodológico, revisar críticamente el contenido y aprobar la versión final del documento.