

Concepto de gestión por competencias desde los riesgos, necesidad en la cultura de entidades médicas

Concept of management by competencies from risks, a need in the culture of medical entities

Ana Victoria Nápoles-Villa ^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-7805-7547>

Clara Marrero-Fornaris ² <https://orcid.org/0000-0001-9417-7234>

Luis Arnolis Reyes-Ramírez ³ <https://orcid.org/0000-0002-6339-4655>

Caridad Leyva-del-Toro ⁴ <https://orcid.org/0000-0003-0789-6076>

¹ Unidad Empresarial Básica Mayorista de Medicamentos de Holguín. Especialista en Gestión de la Calidad. Holguín, Cuba.

² Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial Holguín, Cuba.

³ Empresa de Telecomunicaciones de Sociedades Anónimas. Departamento de Dirección. Holguín, Cuba.

⁴ Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Gestión de la Calidad en Empresa de Telecomunicaciones de Sociedades Anónimas. Holguín, Cuba.

*Autor para la correspondencia (email): anavictorianapolosvilla@gmail.com

RESUMEN

Fundamento: la gestión por competencias, se gesta sobre pilares básicos, de los cuales se apropian los recursos humanos, para adquirir conocimientos y desarrollar los diferentes saberes que necesitan; acción que está sujeta a riesgos, a partir de la interconexión de comportamientos, conductas y emociones, durante el despliegue de sus funciones.

Objetivo: construir un concepto de gestión por competencia, sobre la base de los riesgos, que garantice una cultura favorable al logro de los objetivos de la organización.

Métodos: se entrevistaron 15 expertos en gestión humana, se realizó un estudio bibliométrico, con el análisis de diferentes bases de datos, se efectuaron debates y tormentas de ideas sobre las tendencias y particularidades del enfoque de gestión por competencias en relación con las incertidumbres y los riesgos; en el procesamiento de la información relacionada con la conceptualización estudiada, se

emplearon métodos estadísticos, con la ayuda de los *software Statistics Program for Social Sciences* para *Windows*, UCINET.

Resultados: luego de estudiar los postulados, de un conjunto de autores, emerge un análisis que visualiza la vulnerabilidad del trabajo con las competencias, de ahí la necesidad de incluir el enfoque de riesgo en la gestión por competencias; se obtiene una aproximación conceptual de este constructo con enfoque de riesgos.

Conclusiones: la articulación del enfoque de competencias con el de riesgos permitirá que se establezcan sistemas de vigilancias, que tributen a la gestión de los recursos humanos, bajo los principios de integración con los procesos organizacionales.

DeCS: COMPETENCIA PROFESIONAL; RECURSOS HUMANOS; RENDIMIENTO LABORAL; BIBLIOMETRÍA; REVISIÓN POR PARES.

ABSTRACT

Background: management by competences is developed on basic pillars, of which human resources are appropriated, to acquire knowledge and develop learning that guarantees a movement between the different knowledge they need; action that is subjected to risks through the interconnection of behaviors and emotions, during the deployment of work functions.

Objective: to build a concept of management by competences based on its articulation with the risk approach, which guarantees a culture more favorable to the achievement of the objectives of the organization.

Methods: a qualitative research was carried out using the experts' method, in which the expertise of 15 research specialists from the human management line was consulted. A bibliometric study was carried out, with the analysis of different databases, debates and brainstorming were carried out, different trends and particularities of the competences management approach were evaluated in relation to uncertainties and risks; in the processing of the information related to the conceptualization studied, statistical methods were used, with the help of the *Software Statistics Program for Social Sciences for Windows*, UCINET.

Results: after studying the postulate, from a group of authors, an analysis emerges that visualizes the vulnerability of work with competences, hence the need to include the risk approach in competences management; a conceptual approximation of the competences management construct with a risk approach is obtained.

Conclusions: the articulation of the competences approach with that of risks will allow surveillance systems to be established, which pay tribute to their management, within a human resources management system that operates under the principles of integration of management processes.

DeCS: PROFESSIONAL COMPETENCE; WORKFORCE; WORK PERFORMANCE; BIBLIOMETRICS; PEER REVIEW.

INTRODUCCIÓN

La globalización, el desarrollo tecnológico y las altas tasas de cambio, demandan de las organizaciones una competitividad creciente basada en fuertes incrementos de su productividad, calidad e innovación; a los recursos humanos por su parte se les exige mayores rendimientos, acompañado por una necesidad de incrementar sus competencias a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente. En particular se hace cada vez más difícil que las organizaciones desarrollen esas ventajas competitivas reales, ya que lo usual es ofrecer productos y servicios de alta calidad a bajo costo, parámetro que debe ser alcanzado para no quedar atrás pero que no asegura un éxito sostenible.

La gestión por competencias es uno de los temas más investigados en el campo del comportamiento organizacional, esta ha sido considerada como una seria alternativa a enfoques tradicionales de gestión como el modelo a seguir, sin embargo, su aplicación no ha estado exenta de polémica. ⁽¹⁾

De ahí que la gestión por competencias como enfoque viable para gestionar a los recursos humanos, requiere de una nueva mirada desde su conceptualización para que su implementación garantice el despliegue de una configuración sistémica, con énfasis en la integridad, seguridad y ordenamiento de las dimensiones y variables que interviene en esta con sus interrelaciones, tanto internas como externas (Tabla 1). ^(2, 3)

Tabla 1. Resumen del contenido de las dimensiones y variables identificadas para el estudio de los elementos que inciden en la gestión por competencias

Dimensiones	Contenido: se refiere de forma general a instrumentos, herramientas, maquinarias, materiales, materias primas, productos, conocimientos y capacidades.
Tecnológica	Variables: tecnologías, equipos, maquinarias e instrumentos, condiciones de seguridad y salud del trabajo, conocimiento del proceso y legislación.
Organizativa	Contenido: estructuras, diseño de tareas, rutinas o métodos, coordinación de actividades, manuales de procesos, normas, procedimientos, especificaciones, instrucciones sobre la forma o proceso de utilización con un bien o servicio, características funcionales y físicas interrelacionadas de un producto o servicio, definida en la información, control en el desarrollo de las actividades para que este alcance un valor añadido. Variables: diseño del puesto de trabajo, flujos de información, calidad del diseño de las competencias.
Humana	Contenido: influencia de las personas, reflejada en un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas; disposición del individuo para impulsar cumplimiento de objetivos, contiene los atributos: destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales, valores, experiencia, actitudes y aptitudes en situación de trabajo, con lo que muestra niveles de competencias en el desempeño de los procesos. Variables: motivación, comunicación interpersonal, atributos del directivo.

Estructuras que robustecen su aplicación con una mirada enfocada a los riesgos que pueden afectar su implementación,⁽⁴⁾ que se dirige al alcance de las políticas, los valores y el cumplimiento de las normativas que rige el desarrollo del recurso humano,^(5,6) que debe concretar sus funciones, en la dinámica que entraña sus competencias con: las formas de organización de los elementos que intervienen en la cultura organizacional, la comunicación, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, que tributan a generar un determinado clima organizacional que incide en la satisfacción laboral.^(7,8,9,10)

Todo análisis cultural necesita del estudio de las competencias de sus recursos humanos ya que estas constituyen un patrimonio que la organización ha adquirido y desarrollado para responder a las exigencias del mercado, eslabón que permitirá explicar las particularidades de la misma, en la integración interna de sus procesos y en la adaptación a los cambios del entorno.

Sin duda la gestión por competencias y la gestión de riesgos son enfoques que se direccionan hacia el alcance de la mejora en la gestión empresarial, pero su implementación coexisten en paralelo y no necesariamente se complementan, a partir de la misma complejidad que entraña el enfoque de competencias en su relación con sus naturalezas, es decir la configuración psicológica en la que emerge la gestión de los recursos humanos, así como el componente biológico y social que lo encierra en su actuar, que al interactuar con las dimensiones tecnológicas, humanas y organizativas se pueden manifestar incertidumbres, fallas y desconexiones que requieren ser tratadas.

A partir de esta reflexión se deriva el interés del estudio de las competencias en función de la vigilancia que se requiere en su desarrollo, dentro de un sistema que funciona bajo los principios de integración de estas con los procesos clave de la gestión de los recursos humanos asociados a la vez al perfeccionamiento de los procesos organizacionales.^(11,12,13,14)

Esta vigilancia parte de la necesidad de observar y controlar el comportamiento de las competencias desde que se adquieren, se gestan y se desarrollan, a partir de los riesgos que pudiesen declararse en su evolución, con la manifestación de estos en el desarrollo de los procesos acciones que proyectaría la necesaria integración del enfoque de gestión por competencias, con la gestión de riesgos, de ahí que se requiera estudiar los principales elementos que conforman los pilares de ambos enfoques, para construir un concepto de gestión por competencia sobre la base de su articulación con el enfoque de riesgos que garantice una mayor eficacia en la gestión de los recursos humanos.

MÉTODOS

El estudio realizado en el primer trimestre del año 2017, responde a un modelo de investigación cualitativo centrado en el método de los expertos,^(15,16) se tuvo en cuenta las configuraciones psicológicas, biológicas y sociales que entrama al enfoque de competencias propiamente desde su conceptualización, de ahí la necesidad de consultar la experticia de un grupo de especialistas que investigan la gestión humana. Se trabajó con un nivel de confianza de 95 % y un margen de error de un 5 %, por lo que se trabaja con 15 expertos, cuyos coeficientes de competencias (Cc) tomaron valores entre 0.70 y

1.00 con un coeficiente de competencias promedio de 0,89; según la información que se muestra en la (Tabla 2).

Tabla 2. Coeficiente de competencias de los expertos (Cc)

K: Coeficiente de competencias $K=0,5 (Kc + Ka)$			
Kc: Coeficiente de conocimiento Ka: Coeficiente de argumentación			
Experto	Coeficientes de conocimientos	Coeficientes de argumentación	Competencias
1	1.0	1.0	1.00
2	0.8	1.0	0.90
3	0.8	1.0	0.90
4	1.0	0.9	0.95
5	1.0	0.8	0.90
6	0.7	1.0	0.85
7	0.8	1.0	0.90
8	1.0	0.9	0.95
9	0.8	1.0	0.90
10	0.7	0.9	0.80
11	1.0	1.0	1.00
12	0.7	0.7	0.70
13	0.7	0.8	0.75
14	0.7	0.8	0.85
15	1.0	0.9	0.95
Coeficiente promedio de los expertos			0.89

Estos expertos fueron conducidos a realizar un estudio bibliométrico de la información relacionada con la conceptualización estudiada en relación a las diferentes tendencias y particularidades de los constructos competencias y gestión por competencias, así como su relación con las amenazas e incertidumbres, que pueden poner en riesgos a la gestión por competencias; el juicio de cada experto con relación a los atributos, se comportó de la forma siguiente:

- en el nivel de complicación de la gestión por competencias, los valores de Rj estuvieron entre cuatro y cinco, con una $\sum Rj$ de 70 y una Δi de 14 y Δi^2 de 196,
- en el análisis de la vulnerabilidad, los valores de Rj estuvieron entre cuatro y cinco con una $\sum Rj$ de 71 y una Δi de 15 y Δi^2 de 225,
- en el nivel de incertidumbre, en relación con las dimensiones y variables, que inciden en la gestión por competencias, los valores de Rj estuvieron entre cuatro y cinco con una $\sum Rj$ de 68 y una Δi de 12 y Δi^2 de 144,
- respecto a la efectividad, por las amenazas que se pueden manifestar, los valores de Rj estuvieron entre tres y cuatro con una $\sum Rj$ de 51 y una Δi de -5 y Δi^2 de 25,
- respecto a la funcionalidad de la gestión por competencias, los valores de Rj estuvieron entre uno y dos con una $\sum Rj$ de 20 y una Δi de -36 y Δi^2 de 1296.

Se valora la concordancia de los expertos.

Donde:

R_j: toma valores desde uno hasta cinco

n: atributos que se consultan a los expertos (cinco)

$$T = \sum_{j=1}^n R_j / n = 56$$

n

$$\Delta_i = S R_j - T$$

i=1

Δ_i^2 resultante: 1886

$$W = 12 * (\Delta_i^2) / k^2 * (n^3 - n) = 0.84$$

Análisis de las hipótesis:

H₁: juicio de los expertos es concordante.

H₀: juicio de los expertos no es concordante.

Con las características evaluadas (n=5) n < 7, se compara el valor de S = $\sum \Delta_i^2$ con el valor de Stab de la tabla de Friedman. S = $\sum \Delta_i^2 = 1886$; para n=5 y k=15 $\alpha = 0.01$ Stab = 475.2. Como S > S_{TAB}, no existen evidencias estadísticas suficientes que indiquen la falta de concordancia en el juicio de los expertos, por lo que la hipótesis nula se rechaza y se concluye que el juicio de los expertos concuerda con los elementos que relacionan el enfoque de gestión por competencias con el de riesgo.

En el procesamiento de la información relacionada con la conceptualización estudiada tanto del constructo competencias como de la gestión por competencias y su relación con los riesgos a partir de lo establecido en la NC-ISO 31000 Gestión del Riesgo, ⁽⁴⁾ se emplearon métodos estadísticos, con la ayuda de los *Software Statistics Program for Social Sciences (SPSS) para Windows*, UCINET.

RESULTADOS

Se partió de la necesidad, de analizar a la gestión por competencias centrada en la dirección y el control de un grupo de las actividades que la contienen y que se manifiestan durante el desarrollo de los procesos de gestión de los recursos humanos, los expertos inician la revisión de la conceptualización, a partir de la delineación del constructo competencias que por su esencia teórica es complicado, con la finalidad de estudiar los criterios de algunos autores que en su definición recogen de forma implícita la vulnerabilidad, las amenazas y los peligros que entraña esta concepción en la gestión por competencias, en cuanto a su funcionabilidad y en su despliegue, criterios que al ser consultados con el grupo de expertos generan contenidos a partir de su análisis (Tabla 3).

Tabla 3. Conceptualización de competencia y consideraciones de la autora que visualiza el enfoque de riesgo en la gestión por competencias

Autores	Postulados que por su complejidad, tributan a la vulnerabilidad del trabajo con las competencias (Análisis)
Le Boterf G, ⁽¹⁷⁾	La competencia se estructura sobre la base de tres componentes esenciales: el saber actuar, como el conjunto de factores que definen la capacidad que tienen las personas, para poder efectuar las acciones definidas, el querer actuar, que alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco de las personas, sino también a la condición más subjetiva y situacional, que hace que este decida efectivamente, emprender una acción en concreto y el poder actuar, pues en muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo bien, pero las condiciones, normativas y las políticas no existen para que las pueda efectuar.
Análisis: existe una problemática estructural que puede conducir y enmarcar a la competencia dentro del enfoque de riesgo, pues se requiere controlar y normalizar el comportamiento de las variables, que puedan estar presentes en la materialización de la gestión por competencias, para que esta sea viable.	
Delors J, ⁽¹⁸⁾	Expresan la influencia de la cultura y las normas, valores, objetivos, y creencias como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un proceso dado, pues existen pilares básicos de los cuales el hombre se debe apropiarse, asociado a la acumulación de conocimientos y al desarrollo tecnológico que este enfrenta: "aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir". ⁽¹⁹⁾
Análisis: esta concepción requiere de una visión de la alta gerencia, que conduzca a materializar un cambio cultural a través de objetivos, valores y creencias, todo lo que puede estar muy relacionado con la visión que se tenga del proceso de trabajo, en el cual se labora y hacia donde se desea estar en el futuro, lo que debe ser considerado como un riesgo potencial, que se necesita declarar, para llevar a la práctica este postulado y sea efectivo.	
Núñez J, Buriticá Fajardo SA, ⁽²⁰⁾	Expresa que gestionar los procesos por competencias requiere de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, en una forma combinada, frente a una situación de trabajo, para posibilitar un desempeño superior.
Análisis: este es un requerimiento complicado, que tiene el riesgo de que no se aprecie por los directivos, que desean implementar la gestión por competencia, de ahí que si no se tiene conciencia de esto y no se declara como riesgo potencial, se documenta una gestión por competencia y su implementación puede que no sea lo suficientemente efectiva.	
Goleman D, ⁽²¹⁾	Hace referencia a la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los ajenos, y la motivación, para manejar bien las emociones y las relaciones con los demás. ⁽²²⁾
Análisis: para lograrlo se requiere declarar riesgos potenciales en el manejo de los procesos, a partir del análisis y evaluaciones psicológicas en diferentes escenarios que enfrenta la organización que aplica la gestión por competencias.	

Luego de estudiar y analizar estos contenidos se visualiza en el concepto de competencia una esencia teórica complicada, que dialécticamente incidirá en la gestión por competencia organizacional, por lo que se hace necesario evaluar las tendencias en el desarrollo del concepto de competencias para delinear este constructo, con la finalidad de encontrar en este las brechas en cuanto a las incertidumbres y las capacidades de amenazas que se pueden encontrar en el despliegue de la gestión por competencias, que afectan la toma de decisiones en el proceso de desarrollo de los recursos humanos; este estudio bibliométrico se procesa en el *software* UCINET (2002), se construye el grafo con

la aplicación *Net Draw*, obteniéndose la red de relaciones entre los principales autores que estudian este concepto y lo enfocan desde los procesos, en su relación de integración, e implícitamente en la existencia de ciertas amenazas que pueden poner en riesgo a su gestión.

Con el resultado, sumado al estudio de las dimensiones y variables en la Tabla 1 que mueven posibles manifestaciones de riesgos y al análisis de los conceptos de gestión por competencia, donde se sigue la lógica de la Figura 1, que muestra el estudio este constructo y los elementos que pueden poner en riesgo su implementación (Figura 1).

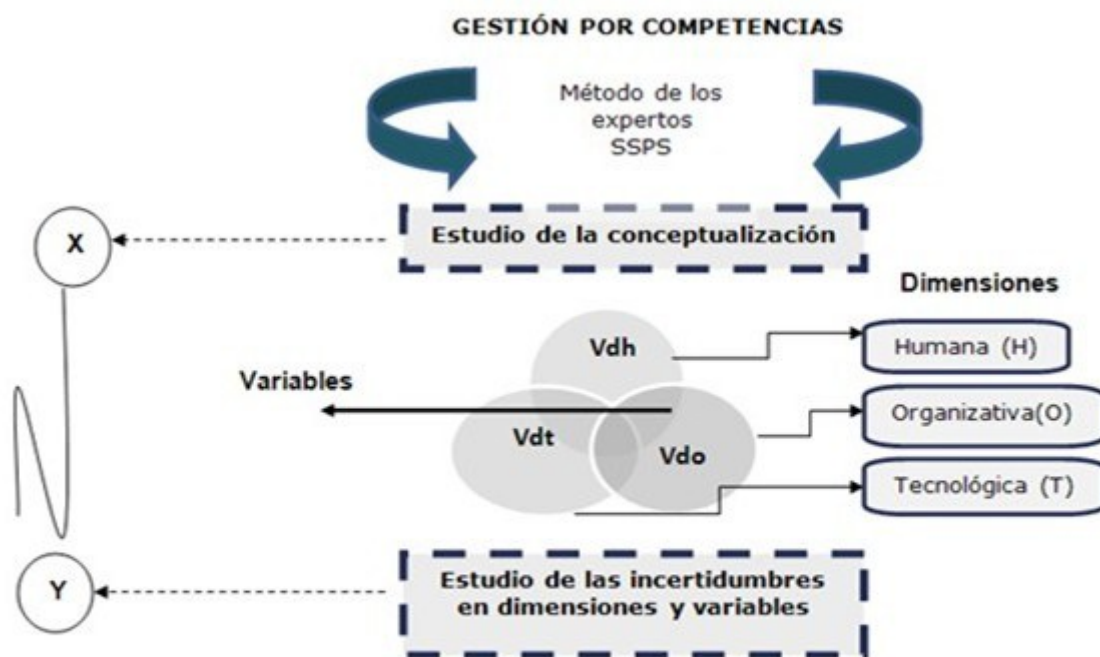


Figura 1. Arquitectura empleada por la autora en el estudio y construcción del concepto gestión por competencias con enfoque de riesgo (esquema del autor).

DISCUSIÓN

En relación a los resultados del estudio de las definiciones, los expertos valoraron los términos: desarrollo, objetivos, desempeño, recursos humanos, atributos, organización, resultado, puesto de trabajo y los elementos del constructo competencias que reflejan vulnerabilidades en la gestión por competencias; con la ayuda del SPSS, efectuaron un análisis del conglomerado jerárquico por autores, se utilizó el método de *Ward*, ^(23,24,25) y la distancia euclidiana al cuadrado; con un corte en el nivel ocho se obtuvo que los autores por sus criterios pueden agruparse en cuatro posibles grupos; en el primero se destaca el elemento recurso humano con el 27,8 %; el segundo con el elemento resultado, con el 27,8 %; el tercero, la vulnerabilidad de fallos en la gestión por competencias, con el 22,2 %; el cuarto respecto a los atributos, desempeño y puesto de trabajo con el 22,2 % (Figura 2).

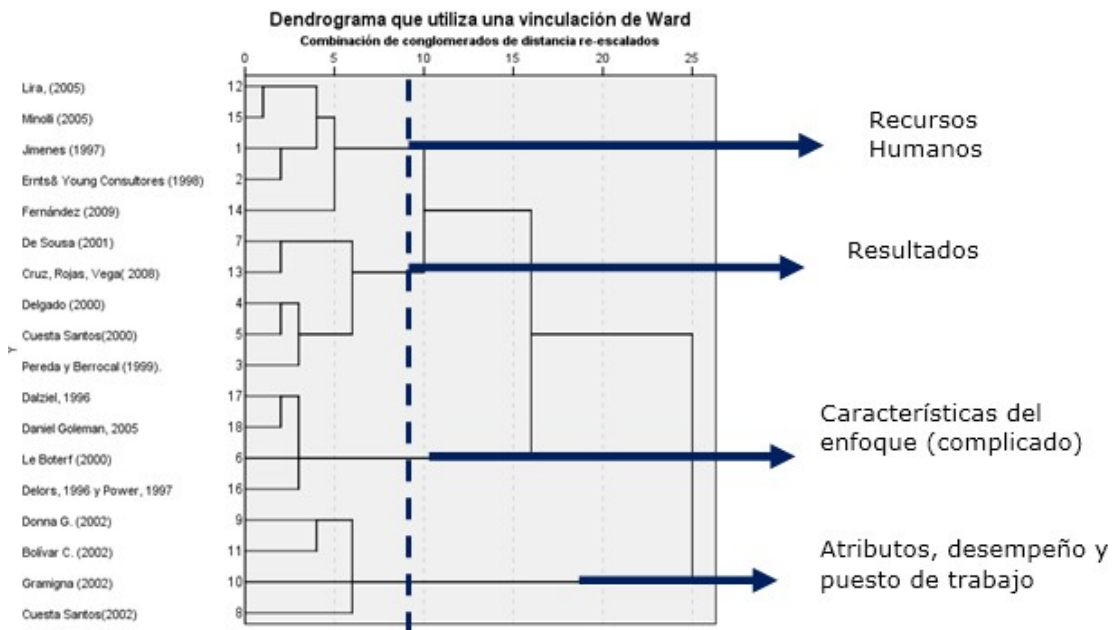


Figura 2. Dendrograma que utiliza la vinculación Ward, para obtener la combinación de los conglomerados por autores en función de sus argumentos.

El estudio muestra que los términos recursos humanos y resultados juegan un papel fundamental en la conceptualización de gestión por competencias, que provienen de la base del concepto de competencia laboral el cual tiene una configuración psicológica, por lo que la implementación de la gestión por competencias puede estar presente cierta vulnerabilidad en el cumplimiento de sus objetivos. Al evaluarse estos elementos y las acotaciones recogidas en la Tabla 3, que revelan la competencia en un sentido sintético y coherente, se propone un nuevo concepto del término gestión por competencias, en el cual introduce los elementos que pueden hacer vulnerable a esta gestión y pueden poner en riesgo su despliegue (Figura 3).



Figura 3. Esquema de la aproximación conceptual de la gestión por competencias en armonía con los riesgos (esquema del autor).

A partir de este análisis se discute el resultado con el cual se propone un nuevo concepto del constructo Gestión por Competencias, que se describe como: enfoque que desarrolla la capacidad que se muestra en el recurso humano, luego de que se armonicen en su actuar determinados atributos relacionados con sus conocimientos, profesionalidad, habilidades, valores, aspectos volitivos y afectivos que añaden valor a los procesos de trabajo para que se alcance un estadio superior, con una reducción de los riesgos, que sustente el mejor desempeño de la organización.

CONCLUSIONES

El estudio bibliométrico realizado a la conceptualización del constructo competencias y gestión por competencias constituye una base primordial para el análisis de las dimensiones y variables estudiadas en su articulación con los procesos de gestión de los recursos humanos, enfoque que requiere de una vinculación con los riesgos.

El concepto propuesto establece la necesidad de una observación de la secuencia de las actividades que conforman la gestión por competencias, de forma ordenada y lógica, pues sus configuraciones: psicológica, biológica y social, pueden entramar cierta vulnerabilidad en el cumplimiento de sus objetivos de ahí que se requiere estudiar al conjunto de los elementos que pueden permitir la identificación, el monitoreo, la evaluación, la protección, la prevención y el control de estos riesgos, como factor de alta influencia en la calidad de los procesos de recursos humanos que se gestionan por competencias que tienen una incidencia medular en la cultura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. García Saiz M. Una revisión constructiva de la gestión por competencias. Anales de Psicología [Internet]. May 2011 [citado 24 Feb 2021];27(2):[aprox. 24 p.]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/167/16720051024.pdf>
2. Nápoles Villa AV, Marrero Fornaris C. Exploración de las dimensiones y variables que favorecen la reducción de los riesgos en la gestión de los recursos humanos por competencias. RILCO [Internet]. May 2020 [citado 24 Feb 2021];2(6):[aprox. 12 p.]. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/rilco/06/gestion-recursos-humanos.pdf>
3. Nápoles Villa AV, Marrero Fornaris C. Herramienta para identificar los riesgos de diseño de las competencias para las comercializadoras de medicamentos. Arch méd Camagüey [Internet]. 2019 [citado 24 Feb 2021];23(3). Disponible en: <http://revistaamc.sld.cu/index.php/amc/rt/prINTERfriendly/6310/3354>
4. NC-ISO 31000. Gestión del riesgo [Internet]. 2018 [citado 24 Feb 2021]. Disponible en: <https://calidadgestion.wordpress.com/2019/05/31/iso-31000-2018-fundamentos-de-gestion-de-riesgos/>.
5. Cuesta Santos A. Gestión del talento humano y del conocimiento. 2^{da} ed. [Internet]. Bogotá: Ediciones ECOE; 2017 [citado 24 Feb 2021];[aprox. 40 p.]. Disponible en: <https://www.ecoedicio-http://revistaamc.sld.cu/>

[nes.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf](https://www.repositorio.uho.edu.mx/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf)

6. Medina Macias A, Vitier Sanchez A. ¿La gestión de competencias influye en la efectividad organizacional? Apuntes para la reflexión desde la práctica en empresas cubanas. Rev Wimblu [Internet]. 2016 [citado 24 Feb 2021];11(2):[aprox. 26 p.]. Disponible en: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/27977/28093>

7. Larentis F, Antonello CS, Slongo LA. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. Rev Bras Gest Neg [Internet]. 2018 [citado 24 Feb 2021];20(1): [aprox. 19 p.]. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/BCcLDqFh9hyfVbctCFNsRys/?format=pdf&lang=pt>

8. Cuadra Peralta A, Veloso Besio C. Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Universum [Internet]. 2007 [citado 24 Feb 2021];22(2). Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-23762007000200004&lng=es&nrm=iso

9. Brown C. The effects of Emotional Intelligence (EI) and leadership style on sales performance. Economic Insights-Trends and Challenges [Internet]. 2014 [citado 24 Feb 2021];LXVI(3):[aprox. 14 p.]. Disponible en: http://upg-bulletin-se.ro/old_site/archive/2014-3/1.Brown.pdf

10. Zayas Agüero PM, Nápoles Villa A, Zayas Feria J. Diseño de instrumentos para el estudio y evaluación del clima organizacional en una organización comercializadora mayorista. Rev Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana [Internet]. Abr 2015 [citado 24 Feb 2021]. Disponible en: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2015/clima-laboral.html>

11. Marrero Fornaris C E. Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Isla Azul de la región oriental de Cuba [Tesis Doctoral]. Holguín: Universidad de la Habana;2002 [citado 24 Feb 2021]. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/246061139/Clara-Elena-Marrero-Fornaris-tesis>

12. Hernández Díaz AA, Illesca Pretty M, Hein Campana K, Godoy Pozo J. Desarrollo de competencias genéricas: asignatura de primeros auxilios, estudiantes de enfermería en una Universidad chilena. Arch méd Camagüey [Internet]. 2020 [citado 24 Feb 2021];24(5). Disponible en: <http://revistaamc.sld.cu/index.php/amc/article/view/7517/3869>

13. Soltura Laseria A, Cuesta Santos A. Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. Ingeniería Industrial [Internet]. 2008 [citado 24 Feb 2021];XXIX(1):[aprox. 5 p.]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433565003.pdf>

14. Nieves Julbe AF, Sánchez Cruz C. Procedimiento para la capacitación y desarrollo del capital humano basado en competencias en la Empresa Empleadora del Níquel [Tesis Maestría]. Holguín: Universidad de Holguín; 2016 [citado 24 Feb 2021]. Disponible en: <https://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/uho/6109?show=full>

15. Crespo Borges T. Respuestas a 16 preguntas sobre el empleo de expertos en la investigación pedagógica. [Internet]. Lima: Editorial San Marcos; 2018 [citado 03 Mar 2021]. Disponible en:

<http://revistaamc.sld.cu/>

<https://www.researchgate.net/publication/324823013> RESPUESTAS A 16 PREGUNTAS SOBRE EL EMPLEO DE EXPERTOS EN LA INVESTIGACION PEDAGOGICA

16. Lao León YO, Pérez Pravia MC, Marrero Delgado F. Procedimiento para la selección de la comunidad de expertos con técnicas multicriterio. Ciencias Holguín [Internet]. Ene-Mar 2016 [citado 03 Mar 2021];22(1):[aprox. 16 p.]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181543577003.pdf>
17. Le Boterf G. La gestión por competencias. IDEA [Internet]. Oct 2000 [citado 11 Feb 2021]. Disponible en: <http://www.guyleboterf-conseil.com/IDEA.PDF>
18. Delors J, Al Mufti I, Amagi I, Carneiro R, Chung F, Geremek B, et al. La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la Educación para el siglo XXI [Internet]. París: UNESCO; 1996 [citado 20 Mar 2021]. Disponible en: <https://files.sld.cu/sccs/files/2010/04/4-informe-delors-1996.pdf>
19. Cejas E, Pérez J. Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales [Internet]. La Habana: Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional; Nov 2003 [citado 20 Mar 2021]. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos14/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml>
20. Buriticá Fajardo SA. Metodología para la implementación de estándares y desarrollo de competencias en el aula, en la Institución Técnica Juan Manuel Ruda Honda (Tolima)- Colombia [Tesis]. Colombia: Centro Panamericano de Estudios Superiores; 2008 [citado 26 Feb 2021]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/samuelar/implementacin-de-estndares-y-desarrollo-de-competencias>
21. Goleman D. Inteligencia emocional: porqué es más importante que el cociente intelectual [Internet]. New York: Sapiens Editorial; 1995 [citado 12 Mar 2021]. Disponible en: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/595296/la-inteligencia-emocional-por-que-es-mas-importante-que-el-cociente-intelectual-emotional-intelligence-by-daniel-goleman/>.
22. Unir la Universidad en Internet. Cinco aprendizajes de Daniel Goleman sobre la Inteligencia Emocional [Internet]. España: Universidad Internacional de la Rioja; 2019 [citado 26 Feb 2021]. Disponible en: <https://www.unir.net/empresa/revista/cinco-aprendizajes-de-daniel-goleman-sobre-la-inteligencia-emocional/>.
23. Martínez Miranda D. Análisis Clúster en SSPS [Internet]. Granada: Universidad de Granada; 2001 [citado 30 Abr 2021]. Disponible en: <http://www.ugr.es/~curspss/archivos/Cluster/cluster>
24. Estadísticas. Práctica 8. Métodos de análisis multivariante: análisis clúster [Internet]. Granada: Universidad de Granada; 2021 [citado 30 Abr 2021]. Disponible en: <http://wpa.ugr.es/~bioestad/guia-spss/practica-8/>.
25. Vilá R, Rubio MJ, Berlanga V, Torrado M. Cómo aplicar un clúster jerárquico en SPSS. Universitat de Barcelona. Institut de Ciències de l'Educació. REIRE [Internet]. Ene 2014 [citado 24 Feb 2021];7(1):[aprox. 15 p.]. Disponible en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65577/1/628893.pdf>

CONFLICTOS DE INTERESES

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

<http://revistaamc.sld.cu/>



CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

- Ana Victoria Nápoles-Villa (Conceptualización. Análisis formal. Investigación. Metodología. Administración del proyecto. Recursos. Visualización. Redacción-borrador original. Redacción-revisión y edición).
- Clara Marrero-Fornaris (Análisis formal. Supervisión. Validación. Redacción-revisión y edición).
- Luis Arnolis Reyes-Ramírez (Curación de datos. Visualización).
- Caridad Leyva-del Toro (Validación. Redacción-revisión y edición).