

# UNA MIRADA A LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS\*

JACQUELINE HERNÁNDEZ MAGAÑA\*\*

<http://orcid.org/0000-0002-6452-4239>

Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría,  
Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana, Cuba

DAIMEÉ PADILLA AGUILAR

<http://orcid.org/0000-0003-3426-0217>

Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría,  
Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana, Cuba

NARCISO ABEL PIÑERO RODRÍGUEZ

<http://orcid.org/0000-0003-2829-4090>

Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría,  
Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana, Cuba

Recibido: 18 de enero del 2023 / Aceptado: 28 de febrero del 2023

doi: <https://doi.org/10.26439/ing.ind2023.n44.6136>

**RESUMEN.** La investigación que se presenta tuvo como objetivo identificar las competencias directivas aplicando el modelo de evaluación de desempeño en empresas de alta tecnología. Este modelo se basa en un estudio cuantitativo y cualitativo. El método cualitativo permite profundizar en la percepción de los trabajadores y su valoración sobre la gestión de dirección en la empresa. En cuanto al método cuantitativo, este contribuye al análisis de los datos derivado de las herramientas empleadas, respaldadas por el resultado del desempeño anual de los directivos, encuestas a los trabajadores a las que se les aplica la clasificación de las competencias directivas de los expertos, y encuestas sobre la calidad directiva a ambos segmentos, directivos y trabajadores. Los resultados muestran una proporción entre las tres competencias directivas: las estratégicas, las internas de la organización y las de eficacia personal; tienen prevalencia las competencias estratégicas.

**PALABRAS CLAVE:** competencias directivas / competencias estratégicas / eficacia personal / competencias internas de la organización / indicadores

---

\* Este estudio no fue financiado por ninguna entidad.

\*\* Autor corresponsal.

Correos electrónicos en orden de aparición: [jacqueline@cim.sld.cu](mailto:jacqueline@cim.sld.cu); [padilladaimee@gmail.com](mailto:padilladaimee@gmail.com); [abelp@ind.cujae.edu.cu](mailto:abelp@ind.cujae.edu.cu)

## A LOOK AT THE IDENTIFICATION OF MANAGERIAL COMPETENCIES

**ABSTRACT.** The present investigation aims to identify managerial competencies by applying the performance evaluation model to high-tech companies. The investigation is based on a quantitative and qualitative analysis: the use of the qualitative method affords insight on workers' perceptions and their appreciation of the company's management and direction, while the quantitative method contributes to an analysis of data obtained from the aforementioned tools, supported by annual managerial performance results, worker surveys to which experts' classification of managerial competencies are applied and surveys on managerial quality conducted on both segments: managers and workers. The results show a ratio between the three managerial competencies: strategic competencies, internal organization competencies and personal efficiency, where strategic competencies are prevalent.

**KEYWORDS:** management skills / strategic skills / personal efficiency / internal skills of the organization / indicators.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han demostrado interés en utilizar las competencias como herramienta de gestión, vista desde su papel estratégico para un buen desempeño (Delgado Fernández et al., 2022). El impacto de este estudio permite conocer desde distintos puntos de vista las brechas para trabajar en la mejora continua de las capacidades de los directivos, las que contribuyen a estar en mejores condiciones para enfrentar el entorno.

Para ello, se requiere de organizaciones altamente desafiantes y exigentes ante los adelantos científicos técnicos; y en este perfeccionamiento, la gestión del recurso humano ocupa un lugar predominante (Cadalso Díaz et al., 2019).

En estudios anteriores se perciben signos de no atención al desarrollo de las competencias directivas (Alonso Remedios et al., 2022; Cuesta Santos & Lopes Martínez, 2020; Leal Pupo et al., 2022), lo que implica que la organización que no concientice la importancia y el aporte de las competencias directivas adolecerán de herramientas encaminadas a mantener la empresa en un alto nivel competitivo.

Las experiencias de las estructuras empresariales durante el siglo xx, inmersas en transformaciones de diversa índole, convierten en eje crucial para sus aspiraciones el desempeño de las personas. De este modo, se obtiene eficiencia y capacidad para poder desempeñar determinadas tareas en los ámbitos gerencial, militar, educativo y laboral. Existe en este último el consenso en cuanto al valor de las personas en las organizaciones.

Lo anterior se constata con el trabajo investigativo del profesor McClelland (1973), quien, a partir de investigaciones realizadas a un grupo de funcionarios para conocer el nivel de competencias para el ejercicio de sus cargos, evidencia a las competencias como un indicador clave en las funciones que estos realizan. El profesor llegó a la conclusión de que las competencias son claves para un buen desempeño laboral. En la publicación de su libro "Selección por competencias y no por inteligencia", demuestra que no es por medio de los resultados de los exámenes académicos que se puede pronosticar el desempeño de las personas; denuncia también las desigualdades hacia grupos vulnerables en el mercado laboral.

A partir de esta publicación y, en lo fundamental, en la década del ochenta, surgen diversas teorías que profundizan en la variable *competencias*, eslabón esencial de evolución en las organizaciones.

Entre estas investigaciones, se encuentra la de Boyatzis (1982), quien a partir del intercambio con directivos en varios sectores, incentiva el dialogo para comprender las conductas y los móviles que los condujeron a tener un buen desempeño. De ahí su aporte al concepto y la caracterización de los tipos de competencias, las cuales las agrupa en metas y de acción, en liderazgo, en desarrollo humano, en subordinación y de relación con otro.

Las publicaciones de estas investigaciones motivan a varios autores a profundizar en el término, en el que se ponen de manifiesto diversos enfoques y puntos de vista, a partir de valoraciones propias (Bedoya-Dorado et al., 2020; Cortez Giraldo, 2021; Del Sol Tamayo et al., 2011; Jiménez Puerto & Calderón Mora, 2020).

La motivación por comprender las teorías sobre las definiciones de competencias directivas llevó a realizar el estudio de las definiciones, las que se exponen a continuación.

En esta relación de conceptos se valora que los términos que más caracterizan a las competencias son: comportamientos, conjunto de saberes, atributos, habilidades, capacidad, cualidad, conocimientos, destrezas, habituales y observables.

**Tabla 1**

*Resumen de las definiciones de competencias directivas estudiadas.*

Autor	Año	Definición
David McClelland	1973	Conjunto de comportamientos relacionados con el buen desempeño laboral.
Guy Le Boterf	2000	El saber actuar, el querer actuar y el poder actuar forman parte de las competencias.
Richard Boyatzis	2002	Las propias características del individuo le permiten un rendimiento superior o eficaz.
Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal, Manuel López	2002	Comportamientos observables que conducen a las personas a realizar su trabajo de una manera eficaz y eficiente.
Pablo Cardona y Pilar García Lombardía	2005	Las competencias han de ser habituales y observables.
Marta Alles	2007	Aprecia que la personalidad de los individuos y sus comportamientos pueden generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
Sergio Tobón	2008	Los diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir) son determinantes en el desempeño de las personas.
Don Hellriegel, Susan E. Jackson John W. Slocum Jr.	2009	Para el logro eficiente en las organizaciones, es determinante la demostración de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes.
Armando Cuesta Santos	2011	Incluye no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

El resumen de las definiciones evidencia cuán necesario es para los directivos enfocar sus objetivos en la adquisición de nuevos conocimientos e influir en sus colaboradores (Samá Muñoz, 2020; Santacruz Montenegro et al., 2019; Vallín Contreras,

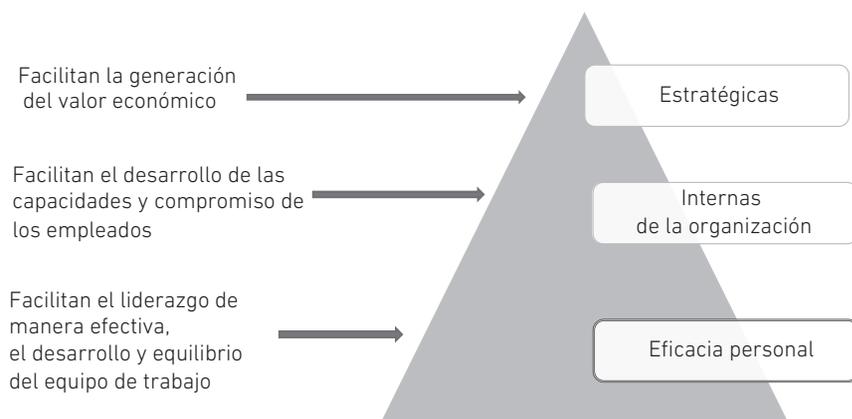
2018; Cuesta Santos & Lopes Martínez, 2020), sin desligarse de la interacción con el entorno.

De ahí que, para demostrar un buen manejo de conflictos, resolución de problemas, habilidades para comunicar y tomas de decisiones, requiere de preparación, lo cual solo es posible mediante el proceso de formación y desarrollo por el que transite el directivo.

Significativa importancia se concede al aporte de los autores (Cardona & García Lombardía, 2005) en la valoración que hacen de las competencias directivas, agrupándolas en tres dimensiones: estratégica, intratética y eficacia de personas; cada una de estas dimensiones (Ramírez Ortega et al., 2017) integra competencias que las distinguen, como se refleja en la Figura 1. Para una mejor comprensión del término, en el caso de la competencia intratética, este trabajo denominará: competencia hacia lo interno de la organización.

**Figura 1**

*Clasificación de las competencias*



Las dimensiones estratégicas se integran por:

- Gestión de recursos
- Orientación al cliente
- Red de relaciones efectivas
- Negociación

Las dimensiones internas de la organización se integran por:

- Comunicación

- Dirección de personas
- Delegación de personas
- *Coaching*
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

Las dimensiones de eficacia personal se integran por:

- Proactividad
- Resolución de problemas
- Autogobierno
- Gestión personal
- Integridad
- Desarrollo personal

La recomendación de los autores, respecto a las dimensiones para la función directiva, sin lugar a duda constituye una valiosa herramienta de dirección para asegurar la competitividad de la empresa; aspectos a tener en cuenta al momento de la implementación.

El sector empresarial cubano está llamado a ganar en eficiencia, organización y eficacia, teniendo en cuenta que la baja eficiencia es uno de los factores que caracterizan a la economía cubana. Como parte del sector empresarial, se encuentran las empresas de alta tecnología. Estas se caracterizan por un alto potencial científico y se constituyen en organizaciones económicas con resultados de impacto; son innovadoras, exportadoras y económicamente viables, actores principales de la articulación entre la ciencia y los sectores de la economía. Los recursos humanos, a partir de sus conocimientos, cumplen un rol fundamental en el desarrollo de la innovación, las tecnologías y la integración de los procesos de esta industria (Cadalzo Díaz et al., 2019).

Un elemento importante en las organizaciones, y que forma parte de sus recursos humanos, lo constituyen los directivos, segmento estratégico al que corresponde afrontar con profesionalidad, visión, conocimiento, liderazgo y preparación las transformaciones necesarias en función del resultado deseado (Coneo Romero et al., 2021; Jiménez et al., 2021; Samá Muñoz, 2020).

De ahí que, dentro de la capacidad directiva, el enfoque por competencias constituye una herramienta valiosa y un activo estratégico en la organización.

El objetivo de este trabajo es identificar las competencias que poseen los directivos aplicando el modelo de evaluación del desempeño validado por parte de los expertos, que permitirá, a partir de los resultados obtenidos, desarrollar la labor directiva.

## 2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este estudio, se emplearon los métodos teóricos y empíricos. Se consideró pertinente realizar una revisión bibliográfica acerca del tema, a partir de las investigaciones y publicaciones realizadas por expertos. Se realizó la revisión de artículos, tesis de grado, de maestría, y documentos aportados por la entidad objeto de estudio. El método análisis-síntesis en la redacción del documento y la tormenta de ideas se dieron a partir de la valoración del equipo de trabajo que acompañó al estudio.

El análisis se realizará una vez concluida la recolección de datos, para luego ser tabulada mediante el *software* SPSS versión 26 y el Microsoft Excel® que servirán para obtener tablas y gráficos que requieran la investigación.

Las siguientes interrogantes forman el hilo conductor al resultado que se presenta:

- ¿Cómo diagnosticar las competencias directivas en la organización?
- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la calidad directiva en la organización?
- ¿Qué proceder realizar para llevar las competencias actuales hacia el estado deseado?

La población estuvo conformada por los directivos intermedios de la empresa y una muestra realizada de forma aleatoria a 176 trabajadores (se buscó representatividad de cada una de las direcciones). Como punto de partida, el grupo de trabajo creado analiza los resultados del desempeño de los veinte directivos; el modelo de evaluación consta de siete indicadores. Para su valoración, cada uno de los aspectos tiene una ponderación de 1 a 5 en escala de Likert, donde 1 representa el valor mínimo y 5, el valor máximo. Se realiza el cálculo de las medias en la que se determina el resultado de 4,6.

## 3. RESULTADOS

Las competencias estratégicas, las internas de la organización y las de eficacia personal se identifican como competencias directivas; por tanto, responden al criterio, son comportamientos habituales y observables. ¿Qué incidencia tienen sobre el desempeño organizacional? Es lo que muestra el diagnóstico realizado. Para ello, el estudio tuvo en cuenta la propuesta de los autores Cardona & García Lombardía (2005), respecto a definir las competencias teniendo en cuenta su clasificación. Su aporte se centra en

determinar los indicadores de mejora y cuáles son los puntos débiles, a partir de cada uno de los aspectos de las dimensiones.

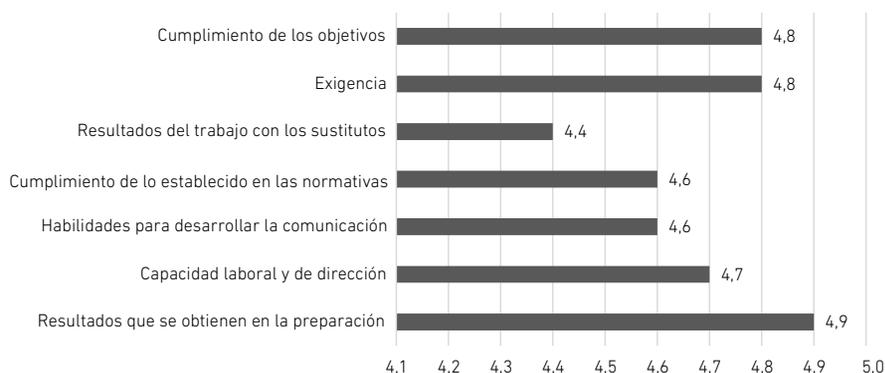
Por otra parte, se tienen en cuenta los resultados anuales del desempeño de los directivos, pues esta es una herramienta de dirección por medio de la cual es posible valorar el impacto en el desempeño del cargo, el cual, vinculado con la valoración de los subordinados respecto a este desempeño, permite un acercamiento a cuán efectiva está siendo la actividad de dirección (De León De la Garza, 2018; García Acosta & García González, 2022).

Para las respuestas a las interrogantes expuestas en la metodología base del diagnóstico que se expone a partir de las debilidades identificadas en los directivos de la organización, se tuvo en cuenta la propuesta que conciben los autores.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el estudio.

**Figura 2**

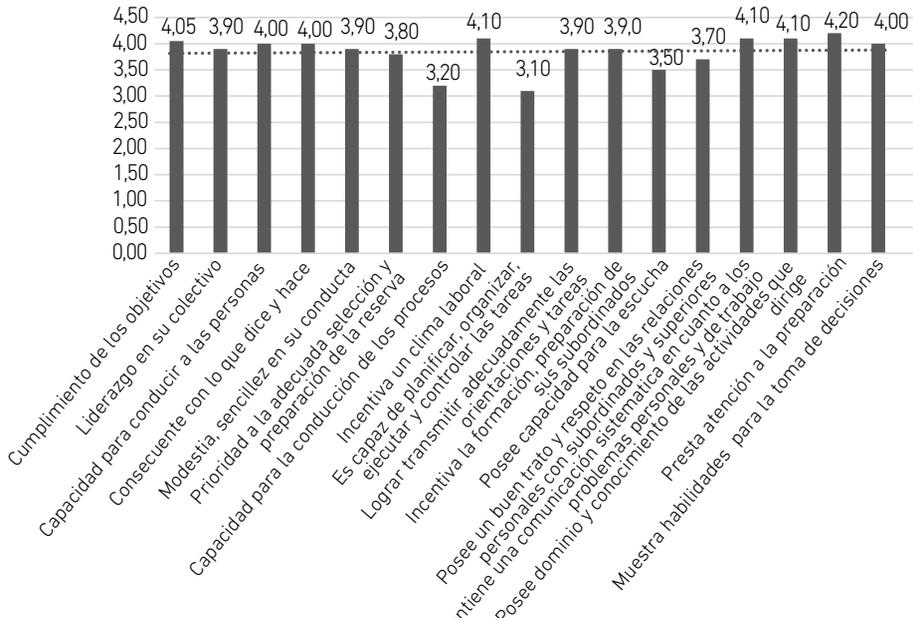
*Resultados del desempeño de los directivos*



El indicador *resultados del trabajo con los sustitutos*, como se puede apreciar en la Figura 2, obtiene una media de 4,4. De los siete aspectos a evaluar, los mayores valores se encuentran en los resultados obtenidos en la preparación, el cumplimiento de los objetivos y la exigencia, lo contrario a los resultados del trabajo con los sustitutos, que obtiene menor puntuación. Aspecto que requiere atención y prioridad, si se tiene en cuenta que, entre las responsabilidades de cualquier directivo, están el desarrollo, la potenciación y preparación de sus sustitutos.

**Figura 3**

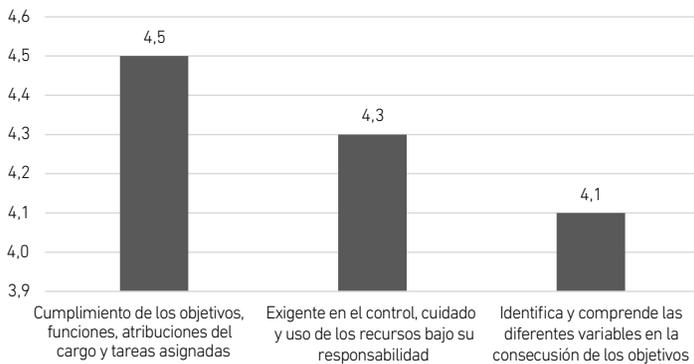
*Toma de opinión a los trabajadores*



La Figura 3 ilustra la valoración de los trabajadores, respecto a las competencias que poseen los directivos, para lo cual se diseñó una encuesta que contiene diecinueve ítems. Como se puede apreciar, hay cinco indicadores que merecen la atención de la máxima dirección de la empresa: el incentivo de la formación (3,1), la capacidad para planificar, organizar (3,2), la comunicación (3,5), dominio de la actividad que dirige (3,5) y el clima laboral (3,5).

**Figura 4**

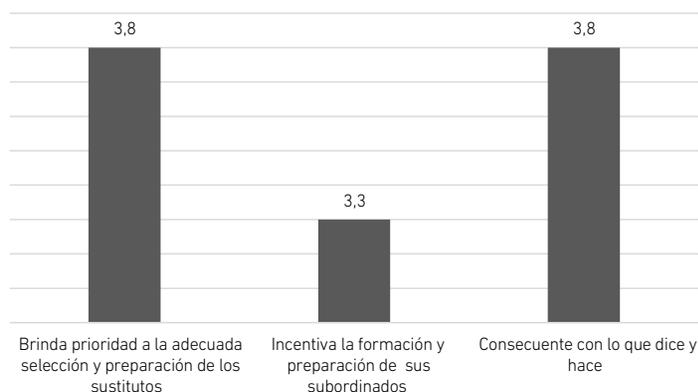
*Competencias estratégicas*



Los indicadores planteados en la encuesta diseñada guardan relación con la clasificación de las competencias directivas que exponen los expertos (Cardona & García Lombardía, 2005). Para las competencias estratégicas en la Figura 4, se valoran el cumplimiento de los objetivos, funciones y atribuciones del cargo con una media de 4,05, la más valorada; le sigue la exigencia en el control, cuidado y uso de los recursos bajo su responsabilidad con el 4,03 y, a continuación, identifica y comprende las diferentes variables en la consecución de los objetivos con 4,1.

**Figura 5**

*Competencias internas de la organización*

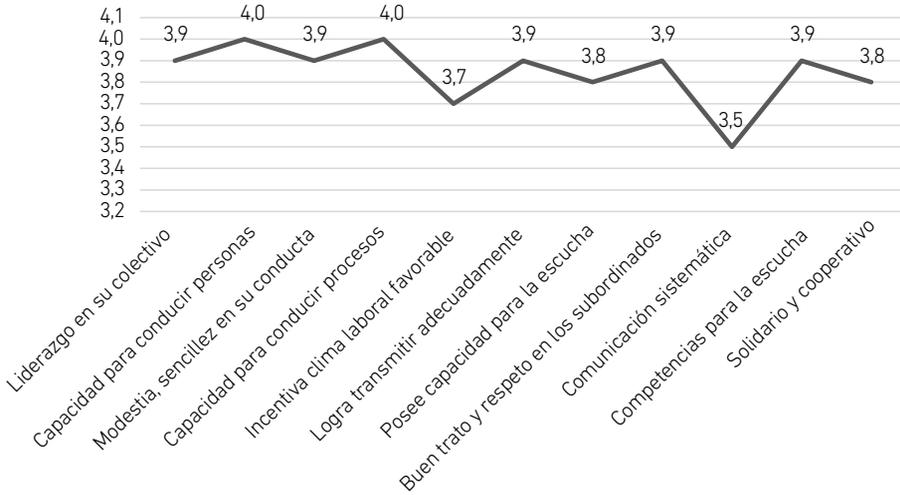


En el caso de los indicadores para evaluar las competencias hacia el interior de la organización, como muestra la Figura 5, el aspecto incentiva la formación y preparación de sus subordinados, y obtiene el menor valor con un puntaje de 3,3; este resultado, si lo comparamos con la Figura 2, nos dice que estamos ante una brecha importante en la actividad directiva por parte de los que tienen la responsabilidad de ejecutar los destinos de la empresa, lo que requiere con urgencia su revisión y reversión.

En el caso de las competencias de eficacia personal en la Figura 6, se ubica en primer orden la capacidad para conducir personas y la capacidad para conducir procesos con 4,0. Le sigue, en ese orden, el liderazgo en su colectivo, la modestia y sencillez en su conducta, el buen trato y respeto en las relaciones personales, así como las competencias para la escucha con 3,9. La comunicación sistemática tiene el menor puntaje con 3,5; de igual manera, es un indicador que requiere revisión; sin comunicación no es posible conocer ni comprender las estrategias de la organización y, menos aún, lograr el compromiso de los trabajadores con los objetivos propuestos.

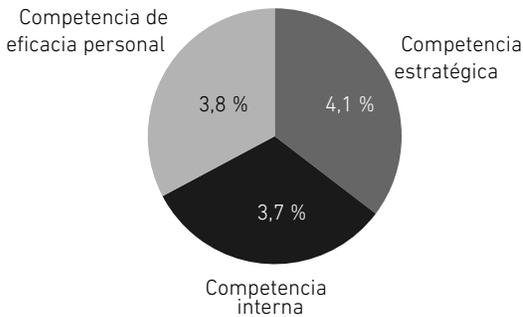
**Figura 6**

Competencias de eficacia personal



**Figura 7**

Resumen de las dimensiones

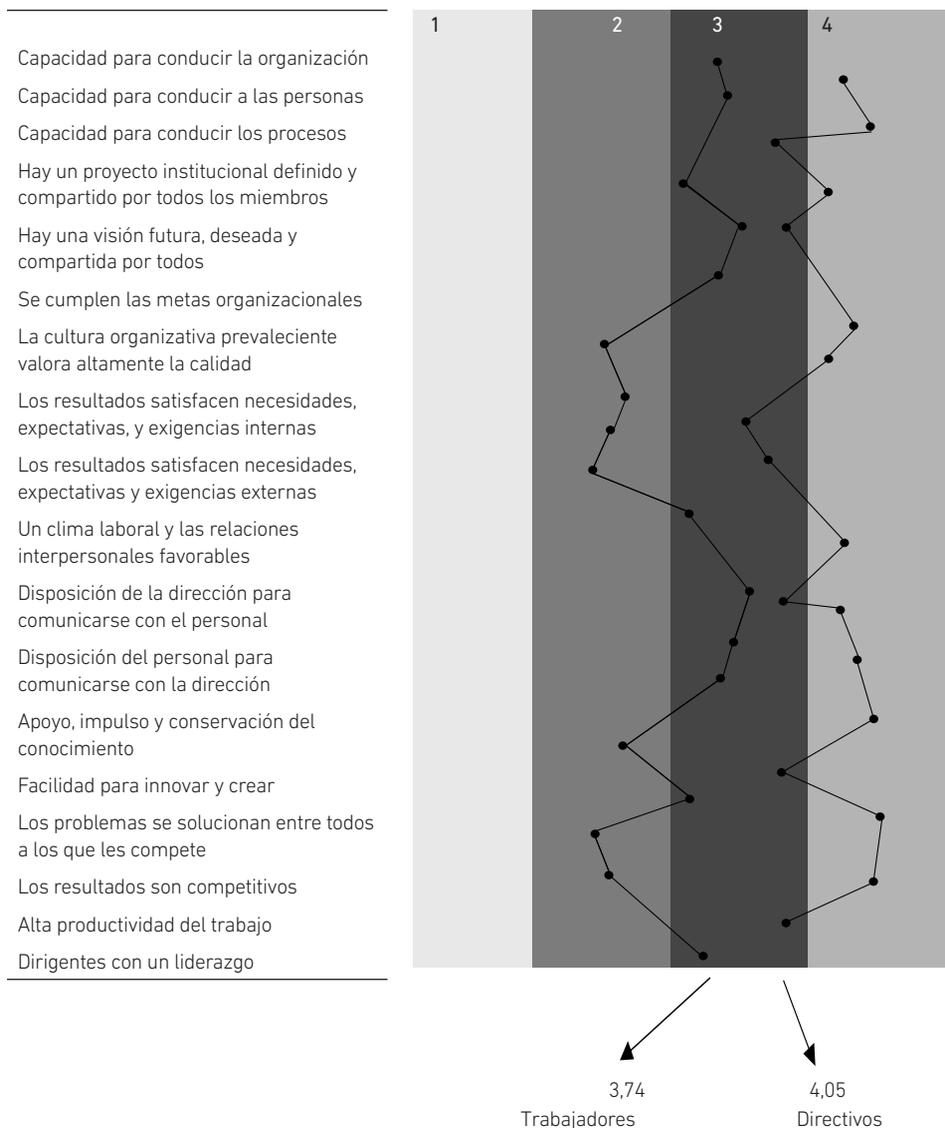


La representación gráfica de la Figura 7 resume las tres dimensiones de las competencias directivas. El mayor puntaje se refleja en las competencias estratégicas con el 35 %. Le siguen las competencias de eficacia personal con el 33 %. Por último, las competencias a lo interno de la organización con 32 %.

En la valoración de los trabajadores sobre la labor directiva, se puede apreciar que existe proporción entre las tres competencias, y ello es importante para el logro de los resultados de la organización. No obstante, es necesaria la revisión con mirada crítica de cada uno de los indicadores, que, de no atenderse con intencionalidad, pueden llevar a ocasionar el efecto no deseado para la empresa.

**Figura 8**

*Evaluación de la calidad directiva*



La aplicación de la herramienta sobre calidad directiva, que se refleja en la Figura 8, percibe obtener la valoración de los propios directivos sobre su capacidad en los temas de dirección y la mirada de los trabajadores sobre su gestión. Como se puede apreciar, las percepciones de uno y otro difieren en cada uno de los aspectos.

#### 4. DISCUSIÓN

Las interrogantes del trabajo investigativo responden a los resultados de las herramientas empleadas, las que aportan información y permiten replantearse la línea de trabajo a seguir.

En la evaluación anual del directivo, se deben ver reflejadas las competencias directivas que, a juicio del grupo de trabajo que colabora con la investigación, es posible emplear con este criterio al ser de obligatorio cumplimiento en la organización. Los resultados que aporta son valores elevados, lo que permite identificar la presencia de directivos con alta competitividad. Sin embargo, cuando se examinan las derivaciones de las encuestas a los subordinados, se aprecia una notable diferencia entre uno y otro.

Particular importancia se concede a los resultados de las dimensiones, cuando se comparan estos con los obtenidos en otras investigaciones consultadas (Cortez Giraldo, 2021). En relación a la identificación de las competencias, nos permite conocer la relevancia de las competencias estratégicas por encima de las internas de la organización y eficacia personal. Las variables con mayor puntuación en cada una de ellas a lo individual se refieren al cumplimiento de los objetivos (estratégica), adecuada preparación (interna de la organización) y conducción de personas (eficacia personal). En su conjunto, obtienen el resultado deseado que espera una organización, lo que refleja estar en presencia de directivos enfocados en la estrategia de la empresa, en el desarrollo y crecimiento, y en el compromiso de los empleados.

Siguiendo el análisis anterior, se recurre a la variable calidad directiva. Los resultados de los indicadores de esta herramienta expresan por si sola las claras brechas entre ambos segmentos, y esta variable que se analiza es un referente en cuanto al potencial desarrollo de las personas, a su nivel de lealtad, compromiso personal y resultado, los que en su conjunto trasciende al futuro de la organización, por lo que la atención y comparación de cada uno de los aspectos merecen la reflexión en el órgano colectivo de dirección.

La finalidad del presente trabajo ha sido dar a conocer la valoración que hacen de directivos y trabajadores sobre las competencias directivas, concediendo importancia a la percepción que tienen los trabajadores sobre estas, concepción interesante a tener en cuenta para identificarlas.

#### 5. CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio han puesto de manifiesto la necesidad de dotar de herramientas a los directivos en función de mejorar continuamente sus competencias. De no atenderse como corresponde las brechas claramente identificadas en los instrumentos empleados, pueden imposibilitar el buen funcionamiento de la empresa, su desarrollo y posición respecto al resto de las que componen el sector.

Para estudios futuros, se debe tener en cuenta la autoevaluación de los directivos en relación con el estado en que se encuentran las competencias, así como la valoración de los expertos sobre el tema en cuestión, lo que contribuirá a precisar y conocer su posición respecto al estado deseado de las mismas.

## 6. REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* ( 3.ª ed.). <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/53cbcd9e4d67c61d5f91892c5a7e2f36.pdf>
- Alonso Remedios, F., Márquez Hernández I. E., Rodríguez Deler T., & Velastegui López, L. E. (2022). Estrategias para el desarrollo de las habilidades directivas en la agencia de viajes Havanatur Celimar. *Alfa Publicaciones*, 4(3), 266–279. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.268>
- Bedoya-Dorado, C., Murillos-Vargas, G., & González-Campo, C. H. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Revista Educación y Educadores*, 23(4), 685-708. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
- Boterf, G. L. (2000). La gestión por competencia. *Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, 33, 40. <http://www.guyleboterf-conseil.com/IDEA.PDF>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for organizational effectiveness* (N. Y. Wiley-Interscience, Ed.). <https://www.researchgate.net/publication/247813294>
- Boyatzis, R. E. (2002). El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 247-258. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274007>
- Cadalzo Díaz, Y., Becerra Alonso, M. J., Pulido González, A., Caballero Torres, I., & Albojaire Santamaría, M. (2019). Regularidades de la gestión del capital humano en empresas de alta tecnología del sector biotecnológico farmacéutico cubano. *Confin Habana*, 13(1). <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v13n1/2073-6061-cofin-13-01-e08.pdf>
- Cardona, P., & García Lombardía, P. (2005). Cómo diagnosticar competencias para la competencia directiva. *Revista Antiguos Alumnos*, 1(1), 32-46. <https://gfarinasblog.files.wordpress.com>
- Coneo Romero, C., Bernal Martínez, M. P., & Figueroa Molina, R. E. (2021). Competencia directivas: base para una gestión de la innovación en instituciones universitarias. *Revista Boletín REDIPE*, 10(13), 87-95. <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i13.1730>
- Cortez Giraldo, L. M. (2021). Management competencies and trust in a private service company. *Revista Industrial Data*, 24(1), 121-137. <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.17700>

- Cuesta Santos, A. (2011). *Gestión de competencias*. Editorial Academia y Félix Valera. [https://www.researchgate.net/publication/293653162\\_](https://www.researchgate.net/publication/293653162_)
- Cuesta Santos, A., & Lopes Martínez, I. (2020). Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. *Revista Cubana de Ingeniería*, 11(1), 66-76. <https://www.researchgate.net/publication/350801989>
- Delgado Fernández, M., Muriel Escobar, J., Polo Vázquez, J. C., & Padilla Rodríguez, D. (2022). Perfil de competencias de los directivos y su aplicación en la agricultura en Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6(1), e194. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>
- De León De la Garza, E. A. (2018). La gestión de recursos humanos como competencia directiva para la profundización de la función pública. *LATINDEX*, 614-622. [http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica\\_3/66%20DE\\_LEON.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica_3/66%20DE_LEON.pdf)
- Del Sol Tamayo, A. N., Victoria Santiesteba, I., Ramirez Peña, R., & Torres Beber, A. (2011). *Procedimiento para el desarrollo de competencias directivas en una empresa azucarera*. [Tesis de Maestría]. Repositorio institucional de la Universidad de Las Tunas. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/tspb.html>
- García Acosta, J. G., & García González, M. (2022). La evaluación por competencias en el proceso de formación. *Revista Cubana de Educación Superior*, 41(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142022000200022](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142022000200022)
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11 ed.). <https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion>
- Jiménez, L., Bethelmy, L., Crespo, M., Santamaría, V., Outram, S., Ramírez, J., & Pitkin, M. (2021). Competencias directivas factor éxito en las IES. *Organización Universitaria Iberoamericana*. [https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2021/06/Competencias\\_Directivas\\_Factor\\_Exito\\_IES.pdf](https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2021/06/Competencias_Directivas_Factor_Exito_IES.pdf)
- Jiménez Puerto, C. L., & Calderón Mora, M. M. (2020). Competencias, sistematización y reflexiones para la formación. *Revista: Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/01/sistematizacion-reflexiones-formacion.html//hdl.handle.net/20.500.11763/atlante2001sistematizacion-reflexiones-formacion>
- Leal-Pupo, A., Bolaño-Rodríguez, Y., Espinosa-Carro, N., Correa-Sánchez, D., & Piñero-Rodríguez, N. A. (2022). Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete capacidades de dirección y gestión empresarial. *Revista Ingeniería Industrial*, 43(1), 1-20. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1144>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychological Association*, 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F., & López Quero, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y Organización*, 28, 44-54. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i28.159>
- Ramírez Ortega, J., Cerón Islas, H., Cerón Islas, A., & Maya Pérez, N. P. (2017). Las competencias directivas base de la competitividad empresarial. un estudio correlacional. *Revista Administración y Finanzas*, 4(12), 87-98. [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion\\_y\\_Finanzas/vol4num12/Revista\\_de%20Administraci%C3%B3n\\_y\\_Finanzas\\_V4\\_N12\\_7.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol4num12/Revista_de%20Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V4_N12_7.pdf)
- Samá Muñoz, D. (2020). Procedimiento para evaluar la calidad directiva en la Universidad Agraria de La Habana. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 8(1), 29-40.
- Santacruz Montenegro, L. C., López López, L. L., & Morales Montoya, A. Y. (2019). *Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del sector textil*. [Tesis de grado]. Repositorio digital Institucional de la Universidad CES. <http://hdl.handle.net/10946/4036>
- Tobón, S. (2008). La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo. Universidad Autónoma de Guadalajara. México. [https://www.researchgate.net/publication/329440312\\_La\\_formacion\\_basada\\_en\\_competencias\\_en\\_la\\_educacion\\_superior\\_el\\_enfoque\\_complejo](https://www.researchgate.net/publication/329440312_La_formacion_basada_en_competencias_en_la_educacion_superior_el_enfoque_complejo)
- Vallín Contreras, M. d. S. (2018). *Modelo de desarrollo del talento directivo con base en competencias para su aplicación en instituciones de educación superior*. [Tesis de doctorado]. Repositorio institucional de la Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/49455/1/T40310.pdf>