

Estrategias organizacionales y sistema de trabajo en tiempos de la COVID-19: experiencias desde un centro de estudios cubano

Organizational Strategies and Work System in Times of COVID-19: Experiences from a Cuban Study Center

Dra. Katy Caridad Herrera Lemus ^{1*} <https://orcid.org/0000-0003-0981-7562>

Dra. Vivian Isabel Antúnez Saiz ¹ <https://orcid.org/0000-0002-0744-1584>

¹ Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, Cuba

*Autor para correspondencia katy@ceted.uh.cu

RESUMEN

El contexto actual ha impuesto a las organizaciones un cambio en sus sistemas de gestión, estrategias y sistema de trabajo. La Educación Superior Cubana ha enfrentado el reto que significa mantener y perfeccionar sus procesos, en tiempos de la pandemia de la COVID-19 y hacia una nueva normalidad que establece requerimientos que influyen en las formas metodológicas para no renunciar a los objetivos y habilidades necesarias del aprendizaje. El artículo tiene como objetivo reflexionar acerca de las acciones desarrolladas por un centro de estudios cubano, así como los métodos y herramientas utilizadas para mantener y repensar sus principales procesos en el encargo de formar, capacitar y favorecer buenas prácticas de Dirección en las organizaciones. Como resultados se obtuvo el fortalecimiento de procesos de aprendizaje individual y colectivo mediante estructuras colaborativas y relaciones organizativas; el cambio de mentalidad y la construcción colectiva de escenarios innovadores para este contexto.

Palabras clave: organizaciones, procesos, técnicas de dirección.

ABSTRACT:

The current context has imposed on organizations a change in their management systems, strategies and work system. Cuban Higher Education has faced the challenge of maintaining

and perfecting its processes, in times of the COVID-19 pandemic and towards a new normality that establishes requirements that influence methodological forms in order not to renounce the objectives and necessary skills of the learning process. The article aims to reflect on the actions developed by a Cuban study center, as well as the methods and tools used to maintain and rethink its main processes in order to train and promote good management practices in organizations. As results, the strengthening of individual and collective learning processes was obtained through collaborative structures and organizational relationships; the change of mentality and the collective construction of innovative scenarios for the current context.

Keywords: *organizations, process, management techniques.*

Enviado: 31/7/2020

Aprobado: 23/9/2020

INTRODUCCIÓN

A finales diciembre del 2019 y durante el presente año el contexto internacional ha estado marcado por el impacto de la pandemia de la COVID-19 y sus efectos sobre todas las esferas de la sociedad. En Cuba, el primer caso de esta enfermedad fue detectado el 11 de marzo de 2020; sin embargo, el país había reaccionado a la epidemia y elaborado respuestas desde mucho antes. En ellas se aprecia el esfuerzo temprano por articular la gestión gubernamental con la gestión científica y tecnológica y el conocimiento experto (Díaz-Canel & Núñez, 2020).

Los científicos y profesionales cubanos han hecho lo que con la Revolución han aprendido a hacer: trabajar sin descanso, con altísimo sentido de compromiso y movilizándolo para ello los muchos años de estudio y preparación. De ahí que explorar las características de las prácticas científicas que están en desarrollo tiene indiscutible valor (Núñez, 2020).

En este difícil periodo se han generado diversas investigaciones que apuntan al desarrollo de varias disciplinas entre ellas, por ejemplo, la psicología para identificar aspectos medulares del comportamiento humano en tiempos de COVID-19 y profundizar sobre ellos (Lorenzo, Díaz & Zaldívar, 2020). Esto implica que estudiar la cultura organizacional y los rasgos de los colectivos se hace esencial para poder garantizar los procesos medulares de una organización.

El sistema de la educación superior cubano también tuvo una respuesta proactiva ante este desafío. Específicamente la Universidad de La Habana comenzó sus acciones de preparación,

así como sus planes de prevención y enfrentamiento antes de que se detectaran los primeros casos en el país. Entre sus principales acciones estuvo la preparación de sus directivos y reservas con la participación de prestigiosos científicos de centros de investigación que permitieron ganar en conocimientos acerca de la enfermedad y de las posibles acciones para mitigar su impacto en el país.

Como consecuencia de una visión anticipada y flexible sobre cómo ir ajustando los comportamientos de las instituciones y áreas de trabajo, se presenta en este artículo la experiencia del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) que, como parte de la Universidad de La Habana, pone en práctica la visión de la Casa de Altos Estudios y del país, asumiendo estrategias organizacionales y sistemas de trabajo en función de mantener y reformular sus procesos principales de manera tal que no implicara renunciar a los objetivos trazados para el 2020.

Entre los principales resultados alcanzados está el fortalecimiento de procesos de aprendizaje individual y colectivo mediante estructuras colaborativas y relaciones organizativas que demuestran los beneficios y el perfeccionamiento de la Gestión de la Información, el Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional; el cambio de mentalidad sobre las formas tradicionales de la capacitación y la construcción colectiva de escenarios innovadores para el contexto en que se aplica. Varios datos ilustran el impacto de estos resultados en las diversas esferas de actuación del centro en las nuevas condiciones impuestas.

Caracterización del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED)

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana, cuenta con más de tres décadas de trabajo; en correspondencia con su Misión, contribuye a facilitar los procesos de cambios en la gestión organizacional y de sus directivos en la búsqueda de mejores desempeños, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, mediante la prestación de servicios de formación, capacitación, asesoría y consultoría, reconocidos por su elevada maestría en el desarrollo de métodos y técnicas de intervención organizacional.

El CETED también se plantea como objetivo su contribución al conocimiento de los problemas que afectan la eficacia y eficiencia de la dirección y la sistematización, documentación y generalización de experiencias superiores, aspecto éste considerado como fundamental, ya que tributa a la socialización y puesta en práctica del conocimiento en y entre instituciones; lo que constituye una de las funciones fundamentales de los centros e instituciones universitarias.

Asimilar e intercambiar con centros universitarios y organizaciones internacionales es otra de las metas del centro, lo cual permite la retroalimentación y el enriquecimiento del caudal de conocimientos en la esfera de la Administración; arista que durante esta etapa ha mostrado y demostrado su utilidad en el estudio y desarrollo de la ciencia en los marcos de los proyectos de investigación.

La ciencia de la Dirección constituye una disciplina que se inserta en el perfil profesional de diversas carreras, siendo el centro de estudios el área rectora de la Disciplina Administración para la formación de estudiantes de contaduría; no obstante, amplios son los vínculos con otras ramas del conocimiento en las que se destaca psicología, economía, comunicación y derecho. La actividad docente de pregrado constituye uno de los pilares fundamentales de la estrategia de desarrollo del centro, en donde se imparten 18 asignaturas en las modalidades de curso básico, optativo y electivo, tanto para los programas diurno, por encuentro y ciclo corto (Ver Figura 1).

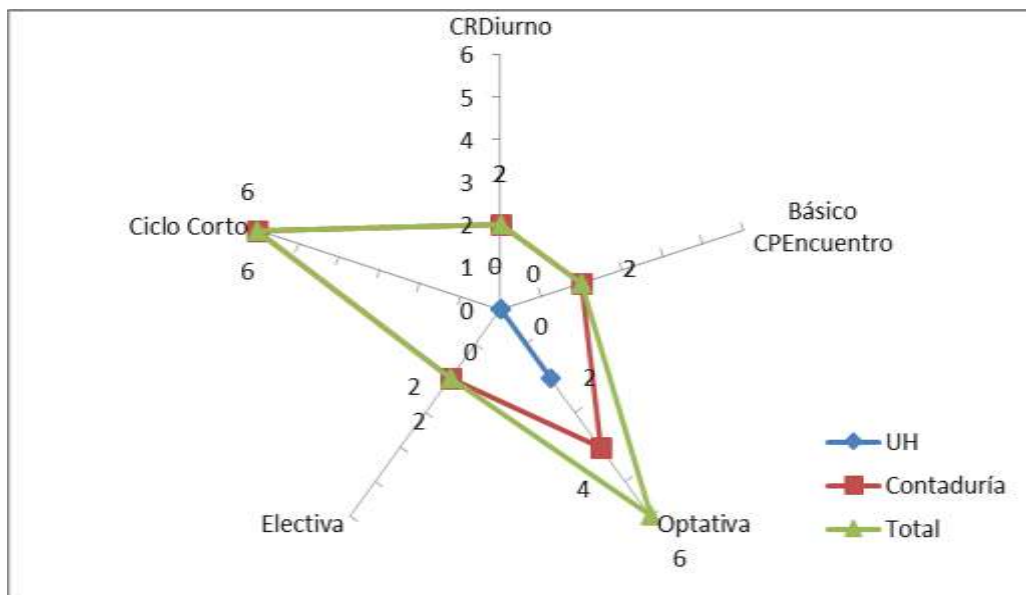


Figura 1. Número de asignaturas de pregrado curso 2019-2020

Fuente: Elaboración de las autoras.

Para cumplir sus objetivos, el CETED se ha caracterizado además por el desarrollo de diversas ofertas de servicio académico y consultivo que responden a las necesidades de entidades tanto nacionales como extranjeras. Las modalidades más impartidas en el ámbito académico son: cursos cortos, talleres, conferencias, entrenamientos y maestría. Se destaca en los últimos cinco

años un fuerte trabajo en formación doctoral que se expresa hoy en el programa en Ciencias Administrativas (Ver Figura 2).

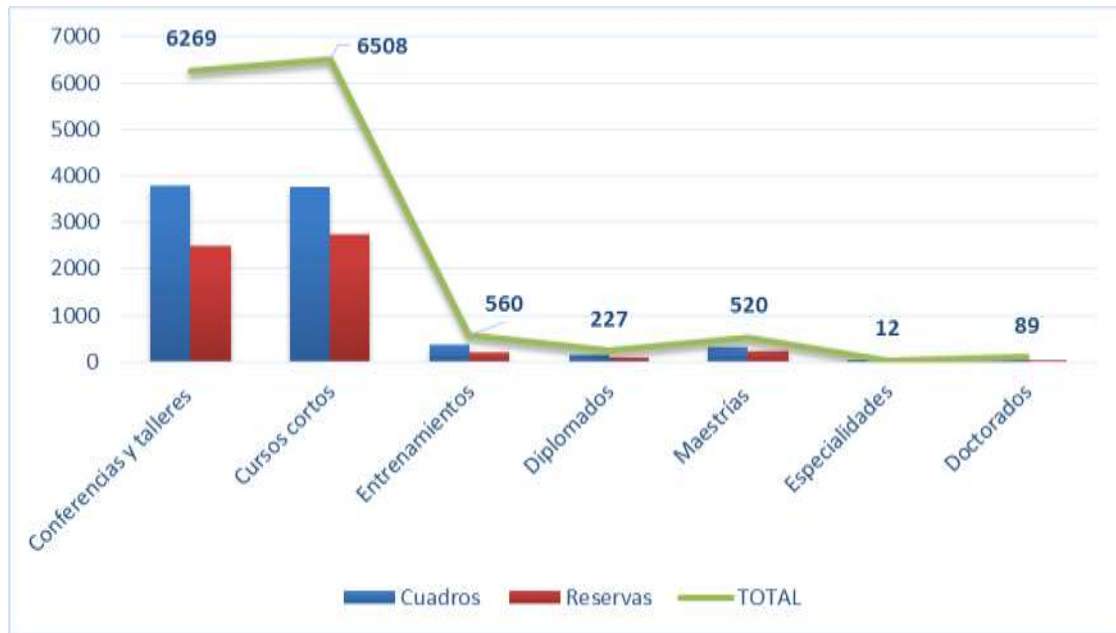


Figura 2. Modalidades de capacitación y participantes en el CETED 2016 – 2020

Fuente: Elaboración de las autoras.

Las solicitudes de los servicios de capacitación llegan al centro por diferentes vías, en donde la Subdirección Docente del centro construye un balance de carga-capacidad del claustro a partir del cual se le da repuesta a dichas solicitudes.

Es válido destacar el papel que ha tenido en la capacitación de cuadros y reservas la formación del Máster en Dirección, primera en esta modalidad y la temática de Dirección en Cuba, la cual fue diseñada y viera la luz en el año 1992. Actualmente se cuenta con 23 ediciones en su desarrollo, a la que se suman varias ediciones impartidas en el extranjero en países como Bolivia y Venezuela.

Unido a ello, el CETED desarrolla una fuerte actividad consultiva, devenida en el segundo pilar de desarrollo del centro y que se ha caracterizado por la puesta en práctica de dos vertientes fundamentales: los programas In Company y la Consultoría Integral Colaborativa (CIC) (Memorias CETED, 2015). La primera de ellas se ha potenciado con la difusión de una cultura

sobre temas de dirección entre los empresarios cubanos, lo cual ha generado un incremento en la solicitud de programas específicos para la formación y entrenamiento de equipos de directivos y profesionales.

Por su parte la CIC se ha convertido en sello de trabajo en los servicios brindados por el CETED, pues constituye un proceso a través del cual, los miembros de la organización son acompañados en el desarrollo de sus capacidades para identificar problemas, generar e instrumentar soluciones, formular programas de cambio y desarrollo organizacional, así como en la formulación y gestión de estrategias, entre múltiples opciones de asesoría.

Los procesos descritos, al margen de sus particularidades, descansan fundamentalmente en una interacción de tipo grupal con uso de métodos vivenciales, lo cual llama la atención sobre los necesarios ajustes a implementar para garantizar aislamiento físico, sin que ello implique perder:

- El vínculo sistemático con los clientes.
- El estudio de las variables comportamentales y de sistemas de dirección.
- El desarrollo de competencias gerenciales.
- Espacios de trabajo colectivo.
- Generación de ideas y proyectos de desarrollo.

Estrategias organizacionales y sistemas de trabajo en tiempos de la COVID -

19

Al detectarse los primeros casos de la COVID-19 en el país se decidió la suspensión de las clases tanto en las modalidades de pregrado como de postgrado. Los profesores entraban de esta forma en la modalidad de teletrabajo que permitiría garantizar los procesos fundamentales de la Educación Superior y constituye una experiencia poco trabajada con anterioridad.

En este sentido la Estrategia del CETED se encaminó en los aspectos siguientes:

Organizativo:

- Ajustar los sistemas de trabajo y programas de los cursos en ejecución atendiendo a las indicaciones emitidas por el Ministerio de Educación Superior.
- Promover en los estudiantes el estudio independiente y la lectura de la bibliografía básica y complementaria de las materias en cursos.

- Completar la cartera de servicios de posgrado a ofertar por el centro a partir de propuestas de cursos y otras modalidades sobre temas contemporáneos.
- Perfeccionar las plataformas tecnológicas y medios alternativos para mantener una comunicación sistemática con los trabajadores, valorando gradualmente los avances y obstáculos en el desarrollo de las tareas.

Metodológico:

- Reformular la lógica de interacción con los estudiantes y con ello perfeccionar los materiales docentes tanto para el pregrado como para el posgrado.
- Implementar la estrategia encaminada al desarrollo de competencias directivas, orientada en su primera etapa, al fortalecimiento de los diseños de programas para entrenamientos definidos en los planes de trabajo individual de los docentes.
- Perfeccionar el trabajo metodológico asociado al diseño y fundamentación de los programas académicos, que incorporaran desde ya los desafíos planteados por la pandemia de la COVID-19.

Investigativo:

- Intensificar los procesos de investigación orientándose a la elaboración de artículos científicos sobre investigaciones concluidas o en marcha.
- Elaborar materiales y libros, expresión de los resultados de investigaciones de tesis doctorales, estudios realizados, investigaciones y colaboraciones que acumulan importantes aportes al conocimiento científico.
- Fundamentar el diseño de proyectos según los requerimientos nacionales, sectoriales y territoriales definidos para el desarrollo de la ciencia según Resoluciones 286/2019 y 287/2019.

Los aspectos relacionados con anterioridad fueron reflejados por la alta dirección del centro mensualmente a través de planes de trabajo dirigidos de manera particular a los procesos: Pregrado, Postgrado, Ciencia-Tecnología-Innovación y Gestión de la Información, Comunicación e Informatización. Como se puede observar las principales acciones fueron de carácter metodológico, de estudio e investigación, de preparación y consolidación de programas orientados a los públicos objetivos del centro.

Entre las principales plataformas que garantizaron la ejecución y el control de estos procesos se encuentra el contacto vía correo electrónico y la conformación de un grupo de Whatsapp que garantizó la inmediatez de la información, la socialización del conocimiento y prácticas generadas en otros contextos de la universidad, la sociedad y el mundo, y el intercambio colaborativo entre el claustro de profesores y trabajadores del centro de estudios, así como de los estudiantes con sus profesores.

Toda la transformación que implicó asumir el teletrabajo como vía fundamental de actuación, fue posible dada las características de la cultura organizacional del centro, el apoyo de especialistas en informática, administrativos y docentes altamente comprometidos con el crecimiento institucional y del país, toda vez que la cultura juega un papel orientador de los procesos por los cuales, el nuevo conocimiento organizacional es capturado, asimilado y distribuido (Castro, 2002).

A continuación, se muestran algunos elementos de un estudio realizado a esta importante variable que sirve de mediadora entre el nivel de conocimiento individual y el de la organización, lo que permite determinar qué prácticas necesitan cambiarse para reforzar más el uso del conocimiento colaborativo y cómo se debe garantizar una adecuada distribución del mismo en la organización. De igual forma, posibilita determinar qué nuevas prácticas son necesarias para generar los comportamientos requeridos.

En este sentido se aplicó un cuestionario (Soltura, 2009) para la caracterización de la cultura organizacional e identificación de los valores de los trabajadores de la organización, así como determinar aquellos elementos de la cultura que favorecen la Gestión de la Información, el Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional en el centro objeto de estudio. A continuación, se muestra el análisis de sus resultados obtenidos en las variables: motivación, características del trabajo, gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje organizacional y ciencia, tecnología e innovación (Antúnez, Fernández & Delgado, 2016).

Con respecto a las principales motivaciones de los profesores y el orgullo por la organización y al sector al que pertenecen, reflejaron un alto sentido de pertenencia a la UH y al CETED, por la propia historia del centro y sus resultados. Señalaron además que el orgullo por la organización estaba motivado por la imagen y prestigio de la universidad y por la tradición universitaria mundial, así como el trabajo de formación que realizan, la investigación y el aprendizaje. Otro de los elementos motivadores que reconoce el claustro, radica en las

posibilidades de creación y desarrollo profesional, la socialización de conocimientos, así como en la posibilidad de influir en el cambio.

Todo lo anterior evidencia las ventajas del trabajo de los profesores universitarios y sus características, ya que es una profesión para la cual se requiere desarrollar una vocación. Si se establece una relación con las teorías motivacionales y en especial la de Jerarquización de Necesidades de Maslow, se puede observar que todos estos elementos responden a necesidades de segundo orden, puesto que se refieren a necesidades de autorrealización del individuo; lo cual es muy positivo para la asimilación de cambios y ajuste a nuevas condiciones.

Por otra parte, entre las características propias del trabajo desarrollado en el centro, los profesores encuestados destacaron las siguientes (Ver Figura 3).

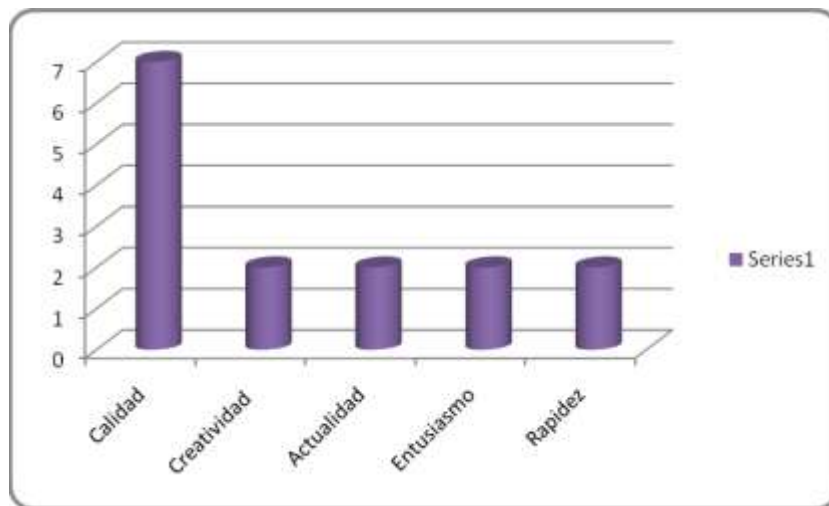


Figura 3. Principales características del trabajo desarrollado por el centro.

Fuente: Elaboración de las autoras.

Los profesores también plantearon que se esforzaban por realizar un trabajo cuando éste era en equipo, pertinente, agradable y que tuviera posibilidad de resultar exitoso.

Con respecto a los rasgos que caracterizan el trabajo actual de la organización, los encuestados señalaron los referidos a los procesos sustantivos como la docencia, trabajo metodológico, investigación y superación, mostrándose la variedad de actividades que se llevan a cabo en la universidad. Otros rasgos que salieron a relucir fueron:

- Profesionalismo
- Rigor científico

- Creatividad

Los resultados más relevantes señalados en los últimos cinco años se definen en:

- Publicaciones de libros y artículos.
- Diseño de programas docentes de una disciplina o asignatura.
- Diseño e impartición de cursos y talleres en nuevas temáticas.
- Participación en eventos nacionales e internacionales.
- Ser miembro de comisiones nacionales.
- Alcanzar el grado científico de Doctor en Ciencias y el título académico de Máster.
- Investigar en temas de interés.
- Tutorías de investigación.
- Compartir conocimientos con empresarios y personas en comunidades.
- Aportar al desarrollo de una disciplina y de los profesores más jóvenes.

Al valorar los aspectos declarados, se observa que guardan relación con algunas de las etapas de la Gestión de la Información, el Conocimiento y el Aprendizaje organizacional, pues se ve reflejada la transmisión de conocimientos entre docentes y hacia los profesores de menos experiencia.

Entre las aspiraciones laborales y/ o profesionales señalaron las siguientes:

- Investigar
- Socializar
- Escribir
- Organizar conocimientos y publicarlos
- Dirigir proyectos de investigación y desarrollarlos.

Uno de los principales objetivos en el desarrollo de la información y el conocimiento está vinculado con la innovación, razón por la cual se muestra una mirada desde la Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en el centro objeto de estudio.

Una mirada a la ciencia, la tecnología y la innovación en el CETED en tiempos de COVID

El trabajo de la ciencia, tecnología e innovación en el centro de estudios, se realiza de acuerdo al sistema estructurado por la universidad, agrupado en tres líneas investigativas y el sistema de objetivos por año:

1. Estrategia y Competitividad
2. Desarrollo Local, Organizacional e Innovación
3. Potencial directivo en las organizaciones

La forma organizativa lo constituyen los proyectos, existiendo 9 proyectos de investigación vinculados con problemáticas de sectores estratégicos de la economía y que responden a demandas específicas del país, los cuales abordan temas tales como:

- Ética y valores en las organizaciones.
- Atención Integral a pacientes neuro oncológicos desde el enfoque a procesos.
- Desplegando el pensamiento estratégico en las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE).
- Gestión del Conocimiento y el Talento Humano.
- Gestión del desarrollo local e institucional y participación ciudadana.
- Capacidad innovadora como factor acelerador para la generación de una Unidad de Ambiente Óptimo de Innovación.
- Orientación al mercado de organizaciones cubanas en la capital.
- Sistema de capacitación continua para directivos del sistema agropecuario y forestal cubano.
- Cooperativas agrícolas, no agrícolas y de segundo grado

Tomando como principios el hecho de ver los problemas como oportunidades, en tiempos marcados por la COVID-19 pasó a ser un espacio de estudio y abordaje de variables complejas en la ciencia de la Dirección, con incremento en el intercambio y debate científico-técnico de los investigadores, reflexión sobre las prácticas sociales en la gestión de los diferentes actores de la economía y el impulso a los proyectos de investigación existentes.

Un ejemplo lo constituye el caso del proyecto Capacidad Innovadora como factor acelerador para la generación de una Unidad de Ambiente Óptimo de Innovación, que logró no solo el montaje de varios cursos para desarrollar on-line, sino que devino en mecanismo sensibilizador y de preparación para los docentes en el empleo y manejo de escenarios no tradicionales para la capacitación. Como resultado de esta experiencia, se reforzó el vínculo con el Grupo Empresarial Ganadero (GEGAN) representado por la empresa “Obdulio Morales” de Sancti Spíritus, para la que se diseñaron los siguientes cursos-entrenamientos mediante soportes en plataformas digitales:

- Capacidades organizacionales
- Dirección
- Estrategia
- Sistemas de Gestión
- Capacidades Innovadoras

El primero de estos entrenamientos se está ejecutando en estos momentos en el municipio Yaguajay gracias al apoyo de los directivos de la empresa y el logro de capacidades de conexión con la empresa de telecomunicaciones ETECSA.

Son resultados de esta etapa, el uso intensivo de plataformas para el desarrollo de charlas y eventos científicos que permitieron alcanzar un nivel favorable en el número de ponencias en eventos nacionales e internacionales. De igual forma, la concentración en objetivos específicos, en particular los de la ciencia, permitió un salto cualitativo y cuantitativo en publicaciones para revistas de los grupos priorizados por el Ministerio de Educación Superior, máxime si se tiene que para la fecha ya se supera más del 50% de los resultados en igual periodo que el año anterior (Ver Figura 4).

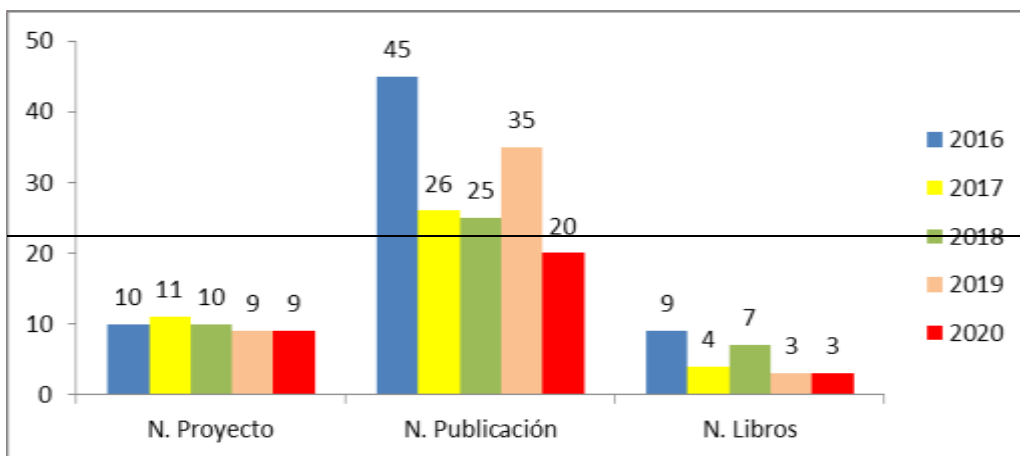


Figura 4. Producción científica 2016- I semestre 2020.

Fuente: Elaboración de las autoras.

Avanzar en el desarrollo de la ciencia, continúa siendo un objetivo del centro y sus investigadores, que queda expresado en la derivación que la estrategia organizacional hace sobre este proceso. Las acciones seguidas por el Consejo Científico del centro para responder a las condiciones de aislamiento social que ha impuesto la pandemia en su etapa de identificación, regulación y control, y trasladadas a la llamada nueva normalidad para evitar y controlar los ambientes de riesgo en el escenario laboral, destacan como principales aspectos los siguientes:

- Continuar trabajando en los elementos identificados en el Balance de la ciencia del 2019: se plantea el estudio de temas vinculados con Sistema de dirección, Comunicación, Liderazgo, Negociación y Prospectiva estratégica.
- Ampliar la visibilidad de los resultados de impacto y analizar el quehacer de cada investigador.
- Proyectar la matriz de áreas de conocimientos y temas científicos que constituyen soporte y necesidad del centro.
- Actualización de la información en las plataformas creadas por el centro y la institución.
- Valorar la pertinencia y alcance de los proyectos según la nueva organización de la ciencia con énfasis en los proyectos nacionales, sectoriales y territoriales, reconociendo en ellos una mayor presencia de estudiantes en las actividades científicas.
- Ampliar la composición de los grupos científicos en alianza con otros centros y áreas universitarias, en los cuales se compartan acciones de preparación e investigación.

CONCLUSIONES

Diversas pueden ser las experiencias que las instituciones han implementado como consecuencia del impacto de la COVID-19. Las que acá se exponen, son el resultado de un trabajo colectivo y del compromiso de sus integrantes, en el empeño de aportar al desarrollo social, económico y político de una nación.

El artículo muestra cómo las estrategias organizacionales, los sistemas de gestión y el sistema de trabajo son posibles de perfeccionarse a partir de las fortalezas que implica la cultura de una organización, y el papel que tienen las principales motivaciones en los resultados alcanzados, puestos a prueba en tiempos de la COVID-19.

El ejercicio constante de análisis de estrategias y objetivos que caracteriza la dinámica del Sistema de Educación Superior en Cuba permitió reflexionar y actuar anticipadamente sobre este fenómeno y específicamente la experiencia de trabajo de un centro de estudios (CETED) perteneciente a la Universidad de La Habana, constituye un ejemplo en donde se demuestra que es posible mantener los resultados de los principales procesos educativos reforzando una visión coherente que articula el trabajo metodológico, el uso de plataformas tecnológicas propias y foráneas y un reforzamiento sistemático de la gestión de la ciencia en el nuevo contexto.

La claridad en los compromisos de trabajo, la orientación a resultados específicos, la adaptación a ambientes personales no institucionales, demostraron el crecimiento de la efectividad del sistema de trabajo, que aún tiene mucho que aportar como forma de vínculo laboral.

REFERENCIAS

- Antúnez V, Fernández M. & Delgado M. (2016). El diseño de una Metodología para la Gestión de la Información, el Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional como herramienta de dirección: experiencias de aplicación en organizaciones cubanas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, octubre. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/organizaciones.html>
- Castro Díaz-Balart, F. (2002). *Ciencia, innovación y futuro*. Barcelona: Editorial Grijalbo Mondadori.

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). (2015). *Memorias del CETED*. La Habana: CETED.

Díaz-Canel M. & Núñez Jover, J. (2020). Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19. *Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10 (2), e881.

Lorenzo, A. Díaz, K. & Zaldívar, D. (2020). La psicología como ciencia en el afrontamiento a la COVID-19: apuntes generales. *Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10 (2), e839.

Núñez Jover, J. (2020). Pensar la ciencia en tiempos de la COVID-19. *Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10 (2), e979.

Resolución 286/2019 Reglamento para la organización y funcionamiento del registro nacional de Entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación. *Gaceta Oficial* (GOC-2019-999-O86).

Resolución 287/2019. Reglamento para el Sistema de Programas y Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación. *Gaceta Oficial* (GOC-2019-1000-O86).

Soltura, Laseria A. (2009). *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*. Tesis de Doctorado. Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Ciencias Politécnicas “José Antonio Echevarría”. La Habana, Cuba.

Conflictos de intereses

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución autoral

Katy Caridad Herrera Lemus: desarrolló la concepción del análisis y su aplicación al centro objeto de estudio.

Vivian Isabel Antúnez Saiz: desarrolló el diseño metodológico, el análisis y sistematización de la bibliografía actualizada en la temática y la aplicación al objeto de investigación.