



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

---

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ECONOMÍA.**

**Título:** Acciones para identificar las competencias directivas de los nuevos actores de la economía en el desarrollo de la localidad.

**Autor:** Rosahydis Pereira Pérez

**Tutor/Tutores:** DrC. Evelyn González Paris

MSc. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo

**Matanzas, 2022**

---

***DECLARACIÓN DE AUTORIDAD***

Yo, **Rosahydis Pereira Pérez**, me declaro única autora de este Trabajo de Diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Licenciatura en Economía; en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y al Grupo de Desarrollo Local del Municipio a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

---

***Rosahydis Pereira Pérez***

## *Dedicatoria*

*Esta investigación va dedicada a todas aquellas personas que me han apoyado tanto en mi vida personal como profesional, como a mis padres, a mi pareja, a mis profesores de la carrera, tutores y amistades que con su cariño y apoyo hicieron mi vida universitaria más fácil.*

## *Agradecimientos*

- *En primer lugar, les agradezco a mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos que con su cariño me han impulsado siempre a conseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades.*
- *También a mis tutoras Evelyn González Paris y Yadney O. Miranda Lorenzo por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese sido posible el logro de este objetivo. Además, quiero agradecer a todos los profesores del Departamento de Desarrollo Local y Superación de Cuadros de la Universidad de Matanzas, que de una forma u otra contribuyeron a la investigación.*
- *A mis amigas Sandra Ferrer Pereira y Claudia M. Leal Torres que sin ellas esta experiencia universitaria no hubiese sido la misma.*
- *Al Grupo de Desarrollo Local del Municipio por siempre estar dispuestos a colaborar con la investigación.*
- *Todas aquellas personas que han influido en mi formación profesional y me han ayudado en su realización.*

## ***NOTA DE ACEPTACIÓN***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Calificación

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2022

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer acciones que contribuyan a identificar las competencias directivas de los nuevos actores de la economía en el desarrollo de la localidad. Para ello se utilizan diversos métodos y técnicas tales como: dialéctico-materialista, inductivo-deductivo, histórico-lógico, análisis-síntesis, revisión bibliográfica, revisión documental, dinámica de grupo, conferencias, talleres, entrenamientos, entrevistas, encuestas y observación directa. Como resultados del trabajo se obtiene un procedimiento compuesto de tres etapas y siete pasos que abarcan desde el análisis de la Estrategia Económica-Social para enfrentar la crisis provocada por la COVID-19 hasta la presentación al Grupo de Desarrollo Local del Municipio los resultados de la investigación. Para la obtención de los resultados se trabajó con representantes de las Micro, pequeñas y medianas empresas, las Cooperativas no agropecuarias y con directivos del Grupo de Desarrollo Local del Municipio. Las acciones propuestas en la investigación se basan en los resultados del diagnóstico aplicado y contribuyen a identificar en posteriores investigaciones, las competencias directivas en estas formas económicas.

Palabras claves: acciones, competencias directivas, nuevos actores económicos.

## SUMMARY

The objective of this work is to propose actions that contribute to identify the managerial skills of the new economic actors in the development of the locality. For this, various methods and techniques are used such as: dialectical-materialist, inductive-deductive, historical-logical, analysis-synthesis, bibliographic review, documentary review, group dynamics, conferences, workshops, training, interviews, surveys and direct observation. As results of the work, a procedure composed of three stages and seven steps is obtained, ranging from the analysis of the Economic-Social Strategy to face the crisis caused by COVID-19 to the presentation to the Local Development Group of the Municipality of the results of the research. To obtain the results, we worked with representatives of Micro, small and medium enterprises, Non-agricultural cooperatives and with managers of the Local Development Group of the Municipality. The actions proposed in the investigation are based on the results of the applied diagnosis and contribute to identify in subsequent investigations, the managerial competences in these economic forms.

Keywords: actions, directive competitions, new economic actors.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS NUEVOS ACTORES ECONÓMICOS.....	6
1.1 Enfoque teórico sobre las competencias en las relaciones económicas.....	6
1.1.1 Definiciones de competencia según los neoclásicos .....	9
1.2 Antecedentes y desarrollo de las competencias directivas .....	12
1.3 Diferentes actores económicos, su lugar en la economía.....	18
1.3.1 Actores económicos en la actualización del Modelo Económico Cubano .....	20
1.4 Las competencias directivas, sus manifestaciones en los diferentes actores económicos cubanos .....	24
CAPÍTULO II. ESTRUCTURA METODOLÓGICA PARA SUSTENTAR LA PROPUESTA DE ACCIONES PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS NUEVOS ACTORES DE LA ECONOMÍA.....	27
2.1 Estructura metodológica para sustentar la propuesta de acciones .....	27
2.2 Métodos y técnicas a utilizar para el desarrollo de la investigación .....	30
2.3 Diferencias entre las Mipymes y las CNA .....	32
2.4 Caracterización de los nuevos actores económicos en Cuba.....	35
2.4 Caracterización de los nuevos actores económicos en la provincia de Matanzas .....	38
2.5 Caracterización geográfica y económica en el municipio de Matanzas .....	41



---

2.5.1 La Estrategia de Desarrollo Municipal en Matanzas .....	42
CAPÍTULO III. ACCIONES PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LOS NUEVOS ACTORES DE LA ECONOMÍA EN EL DESARROLLO DE LA LOCALIDAD. ....	45
3.1 Desarrollo de la etapa “Inicio” del procedimiento .....	45
3.2 Desarrollo de la etapa 2 “Diagnóstico” del procedimiento. ....	47
3.3 Desarrollo de la etapa “Retroalimentación” del procedimiento.....	52
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES .....	55
REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS .....	56
ANEXOS .....	61

## INTRODUCCIÓN

“Gran importancia tiene en el éxito empresarial el capital humano, en particular los directivos competentes para trazar los objetivos organizacionales, coordinar los procesos y gestionar los recursos tecnológicos y financieros en función de ellos.” (Castellanos et al., 2019)

En las organizaciones actualmente es de vital importancia que se tenga un directivo que sea proactivo, o sea, que logre anticiparse a las situaciones y que estimule el cambio, que cuente con una visión más estratégica de su empresa y que sea capaz de conformar e integrar equipos. Se requiere de un directivo que permanentemente capacite a su personal, altamente competitivos, innovadores, participativos, que sepan manejar adecuadamente sus recursos y que esté altamente integrado con sus trabajadores.

Wetten y Cameron, 2011 como se citó en (Castellanos et al., 2019) plantea en cuanto a la importancia de los directivos, que se ha generado una gran cantidad de evidencia de que la administración hábil (especialmente la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones), es el elemento fundamental para el éxito organizacional, por lo que si las empresas desean tenerlo, deben contar con directivos competentes, ajustados en cuanto a su saber, habilidades y cualidades con las características de las posiciones que ocupan. Distinguiéndose entre otros aspectos, porque sean capaces de diseñar y promover la transformación estratégica que satisfaga los requisitos de los grupos de interés, la implicación de actores y la coordinación de procesos.

Dirigir una organización no es lo mismo que liderarla y esta es una de las cualidades más importantes que debe tener un director, el líder podría adoptar dentro de una empresa ciertas características para llegar a ser una persona competente que se pueda superar así mismo, que cuente con la habilidad de poder influenciar sobre los otros trazando metas que conlleven a alcanzar los objetivos estipulados en las empresas, mediante trabajos realizados con gusto que tienen como finalidad el beneficio grupal. (Cabeza & León, 2018, p. 149)

Como menciona Pérez (2016) un liderazgo de calidad está respaldado por una serie de habilidades que refuerzan su efectividad y encumbran al éxito a quien las presenta como son: la inteligencia social, habilidades interpersonales, inteligencia

emocional, prudencia, coraje, gestión de conflictos y toma de decisiones. Estas se explicarán en el desarrollo del presente trabajo.

Como expresó (Fraga, 2019) entre las habilidades importantes de un directivo se encuentran: saber delegar funciones entre los miembros de su equipo, haciéndolos responsables de la correcta ejecución de las tareas; tener la capacidad de formar con sus empleados un equipo de trabajo que debe estar organizado, motivado y disciplinado; tener no solo habilidades de gestión, sino también técnicas que le permitan supervisar y distribuir el trabajo entre los miembros de su equipo.

Además, dicho autor, también considera que los directivos deben ser empáticos, lo que generará un buen clima laboral; tener habilidades estratégicas, para que sea capaz de fijar prioridades y diseñar planes de acción para el logro de los objetivos establecidos. Además, de tener la capacidad de reconocer y recompensar el trabajo de su equipo.

Unido a lo anterior, la Política para el Desarrollo Territorial del (Ministerio de Economía y Planificación, 2016 – 2021), tiene como objetivo fundamental, *“impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades. Elaborar el marco jurídico correspondiente.”* En todo este proceso juegan un papel importante los actores económicos de cada localidad, los cuales con su actividad deberían contribuir a elevar el nivel de vida del pueblo resolviendo sus crecientes necesidades, ampliar la generación de empleo y garantizar el desarrollo local en cada uno de los territorios a los que pertenecen. Lo anterior constituye un objetivo por alcanzar.

En esa política se hace énfasis sobre los nuevos actores de la economía y la importancia de la integración de estos y los actores estatales para el desarrollo de las localidades. Esas premisas también son recogidas en el Informe del 8vo Congreso del PCC del (Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2021), el cual le da continuidad a los lineamientos planteados desde el 6to Congreso del PCC (2011) pero se han ido actualizando según las condiciones del país.

El mismo ratifica la importancia de reconocer, diversificar y fortalecer la gestión de los nuevos actores económicos de las diferentes formas de propiedad y de gestión adecuadamente interrelacionadas. Se reconoce la necesidad de avanzar en la descentralización de facultades a los niveles territoriales, con énfasis en los municipios como instancia fundamental.

El Plan Nacional para el Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 (PANDES, 2016-2030) también tiene entre sus principios la aprobación de nuevos actores económicos, ya sean de propiedad privada o estatal, que sean competitivos, innovadores y dotar de mayor autonomía de gestión al sector empresarial, eliminar la mentalidad importadora y que seamos capaces de producir la mayor parte de lo que consumimos.

Como se observa constituye una estrategia del país fomentar cada vez más la creación de actores económicos altamente capacitados, o sea, que estén dotados de conocimientos, habilidades y aptitudes para hacer frente al entorno cambiante y responder a las necesidades de la población de la localidad donde residen.

Cuba vive una etapa de perfeccionamiento y constantes cambios, principalmente en el aspecto económico, por lo que demanda actores económicos con gran nivel de competitividad, competencias y de una mayor orientación social. Donde aquellas personas que juegan la función de directivos en esas nuevas formas de gestión de la economía, necesitan contar con las competencias necesarias para alcanzar las metas que se propongan en el desarrollo de su actividad y contribuir al desarrollo de su municipio.

Como no está concebido ni por el Ministerio del Trabajo Seguridad y Social, ni por el Gobierno (Ministerio de Economía y Planificación) ningún documento que se refiera a las competencias directivas que deben poseer las personas que conducen los procesos de dirección en estas formas económicas. Se define en la presente investigación el problema que sigue:

**Problema de investigación:**

¿Cómo contribuir a identificar las competencias directivas de los nuevos actores de la economía (Cooperativas no Agropecuarias y Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) en el desarrollo de la localidad?

**Objeto de estudio:** Los nuevos actores económicos

**Campo de acción:** Municipio de Matanzas

**Objetivo General:** Proponer acciones que contribuyan a identificar las competencias directivas de los nuevos actores de la economía en el desarrollo de la localidad.

**Objetivos específicos:**

- 1- Identificar los elementos teóricos metodológicos relacionados con los nuevos actores económicos y las competencias directivas.
- 2- Elaborar la estructura metodológica que sostiene la propuesta de acciones.
- 3- Definir las acciones que contribuyan a identificar las competencias directivas de los nuevos actores de la economía en el desarrollo de la localidad.

El **método empleado en la investigación** es el dialéctico materialista el cual permite el estudio de los fenómenos desde sus manifestaciones concretas y favorece la comprensión desde el origen, evolución y actualidad del problema a investigar.

Entre los métodos teóricos empleados en la investigación se encuentran: el histórico-lógico, el análisis-síntesis, la inducción-deducción. Además, se utilizan como métodos empíricos revisión documental, revisión bibliográfica, la encuesta, entrevista, dinámica de grupo, conferencias, talleres, entrenamientos, observación directa.

Entre los valores de la investigación se encuentran los siguientes:

- Valor teórico: a través de la sistematización, actualización y adaptación de los elementos teóricos relacionados con las competencias directivas en los nuevos actores económicos en la actualidad.
- Valor metodológico: mediante la integración de los fundamentos teóricos-metodológicos relacionados con los nuevos actores económicos y sus competencias directivas, en una serie de pasos que se caracterizan por su consistencia lógica, flexibilidad, pertinencia y suficiencia; que permite realizar diferentes análisis para la propuesta de acciones que contribuya a la identificación de las competencias directivas en el objeto de estudio.
- Valor económico: al proponer acciones que contribuyan a identificar las competencias directivas, permite trabajar en su desarrollo, el cual se

expresa en una mayor contribución al desarrollo económico y social de la localidad, así como en su articulación con el presupuesto local.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados en la tesis se establece la siguiente estructura: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

**En el Capítulo I** “Marco teórico referencial sobre competencias directivas en los nuevos actores económicos”, se exponen las bases teóricas de la investigación, donde destacan los aspectos relacionados con los nuevos actores de la economía, la competencia desde el punto vista económico analizada a partir del criterio de varios autores. Además, se hará énfasis en las competencias directivas y su importancia para el éxito, por solo mencionar algunos aspectos.

**En el Capítulo II** “Estructura metodológica para sustentar la propuesta de acciones” se muestran elementos relacionados con la caracterización de los nuevos actores económicos a nivel nacional y provincial. Además, se especifican los pasos a seguir, así como las herramientas a utilizar para su implementación.

**En el Capítulo III** “Definición de acciones que contribuyan a identificar las competencias directivas de los nuevos actores de la economía en el desarrollo de la localidad”: se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los pasos propuestos en el capítulo dos.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS NUEVOS ACTORES ECONÓMICOS

En el presente capítulo se exponen las bases teóricas de la investigación en las cuales se define la competencia desde el punto de vista económico, haciendo énfasis posteriormente en las competencias directivas. En el mismo se abordan los aspectos relacionados con los nuevos actores de la economía, su importancia para el país en la actualidad y la necesidad de que estos actores cuenten con las competencias necesarias para enfrentar el nuevo escenario de la economía. Elementos que se muestran en la Figura 1.1.

**Figura 1.1: Hilo conductor**



**Fuente: Elaboración propia.**

### 1.1 Enfoque teórico sobre las competencias en las relaciones económicas

La competencia desde el punto de vista económico nace en el capitalismo y está ligada al desarrollo del capital y la acumulación de este. Esta obliga a los capitalistas individuales a expandir su capital como condición para permanecer en el mercado. A través de ella el capital se expande, se acumula y se convierte en el imperativo del capitalista en la vida económica diaria. A su vez separa a los trabajadores y los pone a disposición del capital, al igual que con los capitalistas,

requiere que los trabajadores sirvan al capital de la mejor manera posible, al ritmo impuesto por el proceso de acumulación.

Diversos autores han abordado esa temática, Marx (1867) critica la competencia en el capitalismo y la sentencia como el vehículo del dominio del capital sobre la sociedad y el artífice de la visión mistificada del libre mercado.

Según Engels (1845) como se citó en (Palermo, 2021, p. 3) , la competencia nace con la propiedad privada y en el capitalismo adquiere una dimensión de clase, al dividir al trabajador de sus compañeros y hacer de los capitalistas hermanos-enemigos, con intereses de clase comunes e intereses individuales opuestos: los trabajadores se ponen unos contra otros, en la búsqueda de un capitalista dispuesto a explotarlos y los capitalistas se ven obligados a invertir masas crecientes de capital para no ser sacados del mercado.

La competencia en esta Formación Económica Social, obliga a los capitalistas a acumular y concentrar su capital como una cuestión de crecer para no morir. El efecto de estos procesos de acumulación y centralización, es que un número decreciente de capitalistas controlan una cantidad creciente de capital, por tanto, el proceso competitivo se caracteriza por una tendencia hacia el poder de mercado y el monopolio. Además, la competencia pone a un individuo en contra de otro y obliga a todos ellos a luchar por la supervivencia, diferenciándose en cada clase, el obrero sufre en su existencia y el capitalista en obtener las mayores ganancias para permanecer en un mercado cada vez más competitivo.

Marx muestra en su obra que la competencia, en última instancia, es solamente el mecanismo operativo del capital, es la fuerza concreta que impulsa la expansión del capital y somete todas las relaciones sociales a su dominación. El capital es un monstruo que debe crecer para no morir y la competencia es el mecanismo a través del cual este monstruo se desarrolla concretamente en la sociedad (Palermo, 2021, p. 7).

Esta competencia obliga a los capitalistas a producir cada vez más hasta que el mercado se satura y estos necesitan rendir obsoletos sus productos antes de su muerte material y llevan al consumidor a comparar uno nuevo cuando ya tiene uno que funciona perfectamente, y esto no es todo, el estado burgués fingiendo proteger la seguridad personal o el medio ambiente, imponen tirar el viejo para



comprar otro producto nuevo. La competencia propicia sobreproducción y la crisis, esto es una consecuencia típica de esta.

El capitalismo constituye un sistema intrínsecamente dinámico que requiere expansión, donde la tecnología se innova constantemente; los procesos de producción más baratos reemplazan a los menos competitivos; los grandes capitales explotan las economías de escala, mejor que los más pequeños. En estos procesos regidos por la competencia, las tareas de los trabajadores evolucionan para ajustarse a los principios organizativos del capital. Su trabajo concreto se reforma de varias maneras posibles. En algunos casos, el trabajador se convierte en un apéndice de la máquina o de un algoritmo informático. Para los trabajadores, la acumulación de capital no es solamente un problema de cantidad de mercancías a producir, sino de reorganización del trabajo y de la vida misma.

La conquista de nuevas áreas geográficas, de nuevos mercados, de nuevos países, es otra forma de desarrollo del capital a la que Marx llamó: Imperialismo. El proceso de concentración y centralización del capital puesto en marcha por la competencia es también un proceso de internacionalización y lleva a la desaparición gradual de la forma de mercado competitivo y al desarrollo de relaciones competitivas a un nivel más alto, entre los bloques imperialistas.

Lenin (1917) fue uno de los autores que analizó el desarrollo histórico de la competencia y las tendencias empíricas hacia el poder de mercado y el monopolio, consideró que transformación de la competencia en monopolio es uno de los fenómenos más importantes, si no el más importante, de la economía capitalista moderna. En su obra: El imperialismo, fase superior del capitalismo.

Esta etapa se caracteriza por la expansión de los monopolios y la fusión de los bancos y la industria que llevan al surgimiento del capital financiero, bajo la supervisión de una oligarquía financiera, aquí el capitalismo alcanza su etapa más alta: el imperialismo es donde el capital financiero impone su dominio sobre la economía.

Como observa (Lenin, 1917, p. 54) “los monopolios que surgen de la libre competencia no la eliminan, sino que existen por encima y al lado de ella”. Esta obliga a los monopolistas a crecer, fusionarse y luchar con otros en niveles cada vez más altos de concentración de capital.

La tercera vía de desarrollo del capital es la comodificación de las relaciones sociales. En nombre del libre mercado, todos los bienes y servicios se convierten en meras mercancías y pierden su propia naturaleza, porque en el mundo de las mercancías, los libros y las medicinas no se producen para satisfacer las necesidades culturales y sanitarias de las personas, sino la sed de ganancias del capital; este, gradualmente, invade todos los ámbitos sociales: la salud, el deporte, la cultura. En cada territorio, en cada país, en cada área geográfica, su presencia se hace más intensa, se insinúa en toda relación social, anula los derechos y los transforma en mercancías. Las relaciones sociales se convierten en relaciones de mercado y los derechos, incluso aquellos que por razones políticas y morales se consideran inalienables, reciben un precio, al que finalmente pueden ser alienados (Palermo, 2021, p. 12).

La competencia impone las leyes coercitivas del capital no solo dentro de los límites estrictos de la producción de plusvalía, sino dentro de la vida social en general. De ser un mecanismo coercitivo de la relación capital-trabajo, se convierte en el mecanismo coercitivo general de la sociedad capitalista.

La competencia desde su surgimiento en la sociedad capitalista y su fortalecimiento con el surgimiento de los monopolios alcanzando un nivel superior, ha traspasado progresivamente los confines de la esfera económica que la generó, para convertirse en el regulador general de la sociedad entera, por lo que ha pasado a formar parte de la naturaleza humana de este modo de producción. Esta se ha convertido en una norma social, un principio jurídico, un valor moral, una referencia universal en todos los actos de la vida, mucho más allá de la esfera de la producción de mercancías. Se puede concluir que no es posible entender la naturaleza de la competencia fuera de la lógica de la acumulación capitalista ya que está ligada al desarrollo histórico del capital como bien señaló Marx en su obra "El Capital".

### **1.1.1 Definiciones de competencia según los neoclásicos**

La escuela neoclásica surge en la década de 1870. El término neoclásico es muy criticado por algunos economistas, argumentado que trata de aglutinar al pensamiento económico marginalista que hubo entre 1870 y 1920. Dichas ideas

apuntaron a formalizar la economía para asimilarla de una forma más matemática (Quiroga, 2022).

Como expresa Jiménez (2016) el pensamiento neoclásico se encuentra caracterizado por un grado excesivo de subjetividad lo que imposibilita la concepción trascendental del mismo convirtiéndose en un sistema ideológico, causa por la que ha sido criticado.

Según Jiménez (2016, p. 4) “La competencia perfecta es en el pensamiento neoclásico la variable focal que fundamenta todo un marco ideológico transportándolo a un equilibrio donde todos los consumidores pueden gastar sus ingresos según sus preferencias, las empresas venden todos sus productos y servicios producidos cubriendo al menos sus costos, y todos los factores ofrecidos en el mercado son usados en la producción de estos productos.”

Como expresa Hinkelammert, 2002, como se citó en (Jiménez, 2016, p. 5) este concepto demuestra una no realización empírica del pensamiento neoclásico ya que lógicamente en una “Competencia perfecta nadie compite”, si el precio se iguala al coste marginal, el concepto competencia supone una imposibilidad absoluta. La competencia supone ausencia de simetría y desorden; no existe competencia en la perfección. No puede haber tendencia a un equilibrio perfecto en condiciones de competencia, o sea, el equilibrio es contrario a competencia.

Di Filippo (2015) explica que las premisas del modelo de competencia perfecta aíslan al mercado de las condiciones económicas que contradicen su ley del valor y del resto de los subsistemas componentes de la sociedad humana, y aíslan al hombre económico del resto de las dimensiones de su vida social.

Dicha teoría neoclásica elabora un relato irreal sobre el funcionamiento de los mercados capitalistas, fundado en la aparente soberanía del consumidor, que domina el proceso económico de una manera estable, justa y óptima en cuanto al aprovechamiento de los recursos.

Este modelo supone condiciones y posiciones de poder que conceden la capacidad de determinar en los fines de la lógica del mercado a los consumidores que buscan su bienestar personal. La desigualdad de poderes de adquisición que raciona los deseos y libertades de los más pobres es un dato exógeno que no penetra en el blindaje del territorio teórico neoclásico. La psicología aceptada

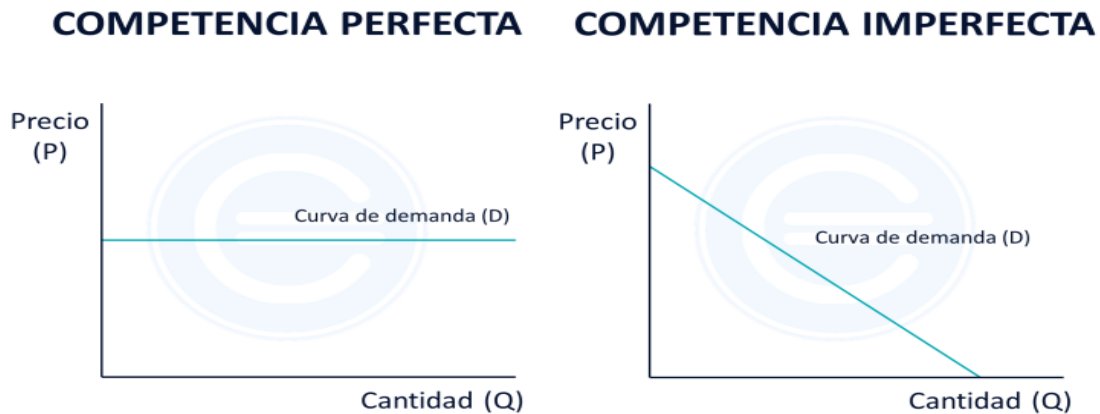
imagina hombres económicos instrumentalmente racionales que aumentan su bienestar total en directa relación al control de más bienes de consumo (Di Filippo, 2015).

Las teorías clásicas de la competitividad se desarrollaron bajo los supuestos de competencia perfecta y rendimientos constantes, y las nuevas teorías de la competitividad y el comercio internacional se fundamentan en supuestos diametralmente opuestos, como las economías a escala, la competencia imperfecta, los bienes diferenciados y el comercio intrafirma (Caves, 1980); (Mason, 1939); (Krugman, 1991).

Las nuevas teorías del comercio y la competitividad subrayan la interacción entre las economías de escala y la competencia imperfecta (Bain, 1959) entre países similares en el desarrollo tecnológico y la dotación de recursos. La relación entre rendimientos constantes y competencia perfecta es comprensible, ya que cuando aumenta la escala de producción, el costo medio permanece constante y la estructura de mercado no se modifica. Pero una vez admitida la presencia de economías de escala, no se sostiene el supuesto de competencia perfecta. Una escala de producción mayor permite obtener más unidades de un bien empleando menos factores productivos. Los costos fijos se dividen en un número mayor de unidades y el costo medio de largo plazo se reduce (Buchanan & Yoon, 2002). Producir unidades adicionales bajo esas circunstancias es más barato y el costo marginal también decrece. (ver figura 1.1)

En el caso de que en la competencia imperfecta los vendedores pueden afectar el precio de mercado, esto no necesariamente implica que tengan un control absoluto sobre él. Existen varios tipos de competencia imperfecta. El caso más extremo es el de monopolio, se trata de una estructura de mercado en donde existe un único oferente que tiene el control total del mercado. Otro agente que pueden manipular los precios en este tipo de competencia son, los oligopolios en estos, unos pocos oferentes actúan de forma coordinada y muchos demandantes.(Roldan, 2022).

**Figura 1.1: Relación entre el precio y la demanda en la competencia perfecta e imperfecta**



**Fuente: (Roldan, 2022).**

Al analizar ambos conceptos se puede concluir que en una estructura de mercado donde la oferta y la demanda actúen sin que ninguna agente tenga poder sobre estas, se está en condiciones de una competencia perfecta. Sin embargo, en el momento que se produzca un fallo en dichas condiciones se estará presente en una competencia imperfecta, siendo esto último lo que realmente ocurre en un mercado. Para que exista competencia perfecta los compradores y vendedores no tienen un peso importante como para influir en las fuerzas de oferta-demanda y los bienes ofrecidos son homogéneos; pero si se produce un fallo en los elementos necesarios para que se den estas condiciones, el mercado se transforma en un mercado de competencia imperfecta.

### **1.2 Antecedentes y desarrollo de las competencias directivas**

Según el diccionario de la Real Academia Española el término competencia posee un doble significado; en primer lugar, competencia, del latín “competencia”, que significa competir, En este sentido, nos encontramos con las siguientes acepciones: disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo; competencia como oposición o rivalidad entre dos o más personas que aspiran obtener la misma cosa; la tercera acepción se refiere a la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio; también como persona o grupo rival; por último, como competición deportiva (Martínez & Carmona, 2009).

Este término ha dado lugar al sustantivo competente y da lugar a tres acepciones: competencia como incumbencia, como pericia, aptitud, idoneidad para hacer o intervenir en un asunto determinado y como atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.

Se observa que el término competencia posee múltiples acepciones que denotan acciones y aspectos diferentes que van desde una disputa rivalidad, a la incumbencia o aptitud-capacidad de un sujeto para hacer algo, a esta última se hará énfasis en el desarrollo de este trabajo. No existe definición única de lo que es una competencia. A modo de ejemplo, las siguientes definiciones proporcionan, de manera interrelacionada, los componentes centrales de la noción de competencia.

Incode (2012) define la competencia como “el saber hacer complejo resultante de la integración, movilización y adaptación de capacidades y habilidades a situaciones que comparten características comunes”.

(Carbone et al., 2016) expresan que “las competencias humanas se conciben como asociaciones sinérgicas de conocimientos, habilidades y actitudes, demostradas por el desempeño dentro de un contexto organizacional particular, añadiendo valores tanto empresariales como sociales”.

(Bush et al., 2017) concuerda con este criterio y expresa que ese conjunto de cualificaciones personales que constituyen competencias se asocia frecuentemente a formulaciones como actuar, movilizar recursos, integrar conocimientos múltiples y complejos, aprender a aprender, aprender a tomar posición, asumir responsabilidades y tener una visión estratégica.

Como se observa los autores mencionados concuerdan en que este término ha madurado centrándose más específicamente hacia los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores y comportamientos asociados con un alto desempeño en un puesto de trabajo dando lugar a las “competencias directivas”. Evolucionado con el paso del tiempo desde la época de Marx donde solo se hablaba de una competencia ligada al desarrollo del capital y la acumulación del mismo, hasta las competencias directivas ligadas a las habilidades, aptitudes personales en el desarrollo de una determinada actividad directiva.

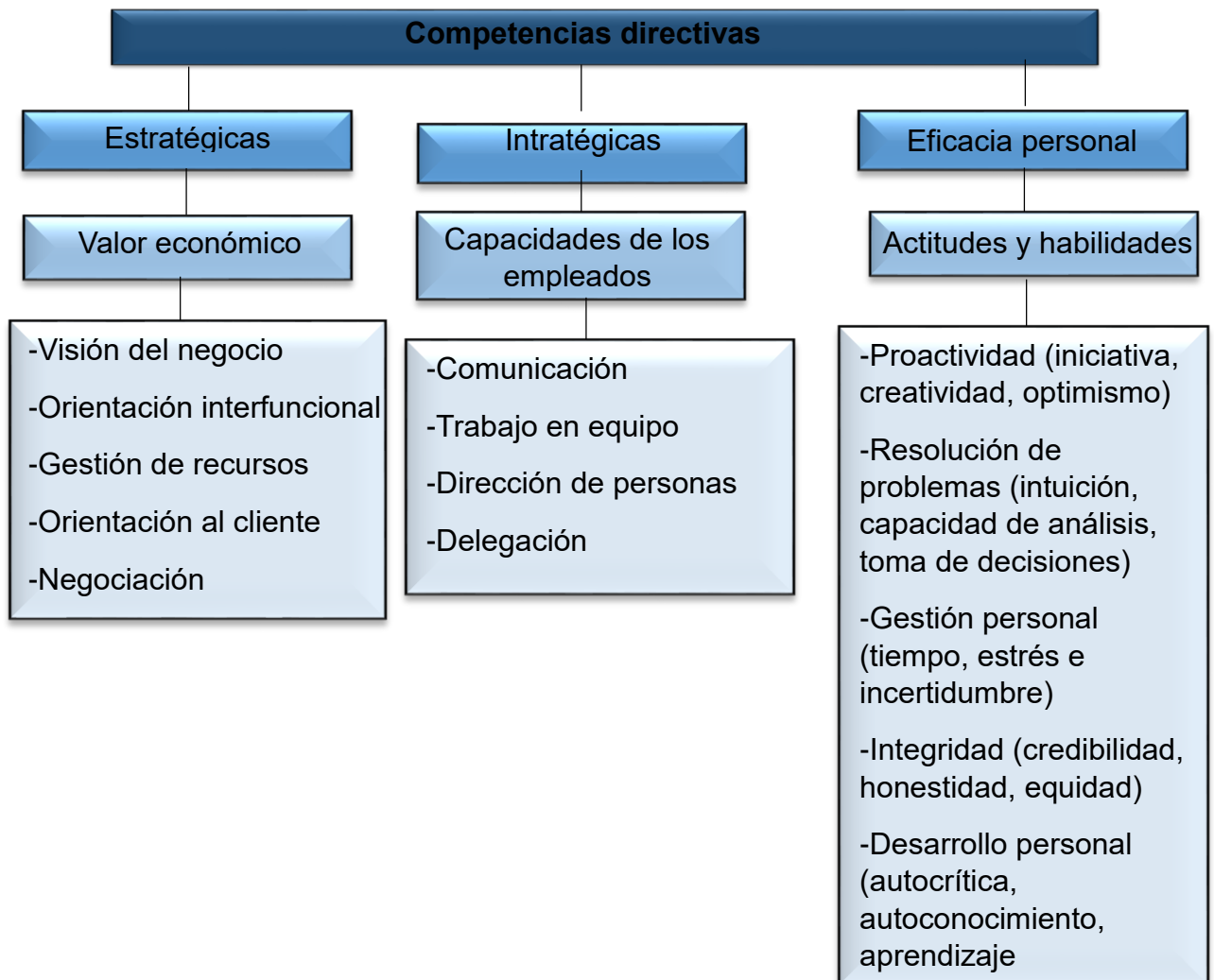
McClelland (1973) como se citó en (Cortez, 2021), dio los primeros aportes sobre las competencias directivas, este postula que el éxito dentro de una organización no solo obedece a aspectos como la personalidad o las aptitudes que los sujetos evidencian, sino a un conjunto de competencias o potencialidades que tienen las personas en función de tareas específicas, mediante las cuales se logran los objetivos planteados. Esta dimensión de capacidades permite que el sujeto desempeñe de manera eficiente y eficaz una acción determinada.

Otros autores hablan de estas competencias en el sentido de habilidades directivas. Riera 2005 como se citó en (Cortez, 2021), señala que las habilidades directivas pueden ser aprendidas por cada una de las personas que lo deseen y tengan la posibilidad de hacerlo, y se rigen basándose en cómo el sujeto logra relacionarse con su entorno y cómo logra realizar de manera eficaz las actividades que le correspondan. Dichas habilidades se centran en aspectos como la comunicación, la motivación, el análisis crítico, el manejo del estrés, la dirección y cómo es que los individuos gestionan su conocimiento para el logro de los objetivos que se plantean dentro de la organización.

“Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva” (Chávez & Arias, 2019).

Cardona (1999) como se citó (Chávez & Arias, 2019) define las competencias directivas como las conductas visibles y cotidianas de una persona, que conducen al logro de resultados respecto a su rol directivo, y las clasifica en tres grupos de competencias: estratégicas, intratéticas, y de eficacia personal, siendo estas las más utilizadas (ver figura 1.2).

Figura 1.2: Competencias directivas



**Fuente: Elaboración propia.**

Las competencias estratégicas sirven para generar valor económico; las intratégicas potencian las capacidades de los empleados y fortalecen su compromiso con la organización; y las de eficacia personal desarrollan actitudes y habilidades que permiten a los colaboradores relacionarse de manera efectiva (Cardona 1999). Esas dimensiones se vinculan entre sí, porque actúan complementariamente.

Esas clasificaciones pueden variar dependiendo del autor, por ejemplo: la UNESCO, 1995, como se citó en (Rodríguez, 2007) recomienda según el Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, agrupar las competencias en: cognitivas, técnicas y formativas.



Para Mertens (1996), como se citó en (Rodríguez, 2007) se clasifican en básicas, genéricas y específicas.

(Quezada et al., 2021) las clasifica en personales, interpersonales y funcionales. En el cuadro 1.1 se muestran otras clasificaciones de las competencias directivas referidas en la literatura consultada.

**Cuadro 1.1: Otras clasificaciones de las competencias directivas**

<b>Clasificación de las competencias directivas</b>		
<b>UNESCO 1995</b>	Competencias cognitivas	Aprender a conocer, aprender a comprender, aprender a hacer, relacionado con lo práctico, lo técnico y lo científico.
	Competencias formativas	Aprender a ser y convivir, relacionadas con los valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas, entre otras.
<b>Mertens 1996</b>	Competencias básicas	Son las que se adquieren en la formación básica y permiten el ingreso al trabajo (habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas, entre otras).
	Competencias genéricas	Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.
	Competencias específicas	Se relacionan con los aspectos teóricos que tienen que ver con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (operación de maquinarias

		especializadas, formulación de proyectos, entre otros).
<b>Quezada 2021</b>	Competencias Personales	Generar ideas nuevas, adaptación a un entorno adverso, trabajar proactivamente, confianza en la propias acciones y decisiones, trabajar de manera disciplinada.
	Competencias Interpersonales	Colaborar con otros, buscar y llegar a acuerdos, movilizar a otros, organizar el trabajo para otros.
	Competencias Funcionales	Gestión, del tiempo, solución de problemas, toma de decisiones, planificación de proyectos.

**Fuente: elaboración propia.**

Como se expresó anteriormente, las competencias directivas constituyen un conjunto de habilidades y aptitudes personales, algunas son innatas y otras pueden ser concebidas mediante el aprendizaje.

Whetten y Cameron, 2005, como se citó en (Licas, 2017) las clasifica en: habilidades personales, interpersonales y grupales (ver cuadro 1.2).

**Cuadro 1.2: Habilidades directivas**

Habilidades personales	Autoconocimiento	Manejo del estrés personal	Creatividad e innovación
Habilidades interpersonales	Comunicación	Ganar poder e influencia	Motivación
Habilidades grupales	Delegación	Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	Liderazgo

**Fuente: (Licas, 2017)**

Madrigal 2006, como se citó en Pereda et al. (2014, p. 10) y (Bonifaz, 2012) consideran que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y

planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

(Díaz et al., 2019) tienen en cuenta en el análisis de las habilidades directivas tanto las características mencionadas anteriormente por estos autores, como también aquellas que son innatas a la personalidad. Considera que un directivo debe ser consiente, o sea capaz de darse cuenta de la realidad y de sus sentimientos e intuiciones para la toma de decisiones; además debe tener estabilidad emocional, amigabilidad, o sea, abogar relaciones sociales, generosidad y cooperación. También debe ser extrovertido y estar abierto a la experiencia para aprender, cuestionar y reflexionar sobre los fenómenos que acontecen.

Guilera (2021) no está lejos de la misma definición, pero incluye otras como la inteligencia instintiva, o sea prestar la debida atención a las alertas instintivas siempre que sean apropiadas a la resolución de una situación. La asertividad, como estilo de comunicación que se aleja de la pasividad o agresividad y busca defender el punto de vista propio con ecuanimidad y confianza en uno mismo, constituye una habilidad importante para ser un buen negociador. Así mismo, un buen líder debe saber gestionar los conflictos, resolverlos y tomar decisiones racionales. Además, considera importante que se logre un equilibrio entre las capacidades instintivas, emocionales, intuitivas, racionales y planificadoras.

### **1.3 Diferentes actores económicos, su lugar en la economía**

López (2022) considera que un actor económico es toda persona natural o jurídica que participa en la economía desempeñando cualquier clase de actividad económica. Los agentes económicos pueden ser entendidos como los entes que actúan y toman decisiones dentro de un mercado, las cuales generan consecuencias que afectan al sistema económico general. Estos se clasifican en: familias, empresas y estado.

- Las familias son las principales unidades consumidoras, ya que demandan bienes y servicios para satisfacer sus necesidades, y por otro lado ofrecen sus recursos, fundamentalmente capital humano, a las empresas.
- Las empresas son quienes toman decisiones sobre la producción y la distribución. La función básica de estas como agente económico es la de

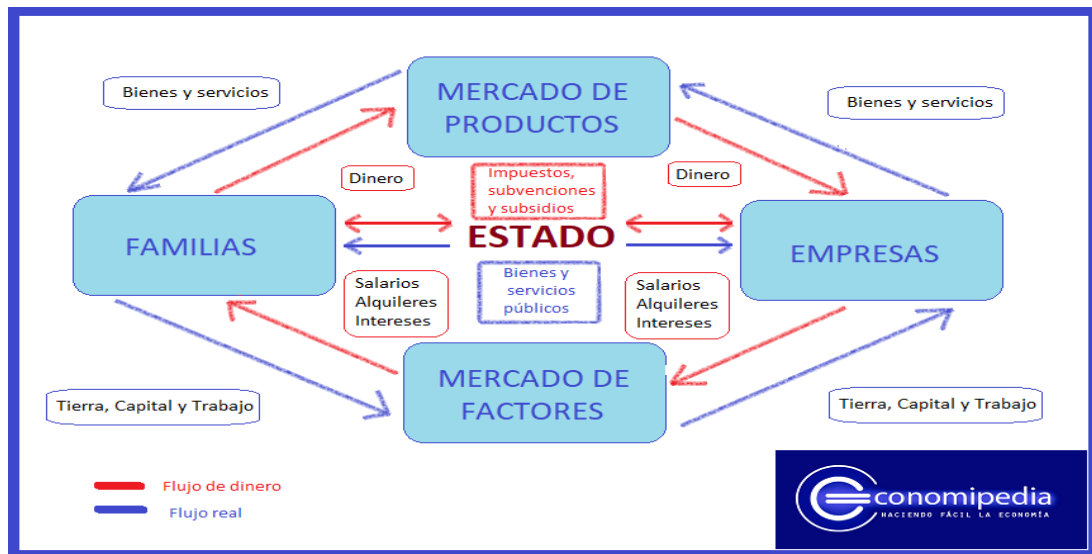
producir los bienes y servicios que van a ser demandados por las economías domésticas o familiares. Junto a ello, una empresa debe buscar sacar un beneficio utilizando eficientemente los recursos de que disponen para producir los bienes y servicios de la forma más rentable.

- Estado: es el agente económico cuya intervención en la actividad económica es más compleja. Por una parte, acude a los mercados, como oferente y como demandante. Al igual que las familias, es propietario de factores productivos que ofrece a las empresas de las que también demanda gran cantidad de bienes y servicios. Por otra parte, a diferencia de los otros agentes económicos, tiene capacidad coactiva para recaudar impuestos, tanto de las empresas como de las familias. Así mismo puede destinar parte de sus ingresos, a realizar transferencias de distribución de renta a ciertas empresas que considere de interés social o a algunas familias mediante subsidios de desempleo o pensiones de jubilación, por solo mencionar algunos ejemplos.

Otra clasificación sería aquella que divide en función de la actuación, o sea, una empresa puede ser a la vez compradora, productora, vendedora, ahorradora e inversora; al igual que un trabajador, puede ser a la vez comprador, vendedor, productor, ahorrador e inversor.

La dinámica económica ha evolucionado durante el último siglo con tal rapidez que los agentes económicos no se encuentran necesariamente anclados en una parte de la actividad. Por ejemplo, un trabajador de una determinada empresa que ahorra una parte de su dinero y además la invierte en otras empresas está contribuyendo al proceso económico. Esto se explica en el modelo del flujo circular de la renta (figura 1.3) que explica el movimiento de dinero que pasa por manos de diferentes agentes económicos (López, 2022).

Figura 1.3: Flujo circular de la renta



Fuente:(López, 2022).

Esta versión es la más sencilla ya que corresponde a una economía cerrada donde no existe importaciones ni exportaciones.

### 1.3.1 Actores económicos en la actualización del Modelo Económico Cubano

El sistema empresarial cubano está compuesto por diferentes agentes económicos: la Empresa Estatal Socialista como principal actor empresarial en el país, los Trabajadores por Cuenta Propia, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, las Cooperativas Agropecuarias y las Cooperativas no Agropecuarias.

La sociedad cubana se encuentra en proceso de actualización de su modelo económico y social de desarrollo socialista, aprobándose nuevos actores económicos los cuales con su actividad deberían responder a las necesidades de la población, generar empleos y aportar tanto a la economía del país como garantizar el desarrollo local. Además, lograr la sustitución de importaciones aprovechando los recursos locales.

La ampliación del sector privado en Cuba comenzó en el 2010 con la flexibilización del trabajo por cuenta propia, evidenciado en el VI Congreso del (PCC, 2011) donde se aboga por el desarrollo de las formas no estatales en la producción y los servicios, con el objetivo de liberar las fuerzas productivas, incrementar los niveles de producción y por ende elevar el nivel de vida de la

población. En sus lineamientos se reafirma que el sistema constituye la vía principal para la dirección de la economía nacional, abarcando tanto el sistema empresarial estatal, la actividad presupuestada, las asociaciones económicas internacionales, como las formas no estatales. En los mismo se refleja las relaciones entre estos actores exigiéndose la calidad del proceso de negociación mediante la elaboración de contratos y el cumplimiento de los mismos.

En el Informe Central del VII Congreso del PCC (2016) se reconoce el incremento del Trabajo por Cuenta Propia y la autorización de la contratación de fuerza de trabajo, lo que conlleva en la práctica a la existencia de medianas, pequeñas y microempresas privadas que actúan en límites bien definidos. Además, el mismo ratifica que “las cooperativas, el trabajo por cuenta propia y la mediana, pequeña y microempresa privada no son por su esencia antisocialistas ni contrarrevolucionarias y la enorme mayoría de quienes allí laboran son revolucionarios y patriotas que defienden los principios y se benefician de las conquistas de esta Revolución” (p.20).

En este informe se aprueba la creación de las Mipymes y Cooperativas no agropecuarias (CNA) y como parte de la actualización del modelo económico. En el mismo se discutió y analizó la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 donde se encuentran los principios rectores y los nueve Ejes Temáticos para su elaboración; la Visión de la Nación; los seis Ejes Estratégicos y en torno a ellos se establecen los objetivos generales y específicos.

De acuerdo a los ejes estratégicos como un objetivo específico se presenta: alcanzar el desarrollo territorial mediante el fortalecimiento de las atribuciones y las capacidades de planificación y gestión de los territorios, la participación de los actores sociales y la coordinación con otras instancias del Estado, a fin de potenciar los recursos locales y aprovechar las oportunidades de los mercados internacionales y de la sustitución de importaciones en el mercado nacional (PNDES, 2016-2030, p. 13).

Como parte de la transformación productiva e inserción internacional que se busca, se aboga por “lograr una mayor integración entre los actores económicos

del país que dé respuesta oportuna a las demandas del mercado interno, tanto del sector productivo como de la población” (PNDES, 2016-2030, p. 17).

Como bien expresa la Resolución sobre el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 (2016) el mismo constituye “el documento rector del sistema nacional de planificación, concebido de manera integral y coherente para orientar la conducción del desarrollo y resolver los desequilibrios estructurales de nuestra economía con una visión estratégica y consensuada a mediano y largo plazos.”

En el 8vo Congreso del PCC, se realiza un análisis y actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución desde el 6to (Resolución 8vo.Congreso del Partido, 2021, p.2).

En el mismo se debatió sobre la complejidad del nacional e internacional caracterizado por el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero del gobierno de los Estados Unidos y el impacto de la pandemia de la COVID-19. Se analizó la evolución de la economía del quinquenio 2016-2020 presentada al 8vo Congreso y el contenido del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, como elementos de vital importancia para las principales acciones y transformaciones necesarias para el quinquenio del 2021-2026.

Entre los resultados más importantes en este proceso se encuentran la conformación de las bases jurídicas y programáticas para el mediano y largo plazos, los pasos iniciales para el desarrollo del sistema de dirección de la economía y de los diferentes actores económicos, la adecuación de las políticas sociales a los nuevos escenarios y el perfeccionamiento en los distintos niveles del Estado.

La actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, contribuye a encauzar las prioridades de la economía y la transformación del modelo. Entre los lineamientos que lo conforman se encuentra el fortalecimiento de la gestión de los actores económicos, en especial la empresa estatal socialista como sujeto principal de la economía (Resolución 8vo.Congreso del Partido, 2021, p.4).

Estos Lineamientos correspondiente al (PNDES, 2016-2030), constituyen la base de la Estrategia Económica y Social para el impulso a la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 en próximos años.

Esos actores se encuentran aprobados por La Ley No 94 del 19 de agosto del 2021, de los actores económicos, consta de seis decretos-leyes, un decreto y resoluciones; tiene como objetivo recoger en sus diferentes capítulos la forma de creación y el funcionamiento de dichos actores.

El Decreto Ley 44 “Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”, tiene como objeto actualizar las disposiciones generales para el ejercicio del trabajo por cuenta propia, regular el procedimiento para tramitar las autorizaciones a través de la Oficina de Trámites creada a tal efecto, adecuar su sistema de organización y control, así como perfeccionar las responsabilidades de los órganos de administración local del Poder Popular, los órganos, organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales, en relación con esta actividad. En Artículo 2, del Capítulo I, se define lo que constituye el trabajo por cuenta propia, que expresa es la actividad o actividades que, de forma autónoma, que realizan las personas naturales, propietarios o no de los medios y objetos de trabajo que utilizan para prestar servicios y la producción de bienes.

El Decreto Ley 46 “Sobre las Micro Pequeñas y Medianas Empresas”, tiene por objeto regular la creación y funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En el Artículo 3, Capítulo I se entiende como Mipymes, aquellas unidades económicas con personalidad jurídica, que poseen dimensiones y características propias, y que tienen como objeto desarrollar la producción de bienes y la prestación de servicios que satisfagan necesidades de la sociedad. Estas pueden ser estatales, privadas o mixtas y se clasifican según la cantidad de trabajadores que tenga: micro empresa (1 a 10 personas), pequeña empresa (11 a 35 personas) y mediana empresa (36 a 100 personas).

El Decreto Ley 47 “De las Cooperativas no Agropecuarias”, tiene por objeto establecer las normas que regulan la constitución, funcionamiento y extinción de cooperativas en sectores no agropecuarios de la economía nacional.



En el Artículo 2.1, Capítulo I, se definen como: La cooperativa es una entidad económica, de carácter empresarial, que se constituye a partir de la asociación voluntaria de personas que aportan dinero, otros bienes y derechos para la satisfacción de necesidades económicas, sociales y culturales de sus socios propietarios, así como del interés social, sustentada en el trabajo de estos y en el ejercicio efectivo de los principios del cooperativismo universalmente reconocidos. Ellas se rigen por los principios cooperativistas como la voluntariedad, sustentabilidad económica, decisión colectiva y responsabilidad social.

#### **1.4 Las competencias directivas, sus manifestaciones en los diferentes actores económicos cubanos**

Fernández y Armenteros, 2010 como se citó en (Rodrigo et al., 2019) coinciden en que gestionar el capital humano se ha convertido en una ventaja competitiva y en un factor crítico para el éxito de la empresa en el entorno actual. El enfoque estratégico de su gestión y su utilización como proceso decisivo en la gestión organizacional se ha transformado en una demanda del entorno.

Dado el papel del directivo como segmento estratégico de los recursos humanos en las organizaciones se fundamenta la necesidad de estudiar de forma particular las competencias en los directivos, aspecto que se destaca en los trabajos de (Cuesta, 2005), (Armenteros, 2007); (Fuentes, 2010); (Chávez & Arias, 2019); entre otros. Debido a ello el enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones.

Medina and Linares (2012) también coinciden con estos autores y acercan dicho tema a la realidad cubana y expresan que la formación de directivos constituye un elemento estratégico en el presente siglo y en particular la sociedad cubana le otorga un papel decisivo para el desarrollo. De ahí que se asigne a los directivos la responsabilidad de capacitar y desarrollar al personal en el radio de acción de su desempeño, en las diferentes instancias de dirección.

En el caso de los actores económicos, principalmente los directivos de estos, tener delimitadas las competencias ya sean a nivel individual para el cumplimiento de las funciones de su puesto, así como las colectivas y organizacionales, les

permitirá cumplir exitosamente los objetivos planteados con la organización y contribuir con su trabajo también a la sociedad.

Las condiciones actuales del desarrollo social, permiten apreciar cada vez más la capacidad del capital humano para detectar y resolver problemas y más allá de eso, la necesidad de innovarse continuamente para enfrentar los desafíos y oportunidades del entorno. Esto significa que la formación de los directivos tiene que encaminarse a la obtención o actualización de amplios conocimientos, de habilidades para enfrentar los modos de hacer que integren las competencias requeridas para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Medina & Linares, 2012).

Para Martín et al. (2016) tomar decisiones dentro de una organización y ponerlas en práctica, es una de las tareas más importantes de un directivo y, aunque se acostumbra a hacerlo de manera rutinaria o estructurada, hay situaciones en que la decisión exige mayor reflexión, creatividad e intuición; de ahí que su destreza en este campo determinará su éxito profesional y el éxito a largo plazo de su organización.

Los directivos tienen que enfrentar el reto de producir, con menor costo y mayor ganancia, pero también es imprescindible contar con trabajadores motivados y competentes. Es por eso que la gestión estratégica del talento humano debe de ir a la vanguardia en la organización pues es su responsabilidad la de identificar las necesidades y determinar las brechas existentes en la organización, y a partir de la información resultante, gestionar las competencias requeridas en cada puesto de trabajo en toda la organización (Martín et al., 2016).

Los actores económicos en Cuba, se mueven hoy en un entorno cada vez más competitivo, con innovaciones tecnológicas, con un acelerado y constante cambio en las estructuras productivas, clientes más exigentes, en un planeta cada vez más contaminado. Además, una etapa de actualización del Modelo Económico Cubano con la búsqueda de un desarrollo sostenible; por ello es importante que los directivos de estas organizaciones estén cada vez más capacitados para enfrentar dichos acontecimientos. Contar con las habilidades, conocimientos y valores necesarios para el desempeño de su actividad de manera eficiente y con esta satisfacer las necesidades de la población.

**Conclusiones del Capítulo I:**

- La temática de las competencias puede ser abordada desde distintos puntos de vista y ha evolucionado con el paso del tiempo, ya sea vista una necesidad para subsistir en el mercado en los países capitalistas como las habilidades, conocimientos y valores para el desarrollo de determinada actividad.
- Las competencias directivas se encuentran muy relacionadas con el éxito dentro de una organización y de una persona en su función directiva. Ya que el representante de una organización cuenta con las competencias necesarias, su empresa será exitosa y tendrá una respuesta positiva del mercado.
- Los nuevos actores en Cuba juegan un papel muy importante en la economía, de ahí la necesidad de que ellos se encuentren capacitados para ejercer su función. Estos deben ser cada vez más innovadores, competitivos y consientes del medio ambiente, para poder afrontar la realidad actual.

## **CAPÍTULO II. ESTRUCTURA METODOLÓGICA PARA SUSTENTAR LA PROPUESTA DE ACCIONES PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS NUEVOS ACTORES DE LA ECONOMÍA**

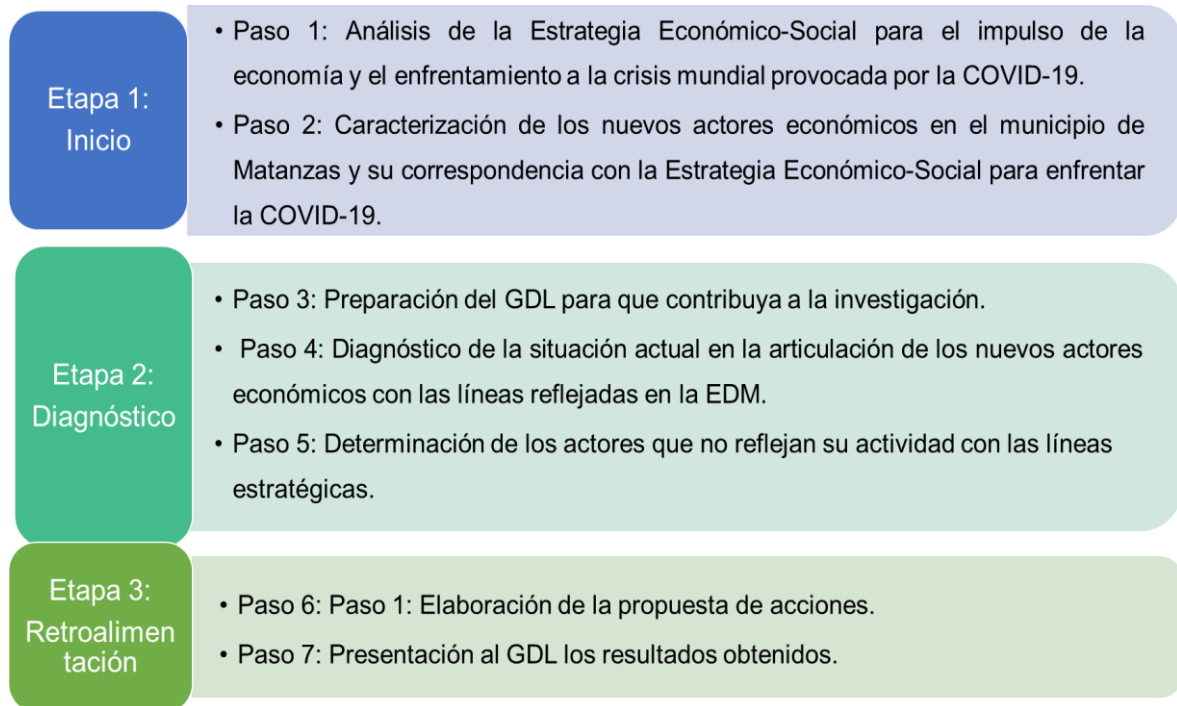
En el presente capítulo se elabora la estructura metodológica a seguir, donde se exponen las herramientas para proponer acciones que contribuyan a identificar las competencias directivas en los nuevos actores económicos. Además, se muestran los elementos relacionados con la caracterización de los mismos tanto a nacional y más específicamente los del municipio de Matanzas.

### **2.1 Estructura metodológica para sustentar la propuesta de acciones**

En el presente epígrafe se expone la propuesta de acciones que contribuyen a identificar las competencias directivas en los nuevos actores económicos, para lograr el objetivo propuesto se parte de un análisis de los procedimientos estudiados, entre los que destacan autores como:(Miranda, 2008), (Zermeño et al., 2014), (Méndez et al., 2018), (Martín et al., 2018) (Leandro & Sotolongo 2019), (Jimenez, 2019), (Rodrigo et al., 2019) (Delgado et al., 2021), (Pérez, 2022). Estos autores concuerdan que antes de identificar las competencias directivas se debe hacer un diagnóstico del objeto de estudio. Tomando como base el estudio de los autores antes mencionados se propone un procedimiento compuesto por 3 etapas y 7 pasos (ver figura 2.1).

Los métodos y técnicas utilizados en la investigación son: dialéctico materialista, histórico lógico, análisis-síntesis, inductivo-deductivo y como método empíricos dinámica de grupo, conferencias, talleres, entrenamientos, revisión de documentos, entrevistas, encuestas, observación directa.

**Figura 2.1: Procedimiento para sustentar la propuesta de acciones**



**Fuente: Elaboración propia.**

#### Etapa 1 “Inicio”

Paso 1: Analizar la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19, con el objetivo de conocer las áreas claves de desarrollo que el país persigue en los próximos años. Este paso se realizará mediante la revisión documental y bibliográfica.

Paso 2: Caracterizar los nuevos actores económicos del municipio, el propósito de este paso consiste en determinar la cantidad de Mipymes y CNA que están aprobados hasta la actualidad y los sectores de la economía donde estos reflejan su actividad; además de su correspondencia con la Estrategia Económico-Social para enfrentar la crisis provocada por la COVID-19. Esto se logrará mediante la revisión documental y biográfica.

#### Etapa 2: “Diagnóstico”

Paso 3: Preparación del personal, en este paso primeramente se concientiza al Grupo de Desarrollo Local (GDL) del municipio sobre los beneficios que trae para

el mismo, que los nuevos actores económicos tengan determinadas sus competencias directivas y que esto se refleje en el desarrollo del municipio según sus necesidades y en el mejoramiento del nivel de vida de la población. Para esto se utilizarán como métodos la dinámica de grupo, conferencias, talleres. Luego se procede a preparar al GDL para que contribuya a la investigación, consiste en dotar al personal de conocimientos necesarios para implementar la investigación, mediante un análisis de las principales metodologías y procedimientos, así como de los resultados a los que arriban. Para ello se utilizan métodos teóricos como son: histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo, revisión bibliográfica, entrenamientos.

Paso 4: Hacer un análisis de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) y sus líneas y la articulación de los nuevos actores económicos del municipio con estas. El objetivo es identificar los actores relacionados con estas líneas para realizar la propuesta de acciones que contribuyan a identificar las competencias directivas. Para el cumplimiento de este paso se analizarán documentos como son: la EDM, resumen de los actores aprobados en el municipio hasta el momento; además se aplicarán entrevistas y encuestas a los actores económicos del municipio con el objetivo de determinar sus conocimientos acerca de esta estrategia y las competencias directivas.

Paso 5: Determinar los actores que no reflejan su actividad con las líneas estratégicas del municipio con el objetivo de excluir estos de la muestra que se analizará. Mediante la revisión documental.

Etapa 3: “Retroalimentación”

Paso 6: Proponer las acciones que contribuyan a identificar las competencias directivas en los nuevos actores de la economía. Este paso permitirá darle respuesta al objetivo de la investigación, y los métodos que se utilizarán son: observación directa, métodos teóricos como el análisis y síntesis de los resultados de los pasos anteriores.

Paso 7: Presentar los resultados obtenidos en los pasos anteriores al GDL, con el objetivo de elaborar unas conclusiones. Para el desarrollo de este paso se

utilizarán el método teórico análisis y síntesis y la dinámica de grupo como método empírico.

## **2.2 Métodos y técnicas a utilizar para el desarrollo de la investigación**

Para el desarrollo de la investigación se utiliza como método general el dialéctico materialista, ya que el mismo posibilita el estudio de los fenómenos desde sus manifestaciones concretas. La aplicación de dicho método posibilita desarrollar la propuesta de acciones que contribuyan a identificar las competencias directivas en los nuevos actores de la economía en el municipio de Matanzas. En la investigación se emplean otros métodos de orden teórico como el histórico-lógico, análisis-síntesis, inductivo-deductivo, que unidos a la revisión documental, la revisión bibliográfica, entrevista, encuesta, dinámica de grupo, conferencias, talleres, entrenamientos; permitieron la elaboración de los fundamentos teóricos metodológicos de la investigación, así como elementos caracterizadores que posibilitaron la propuesta del procedimiento.

A continuación, se explican cada uno de los métodos

- **Histórico-lógico:** este método permite realizar un análisis del desarrollo histórico de las competencias directivas desde sus antecedentes hasta el estudio de este fenómeno en la actualidad y su implementación en los nuevos actores de la economía; además permite estudiar la esencia del mismo. Lo lógico y lo histórico se complementan y vinculan mutuamente. Para poder descubrir las leyes fundamentales de los fenómenos, el método lógico, debe basarse en los datos que proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo lo histórico no debe limitarse solo a la simple descripción de los hechos, sino también debe descubrir la lógica objetiva del desarrollo histórico del objeto de investigación (Pérez et al., 1996, p. 75).
- **Análisis-síntesis:** El análisis posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. La síntesis posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos analizados. Ambos procesos dependen uno de otro, el análisis de los elementos de la

situación problemática, se realiza relacionando estos elementos entre sí y vinculándolos con el problema como un todo. A su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados dados previamente por el análisis. (Pérez, 2022) expresa que es la capacidad de síntesis la que pone a prueba todo el razonamiento lógico que el investigador debe desarrollar para educar sus propios pensamientos. Este método es utilizado en el despliegue del marco teórico de la investigación, así como en varios de los pasos del procedimiento propuesto.

- Inductivo-deductivo: posibilitará la sistematización de la información basadas en el procesamiento de datos provenientes de otras investigaciones relacionadas con la temática que se investiga, de los propios datos obtenidos con el GDL del municipio y con las entrevistas y encuestas realizadas a los representantes de los nuevos actores económicos. Permite elaborar criterios sobre el tema para lograr la elaboración de conclusiones (Pérez, 2022).
- Revisión documental: mediante esta se analiza la Estrategia Económico-Social para enfrentar la crisis provocada por la COVID-19, la Estrategia de Desarrollo Municipal y los nuevos actores aprobados en el municipio hasta el momento, mediante la revisión directa de documentos impresos o digitales.
- Revisión bibliográfica: se realiza a través de la revisión crítica del material bibliográfico consultado en relación al tema de investigación, ya sean impresos o en soporte digital. En este caso se tienen en cuenta tanto fuentes nacionales como extranjeras.
- Entrevista: permite entrar en contacto con el personal investigado con el objetivo de buscar el criterio, opiniones, sugerencias, ideas, preocupaciones de los mismos. En este caso se realiza a los representantes de los nuevos actores económicos, con el objetivo de investigar su conocimiento sobre la EDM, la importancia que ellos le conceden a la determinación de sus competencias para el desarrollo de su actividad y para su contribución al desarrollo de su municipio, entre otros elementos. Para esto se utiliza un muestreo no probabilístico por



conveniencia. El mismo consiste según Otzen and Manterola (2017) en seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. Tras una reunión con el Grupo de Desarrollo Local del municipio se decidió la aplicación de la entrevista a 4 actores económicos ya que estos eran los que estaban disponibles y de acuerdo en participar inmediatamente en la investigación. (ver anexo 1)

- Encuesta: permite recopilar información mediante el cuestionario previamente diseñado y conocer la opinión del encuestado. Esta se les aplica tanto a los directivos del Grupo de Desarrollo Local como a los representantes de las Mipymes y CNA del municipio. Se le aplica a 2 directivos y 4 actores económicos por las mismas razones anteriores. (ver anexo 2)
- Dinámica de grupo: consiste en la reunión de un número de personas conocedoras del tema a estudiar; constituye una valiosa vía de búsqueda de información y de solución de problemas, con el objetivo de intercambiar información, realizar análisis crítico y buscar consenso de las propuestas más adecuadas en relación al asunto planteado. Para realizar este método con eficiencia se necesita a las personas involucradas en el asunto a tratar y que tengan información para aportar; se puede realizar tanto física como a distancia.
- Conferencias, talleres y entrenamientos: dirigidas a aquel personal que va a contribuir en la investigación para dotarlos del conocimiento necesario para dirigir el estudio.
- Se utiliza el Microsoft Excel para la elaboración de los gráficos y el Software Estadístico SPSS versión 19.0 para el procesamiento de las encuestas.

### **2.3 Diferencias entre las Mipymes y las CNA**

Mediante la información recopilada en la página del MEP (2022) se elabora la siguiente tabla donde se muestran las principales diferencias existentes entre esos entre las Mipymes y las CNA (ver tabla 2.1)

#### **Tabla 2.1: Diferencias entre Mipymes y CNA**

Aspecto	Mipymes	CNA
<b>Concepto</b>	Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), son actores económicos con personalidad jurídica, tanto estatales como privados, dedicados a la producción de bienes y servicios y que se clasifican por tamaño según sus características. Las Micro tienen de 1 a 10 trabajadores, las pequeñas de 11 a 35 y las medianas de 36 a 100. Aunque existen otras clasificaciones este es el indicador más utilizado.	La cooperativa es una entidad económica de carácter empresarial con personalidad jurídica propia, que se constituye a partir de la asociación voluntaria de personas que aportan dinero, otros bienes y derechos, para satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales de sus socios-propietarios, sustentada en el trabajo de estos y en el ejercicio efectivo de los principios del cooperativismo universalmente reconocidos.
<b>Socios</b>	Las Mipymes pueden constituirse desde un solo socio y tener tantos socios estimen, siempre que cumplan con el número de ocupados establecido en la ley para la micro, pequeña y mediana empresa.	Las CNA deben tener un mínimo de tres socios y no tienen límites máximos en la nueva legislación.
<b>Figura Jurídica</b>	Las Mipymes adoptan la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada (SRL).	Las CNA adoptan la forma jurídica de cooperativa.

<b>Forma de propiedad</b>	En las Mipymes, los socios como dueños toman las decisiones en la empresa en función de sus aportaciones al capital social, para lo cual se sirven de la contratación de fuerza de trabajo asalariada. La propiedad de la Mipyme es privada y responde a intereses privados.	La cooperativa es un tipo de propiedad más social que la privada, en tanto todos los socios son dueños de la entidad y la remuneración se realiza con base en el trabajo aportado.
<b>Aportaciones</b>	Los socios de la Mipyme aportan capital y en la práctica son los dueños del negocio, por lo que deciden si trabajan o no, para lo cual contratan a sus propios empleados. La aportación de cada socio define su participación en los dividendos de la MIPYME, por lo que a una mayor aportación corresponde una mayor participación de los beneficios y en la toma de decisiones.	Los socios de la cooperativa aportan su trabajo, por lo que cada cual recibe una remuneración en función del trabajo aportado. A cada socio de la cooperativa le corresponde un voto, por lo que en ese sentido gozan de iguales derechos y toman las decisiones en conjunto.
<b>Trabajadores</b>	Los trabajadores de una Mipyme pactan contratos de trabajo que pueden ser por tiempo indefinido o cuanto estimen de conjunto con los socios, con el límite de que el total de ocupados no puede rebasar los cien.	Las CNA pueden contratar un número de trabajadores que no exceda el 10 % del total de socios. Además, tienen la particularidad de que son contratados por un plazo máximo de tres meses, luego de lo cual el contrato debe ser cesado, o podrán ser

		sometidos a la Asamblea de Socios para su incorporación a la cooperativa como un socio más.
--	--	---

**Fuente: Elaboración propia.**

Tanto las Mipymes como las CNA son personas jurídicas (a diferencia de los Trabajadores por Cuenta Propia que son personas naturales). Como se expresa en la página del MEP (2022), esto implica beneficios para ambos actores, como para sus clientes o proveedores, por ejemplo:

- ✓ En caso de deudas, la empresa responde con su patrimonio, sin implicar el patrimonio personal de los socios que no forma parte de las aportaciones.
- ✓ Otorga acceso a fuentes de financiamiento y condiciones financieras más favorables.
- ✓ Aumenta la credibilidad y confianza por parte de los clientes.
- ✓ Incrementa las posibilidades de posicionar una marca en el mercado.
- ✓ Facilita la asociación con otras personas jurídicas.
- ✓ Permite aumentar el capital social e incluir a nuevos socios.
- ✓ Los socios y los trabajadores de la empresa acceden a las prestaciones de la seguridad social, con los mismos derechos que los trabajadores del sector estatal.

#### **2.4 Caracterización de los nuevos actores económicos en Cuba**

El proceso de transformaciones en el modelo económico cubano comenzó en el 2011, mediante la adopción de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, que dio paso a la inclusión de los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP) como nuevos actores económicos, proceso que se ha ido actualizando mediante la incorporación de las Mipymes y CNA, estos forman parte del amplio proceso de transformaciones en marcha que persigue un mayor desarrollo de la nación

antillana en los próximos años y que contribuyan a dinamizar la economía, al desarrollo local y a la innovación.

Según Cubadebate (2022) hasta la fecha existen en el país 5360 actores nuevos, lo que no significa que hayan terminado el proceso íntegramente, porque primero se necesita la aprobación para luego dar los pasos en su conversión en cooperativa no agropecuaria o en una micro, pequeña o mediana empresa (ver figura 2.2).

**Figura 2.2: Composición por provincia de los actores económicos**



**Fuente: Johana Odriozola Guitar (2022).**

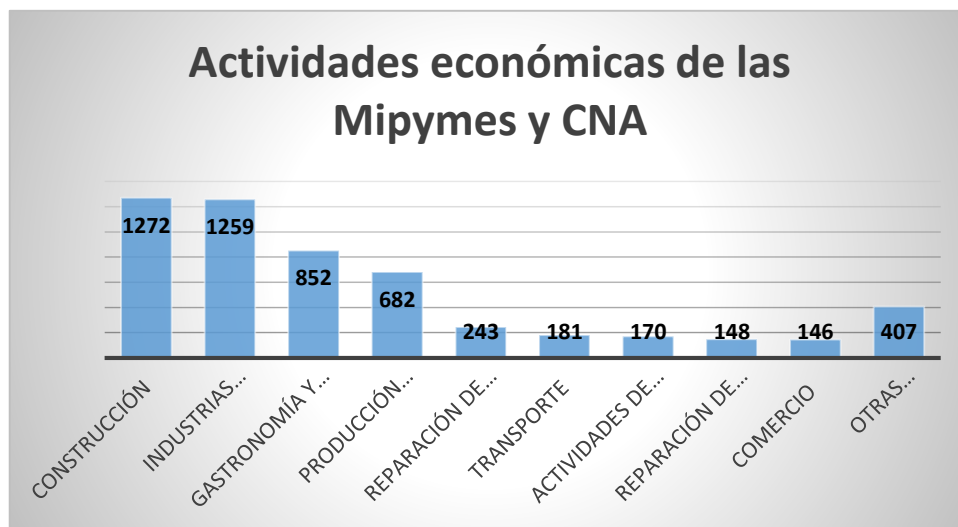
De los nuevos actores económicos el 98% aproximadamente son Mipymes privadas y solo el 2% corresponde a Mipymes estatales y Cooperativas no Agropecuarias. De las Mipymes el 50% son pequeñas empresas, el 27% son medias y el 23% son micro empresas.

Todas las provincias cuentan con esas entidades, la mayoría en la capital del país por la infraestructura, cantidad de población, red de comercialización, importadoras y otras condiciones, seguida de Granma, Holguín, Santiago de Cuba, Villa Clara y Matanzas.

Los sectores económicos que cuentan con mayor cantidad de actores son: la construcción, con casi el 24% del total, esto se debe a que es una actividad muy

intensiva en mano de obra y no tanto de inversiones y financiamiento para iniciarse, además de ser muy demandada en el todo el país. Le siguen la industria manufacturera, que incluye la producción alimentaria, diferenciada por ser muy estratégica para el país, y con un peso significativo la gastronomía y el alojamiento (ver gráfico 2.1).

**Gráfico 2.1: Actividades económicas de las Mipymes y las CNA**



**Fuente: Elaboración propia.**

Del total de Mipymes y cooperativas no agropecuarias 134 ya eran proyectos de desarrollo local cuando decidieron su conversión por lo que su incremento demuestra la validez de esta estrategia, a la cual se suman los proyectos de desarrollo local para conducir el funcionamiento y el aporte económico y social de estos nuevos actores.

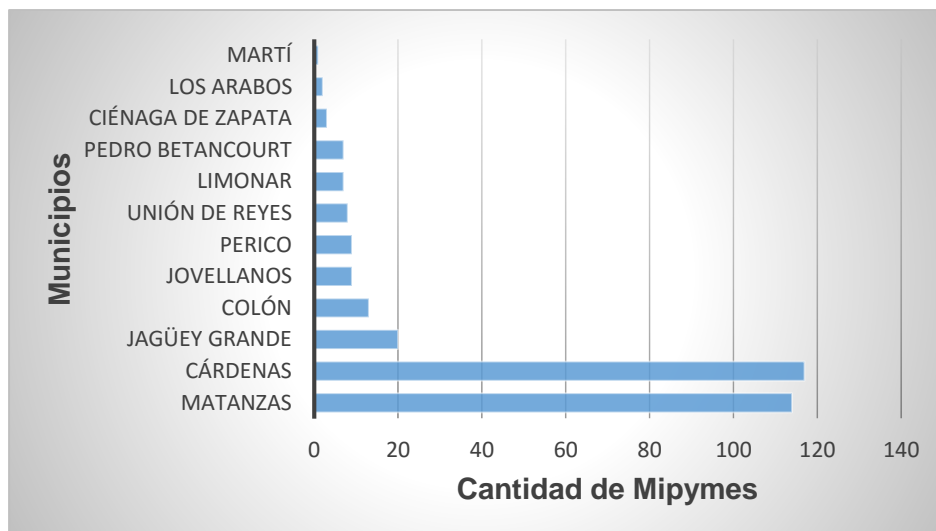
Por eso lo más importante es el reconocimiento de estos actores en el proceso de legalización y transformación a empresa por la bancarización de sus operaciones y legalización jurídica, además del cambio en el modo de hacer y pensar, y por el encadenamiento con el sector estatal, pudiera mejorar las alianzas productivas, los servicios y la producción nacional, todos, objetivos de importancia en la estrategia económica del país. Es necesario destacar que estas formas económicas que las ha antecedido la existencia de Proyectos de Desarrollo Local (PDL) su paso a la creación de una forma de organización (Mipymes o CNA) no renuncia ni desaparece como PDL.

## 2.4 Caracterización de los nuevos actores económicos en la provincia de Matanzas

Hasta la fecha se han enviado al Ministerio de Economía y Planificación del municipio de Matanzas para su aprobación en la provincia alrededor de 390 nuevos actores económicos. Se encuentran aprobadas 312 Mipymes (311 privadas y 1 estatal) y constituidas 243 (242 privadas y 1 estatal) y 3 nuevas CNA. De las Mipymes seis son Proyectos de Desarrollo Local: Alelí, Sorbetes Pompón, La Bolondronesa, IMA Plástico, BETAGOMAX y REZA.

Las 312 Mipymes se encuentran distribuidas en todos los municipios de la provincia como se observa en el gráfico 2.2.

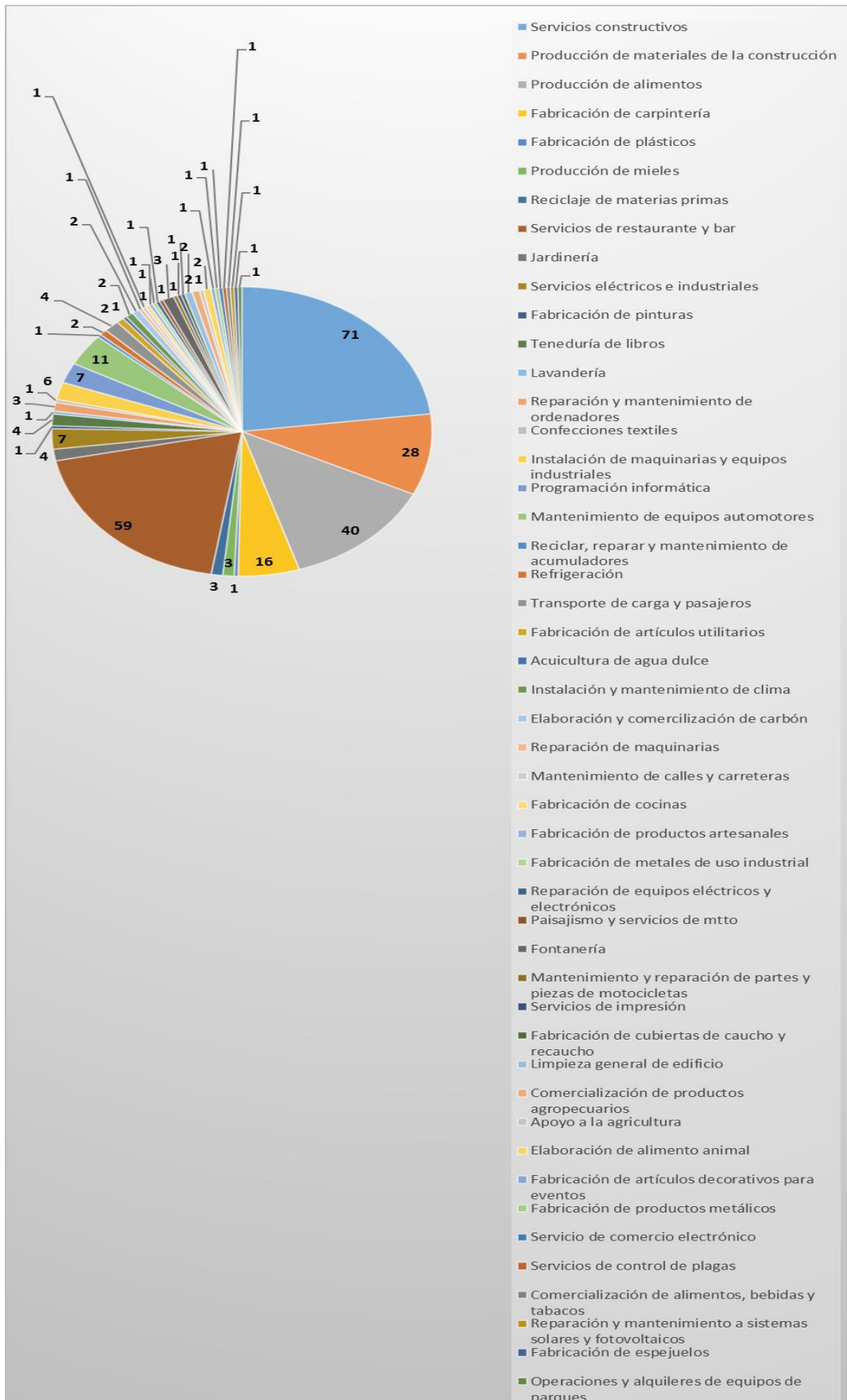
**Gráfico 2.2: Cantidad de Mipymes por municipios**



**Fuente: Elaboración propia.**

Como se observa en el gráfico 2.2 la mayor cantidad de Mipymes se encuentran en el municipio de Cárdenas que representa un 37.5% del total, seguida por Matanzas con un 36,5%; el municipio que cuenta con menos Mipymes es Martí con una sola y representa el 0.32%. Estas 312 Mipymes se encuentran agrupadas según las actividades como se observa en el gráfico 2.3.

**Gráfico 2.3: Cantidad de actores por actividades en la provincia de Matanzas**





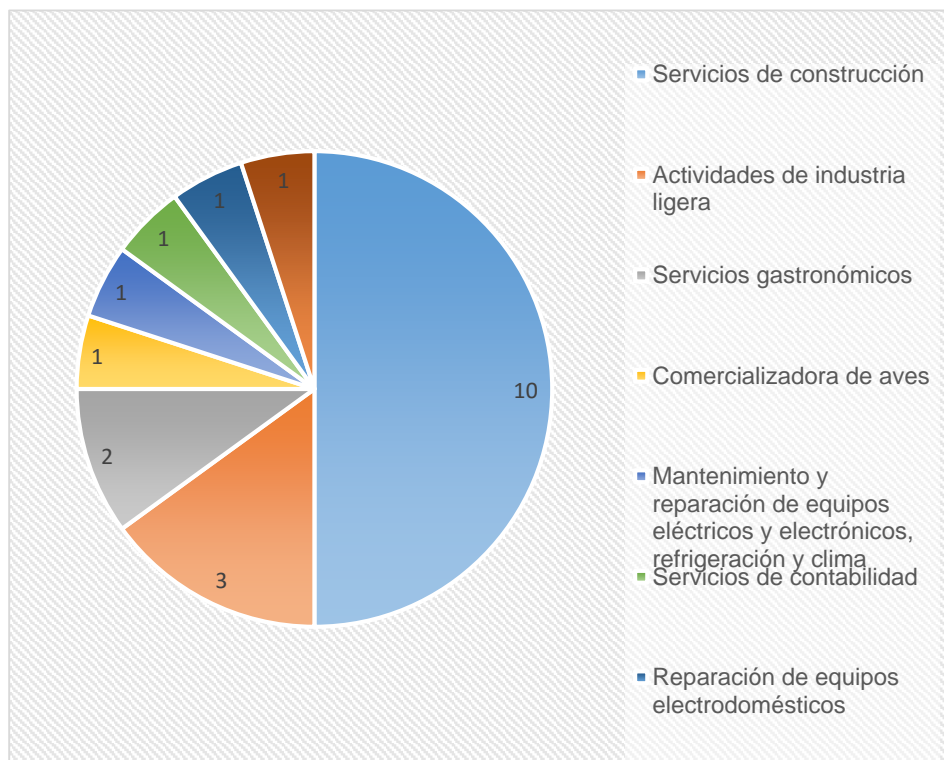
**Fuente: Elaboración propia.**

Como se observa en el gráfico 2.3 la actividad con mayor cantidad de actores en la provincia son los servicios constructivos representando un 22,8% del total, seguida por servicios de restaurante y bar con un 18,9%.

Las 312 Mipymes se clasifican en: 159 Pequeñas (50,1 %), 81 son Micro (26,6 %) y 72 Medianas Empresas (22,9 %), 178 son reconvecciones de negocios preexistentes (57,2 %) y 135 corresponden a nuevos emprendimientos ( 42,7 %). Ninguna Mipyme exporta.

En la provincia existen 20 CNA, nuevas a partir de la Gaceta Oficial 94, 2: Matanzas (CONTACTER, Los Ángeles del Mar) y 1 Colón (Cosolgen). En las actividades de teneduría de libro y contabilidad, Pesca marina y mantenimiento de equipos de climatización. Las actividades de estas cooperativas se observan el gráfico 2.4

**Gráfico 2.4: Actividades de las CNA**



**Fuente: Elaboración propia.**

Como se observa en el gráfico la actividad que cuenta con mayor cantidad de CNA son los servicios de construcción con un 50% del total, esto ocurre tanto en las Mipymes como en las CNA.

De las CNA exportan: SEI (servicios de ingeniería), Ornitológica, (aves ornamentales) A Tres, Decorarte (juguetes Didácticos) y La Concordia (servicios constructivos).

En las Mipymes existe una fuerza de trabajo ocupada de 8 456 de ellos: 526 son socios y 7 930 contratados, en las CNA 2 689 socios y 144 contratados, para un total de ocupación en este sector no estatal con personalidad jurídica de: 11 289. Lo que evidencia como la aprobación de estos nuevos actores económicos emplean gran parte de la población matancera.

## **2.5 Caracterización geográfica y económica en el municipio de Matanzas**

La ciudad de Matanzas se fundó en 1693 siendo la primera ciudad moderna de Cuba, constituye la capital de la provincia y cabecera municipal, cuenta con una extensión territorial de 4630.83 Ha y una población de 163 462 habitantes. La misma cuenta con 10 Consejos Populares, 8 urbanos y 2 rurales. (Estrategia de Desarrollo Municipal de Matanzas, 2022).

En el municipio por su composición económica, se desarrollan fundamentalmente las actividades del servicio y la industria como principales renglones que aportan al desarrollo de la vida social del territorio constituyendo de esta forma su actividad fundamental. Además, están enclavados importantes centros de gran peso para la economía de la provincia y el país, entre los que se destacan: la Central Termoeléctrica “Antonio Guiteras”, UEB Rayonitro, la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas con un muelle de aguas profundas, UEB Conformat, Bellotex, Gardis, Empai, entre otras, que hacen de Matanzas la potencia económica principal de la provincia.

El desarrollo económico del municipio en la actualidad sienta sus bases en la Conceptualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social Cubano, PNDES (2030) y los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la

Revolución 2016-2021. En sus principios está la búsqueda de la autonomía municipal mediante un desarrollo sustentable.

### **2.5.1 La Estrategia de Desarrollo Municipal en Matanzas**

El municipio cuenta con una Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM), la cual constituye un instrumento integrador de la planeación económica y social. Está integrada además por las diferentes áreas claves aprobadas en la estrategia económica social del país. Esta orienta la gestión del gobierno municipal en función de las prioridades definidas a partir de los intereses nacionales y territoriales.

La Estrategia de Desarrollo Municipal de Matanzas (2022) tiene como misión: “Organizar e implementar el desarrollo integral y sostenible del territorio a partir de las potencialidades endógenas y el establecimiento de prioridades mediante un proceso diverso que responda a los intereses del contexto mediante una participación activa de la sociedad, empleando para ellos todos los actores económicos y sociales con una actuación dinámica y proactiva.”

Su visión está orientada a ser: “Una estrategia efectiva que defina colectivamente el desarrollo económico y social del Municipio de Matanzas, pasando a formar parte de la gestión cotidiana y que esta permita elevar el nivel de vida de la población con un nivel de coordinación y organización a fin de aprovechar eficiente y eficazmente todos los recursos a disposición y sobre todo el fortalecimiento de la estructura existente en el ámbito municipal.”

“Encaminar el proceso de desarrollo a las actividades productivas por representar la posibilidad inmediata de dinamizar la economía local, lo cual garantiza nuevos recursos y productos.”

Para cumplimiento de su misión se trazan los objetivos estratégicos como: potenciar el desarrollo económico productivo con el aprovechamiento de las potencialidades locales en interés de elevar el nivel de vida de la población; fomentar e implementar programas para la mitigación y adaptación de los efectos del cambio climático, la protección de los recursos naturales y el desarrollo de prácticas amigables con el medio ambiente; fomentar, desde la gestión pública, una cultura organizacional innovadora para la generación de competencias,

encaminadas a garantizar la gestión integral del territorio. Además de rescatar la condición de ciudad y bahía limpias a través de una infraestructura de redes de distribución del abasto del agua y alcantarillado con la calidad requerida, promover y conservar nuestro patrimonio cultural natural y la creación artística y lograr una calidad de vida como una medida de logro social que va en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población y en la satisfacción de sus necesidades fundamentales.

Con el objetivo de lograr la solución de las principales problemáticas existentes en el territorio, se trazan las líneas de actuación estratégica, a la que los diferentes actores económicos del municipio deben responder, las cuales son:

- Potenciar el Desarrollo Económico Local, humano e innovador en impulso a los nuevos actores de la economía que permita la sustitución de importaciones y generación de exportaciones.
- Desarrollo del turismo de ciudad y naturaleza de pequeña escala.
- Promover la producción de alimentos en busca de la Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional.
- Lograr un estado de conservación del patrimonio tangible, e intangible del fondo habitacional.
- Potenciar el cuidado y conservación del medio ambiente mediante el desarrollo de la energía renovable.
- Desarrollo Social Comunitario integrado

Para que esta estrategia cumpla su fin los actores económicos del territorio deben estar aprobados en función de estas líneas, ya que en ellas se recogen las principales necesidades del municipio, esto posteriormente se analizará en el capítulo III de la investigación.

### **Conclusiones del Capítulo II:**

- El estudio de los procedimientos relacionados con las competencias directivas empleados por distintos autores constituyó la base para el procedimiento propuesto en la investigación. A través del cual se proponen acciones que contribuyan a identificar las competencias directivas en los

nuevos actores de la economía en el municipio de Matanzas, mediante el análisis de la situación actual de estos.

- Para la propuesta de acciones se presenta un procedimiento compuesto por tres etapas y siete pasos. En el mismo se describe como se debe efectuar el análisis, así como los métodos y técnicas para su implementación.
- Los métodos y técnicas propuestos en el procedimiento facilitan la implementación del mismo y sustentan científicamente los resultados a alcanzar.
- Se caracterizan los actores económicos en Cuba teniendo en cuenta su composición y sectores en los que se desenvuelven; además de realizar un análisis de las diferencias entre Mipymes y CNA. También se hace el mismo estudio en la provincia de Matanzas.

### **CAPÍTULO III. ACCIONES PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LOS NUEVOS ACTORES DE LA ECONOMÍA EN EL DESARROLLO DE LA LOCALIDAD.**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los pasos propuestos en el capítulo dos. Además, se definen las acciones que contribuyan a identificar las competencias directivas en los nuevos actores económicos del municipio, centrándose en aquellos que se encuentran articulados con las líneas estratégicas de la EDM. Para esto se identifican la cantidad de actores que tributan a las líneas estrategias de desarrollo del municipio para elaboración de las acciones.

#### **3.1 Desarrollo de la etapa “Inicio” del procedimiento**

Para darle respuesta al paso 1 del procedimiento propuesto se realiza un análisis del contenido general de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19.

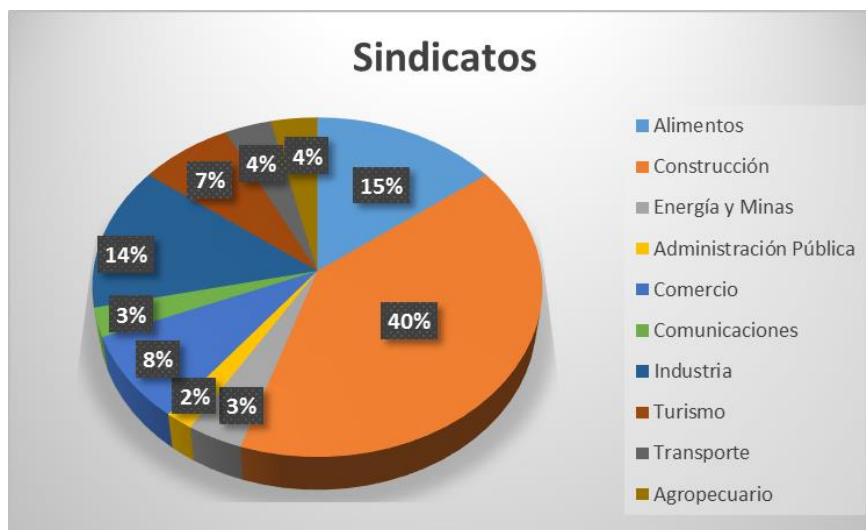
Tras la crisis económica y sanitaria provocada por la COVID-19, el país trazó una estrategia con el objetivo de recuperarse económicamente de los estragos de esta pandemia que afectó al mundo. Esta estrategia contiene las líneas fundamentales donde se debe concentrar el trabajo y entre sus principios estas: regular el mercado e incentivar la competitividad y la innovación; además busca lograr una complementariedad entre los actores económicos, tanto los estatales como los privados.

La Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19, se estructura por Áreas Claves: Producción de alimentos; Agroindustria azucarera y sus derivados; Turismo; Servicios profesionales; Salud; Industria farmacéutica, biotecnología y producciones biomédicas; Telecomunicaciones; Construcciones; Energía; Logística integrada de transporte, almacenamiento y comercio eficiente; Logística integrada de redes e instalaciones hidráulicas y sanitarias; Industria manufacturera; Comercio interior; Comercio exterior; Sistema financiero; Política de empleo y salarios, seguridad y atención social.

Para darle respuesta al paso 2 se procede a caracterizar los nuevos actores económicos del municipio de matanzas y su correspondencia con la Estrategia Económica-Social para enfrentar la crisis económica provocada por la COVID-19.

En el municipio existen actualmente un total de 114 Mipymes representado un 98%, 2 Cooperativas no Agropecuarias (CNA) que representan el 2%. Las Mipymes del territorio se encuentra distribuidas por sindicatos como se muestra en el gráfico 3.1. De todas estas, una sola corresponde al sector estatal perteneciente al sindicato de la Industria.

**Gráfico 3.1: Correspondencia entre los sindicatos de la MIPYMES**



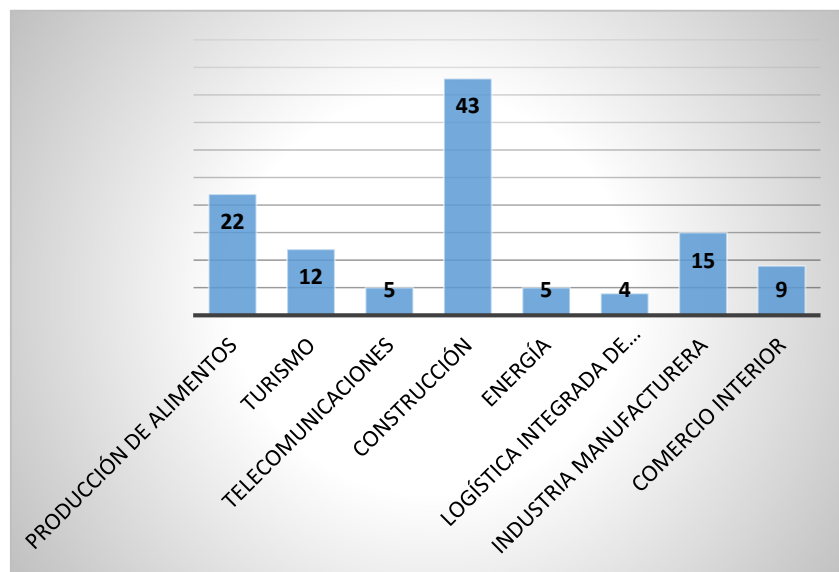
**Fuente: Elaboración Propia.**

El gráfico muestra que la mayor parte de los actores económicos se encuentran concentrados en el sector de la construcción y otros de gran importancia para el territorio como la producción de alimentos y la energía necesitan una mayor cantidad actores para que se observe su desarrollo.

Haciendo un análisis de la correspondencia de los nuevos actores económicos aprobados en el municipio y las áreas claves de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 (ver Anexo 3), se observa que de las 16 áreas claves para el desarrollo del país los nuevos actores económicos responden a 8 representando un 50% ya que todas las áreas reflejadas en la estrategia no constituyen actividades económicas, sino también sociales. El sector de la construcción

representando el 39% del total, siguiéndole la producción de alimentos con un 20%, la industria manufacturera con un 14% y el turismo representado con un 11%. Entre los sectores menos representados se encuentran: la energía y las telecomunicaciones con un 5% cada una y la logística integrada de transporte, almacenamiento y comercio eficiente con un 4% (ver gráfico 3.2).

**Gráfico 3.2: Correspondencia entre los nuevos actores económicos del municipio y la Estrategia Económica-Social para enfrentar la crisis provocada por la COVID-19**



**Fuente: Elaboración propia.**

### 3.2 Desarrollo de la etapa 2 “Diagnóstico” del procedimiento.

Para el desarrollo de esta etapa primeramente se concientiza al Grupo de Desarrollo Local sobre la importancia para el cumplimiento de las líneas de la Estrategia de Desarrollo Municipal, que los nuevos actores económicos, indispensables en el desarrollo de los municipios, cuenten con las competencias necesarias, no solo para tener éxito en el desarrollo de su actividad, sino también para responder a las necesidades del municipio y que esto se refleje en el incremento del nivel de vida del pueblo. Luego se prepara al Grupo de Desarrollo Local del municipio, brindándoles preparación sobre varios aspectos como: características generales de las competencias directivas, los antecedentes de su estudio, la aplicación de estas en el sector empresarial cubano, los actores económicos, su marco regulatorio, así como la explicación del procedimiento a



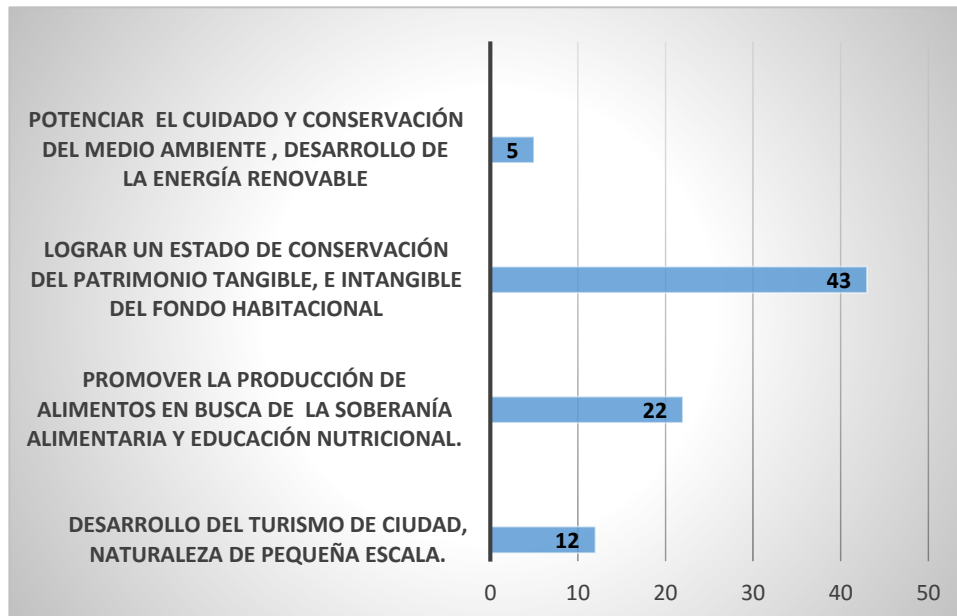
aplicar que contribuya a la identificación de las competencias directivas en los nuevos actores de la economía, haciendo énfasis en las Mipymes y las CNA . Esta preparación le brinda los conocimientos necesarios para su contribución a la investigación, permite a avanzar rápidamente en la aplicación del procedimiento, creando un clima favorable para ello, donde el GDL muestre interés y motivación con la investigación y disposición para la apropiada aplicación del procedimiento.

Analizando las líneas estratégicas reflejadas en la EDM en función de las necesidades del municipio y la cantidad de actores aprobados para cada una (ver anexo 4), se observa que la línea: lograr un estado de conservación del patrimonio tangible, e intangible del fondo habitacional representado por el sector de la construcción tiene la mayor participación de nuevos actores económicos con un 39%, seguida por la producción de alimentos en busca de la soberanía alimentaria y educación nutricional con un 20%, luego el turismo y el desarrollo de energía renovable con un 11% y 5% respectivamente (ver gráfico 3.3).

Las líneas de la Estrategia de Desarrollo Municipal están representadas por un total de 82 nuevos actores económicos (73%) y el 27% de los actores aprobados no responden a las líneas (ver anexo 5), lo cual no significa que no sean importantes para el territorio, sino que el proceso de aprobación de estos debe estar encauzados en la necesidad del municipio.

Como se observa existe una correspondencia entre las áreas claves de la Estrategia Económicos-Social para enfrentar la crisis provocada por la COVID-19 y las líneas de la Estrategia de Desarrollo Municipal, porque si bien estas últimas deben parecerse a las necesidades del municipio no pueden estar alejadas de la estrategia del país, por lo que la mayor parte de los actores aprobados en cada municipio deben responder a ambas.

### Grafico 3.3: Correspondencia entre los nuevos actores económicos y las líneas estratégicas del municipio



**Fuente: Elaboración propia.**

Por tanto, la propuesta de acciones que contribuyan a identificar las competencias directivas de los nuevos actores de la economía estará encaminada aquellos actores que responden a las líneas estratégicas.

Tras la aplicación de la entrevista a los actores económicos seleccionados del municipio se obtienen los siguientes resultados:

El 100% de los actores entrevistados manifiestan que se sienten en condiciones de dirigir a su colectivo en materia técnica de su actividad, pero declaran que no cuentan con los conocimientos directivos necesarios para esto y muestran la necesidad de asesoramiento y capacitación en materias como: las legislaciones vigentes acerca de su actividad, asesoramiento económico.

Los elementos directivos mejores valorados por los actores en la dirección de su actividad fueron: la comunicación, resolución de problemas, gestión de los recursos, negociación.

El 75% de los actores consideran necesario ampliar sus conocimientos en las técnicas de negociación pues consideran esta habilidad muy importante para el

desarrollo de su actividad. El 100% de los actores no conocen la Estrategia de Desarrollo Municipal, pero interpretan su responsabilidad social con el desarrollo de su municipio mediante el pago de sus impuestos y en la generación de empleo.

Como resultado de la encuesta se obtiene que el instrumento es fiable porque el alfa de cronbach es de  $0.873 > 0.6$  (ver anexo 6), con un 100% de casos válidos. Con una validez del constructo  $KMO > 0.7$ .

El 67 % de las personas encuestadas constituyen Mipymes y CNA y el 33% directivos del Grupo de Desarrollo Local del municipio. El análisis en % de los resultados de cada una de las competencias según su importancia valoradas por los encuestados se muestra en la tabla siguiente (ver anexo 7, anexo 8, anexo 9).

**Tabla 3.1: Resultados de las competencias valoradas por los encuestados.**

Competencia	Valoración	Mediana
Gestión de los recursos	50% medianamente importante o poco importante 50% como importante o muy importante.	3.5
Orientación al cliente	50% medianamente importante o no es importante 50% como importante o muy importante.	3.5
Negociación	67% la valora entre importante o muy importante.	4.5
Comunicación	100% la valora entre importante o muy importante.	4.5
Trabajo en equipo	50% medianamente importante 50% como importante o muy importante.	3.5
Liderazgo	50% medianamente importante o poco importante 50% como importante o muy	3.5

	importante.	
La responsabilidad social	100% no la considera importante	2.5
La resolución de problemas	50% muy importante 50% poco importante y no importante	3.5
Gestión personal	84% poco importante o no importante	1.0
Integridad	50% no importante o poco importante 50% medianamente importante e importante	2.5
Desarrollo personal	67% no la considera importante	1.5

**Fuente: Elaboración propia.**

La competencia mejor valorada es la comunicación y es la que mayor dificultad presenta, pues ninguno de estos actores conoce la EDM, ni sus líneas y no se sienten identificados con estas. La competencia peor valorada es la responsabilidad social siendo esta una de las más importantes ya que estos actores no solo son aprobados para su beneficio personal, sino también para contribuir a elevar el nivel de vida de la población satisfaciendo sus necesidades y al desarrollo de su municipio.

Además, el 67% de los encuestados consideran la planeación estratégica, estilos de dirección, negociación, gestión del tiempo y la comunicación como elementos directivos importantes en su actividad. Pero en el análisis según sus criterios de las brechas que hoy tienen en conocimientos de dirección los actores económicos el 75% de los encuestados manifestaron su desconocimiento en temas económicos y no en otros aspectos directivos de importancia como la negociación, comunicación, entre otros significativos para el desarrollo de su actividad.

### 3.3 Desarrollo de la etapa “Retroalimentación” del procedimiento

En un intercambio con los actores económicos en la Asociación Nacional de Economistas de Cuba del municipio de Matanzas (ANEC) se debatieron las nuevas normas y regulaciones que legitiman el desarrollo de estos contribuyendo a la economía y al desarrollo de las localidades. Se conoció las necesidades de aprendizaje y conocimientos de los actores en el proceso de dirección de sus negocios.

En el desarrollo de la propuesta de acciones que se enuncian a continuación es importante precisar que estos nuevos actores surgen en Cuba a partir del Decreto ley 94/2021 y no existen estudios con antecedentes de este tipo hasta donde pudo investigar la autora en el país, unido a que el Decreto Ley No.13 de Trabajo con los Cuadro y Reservas no registra a los que conducen estos procesos:

Acciones para identificar las competencias directivas de los nuevos actores de la economía en el desarrollo de la localidad:

- Identificar en profundidad las actividades que desarrollan estos actores económicos.
- Conocer las vías de suministro de materias primas e insumos para su sostenibilidad.
- Conocer el nivel escolar y los cursos de posgrado alcanzados.
- Establecer mediante el uso de métodos de investigación científico y técnicas (observación, entrevistas, cuestionarios) intercambios con los actores.
- Establecer una guía de observación del desarrollo del comportamiento del negocio en su actividad y en el Consejo Popular en el que se desempeña.
- Aplicación de estudio de satisfacción a clientes internos y externos sobre el proceso de conducción del negocio.
- Diseñar un proceso de capacitación y superación sobre aspectos referidos a la ciencia de la dirección a los que conducen estos procesos.
- Visitas de seguimiento y observación por etapas a los establecimientos de estos actores económicos.
- Hacer estudios psicológicos de perfil de personalidad.

Definidas las acciones se presentan los resultados al Grupo de Desarrollo Local del municipio, mediante un análisis de estos y mediante la dinámica de grupo se presentan las acciones propuestas que contribuyan a identificar las competencias directivas de los nuevos actores de la economía, las cuales fueron aceptadas por el grupo.

### **Conclusiones del Capítulo III**

- Tras el análisis de la Estrategia Económica-Social para enfrentar la crisis provocada por la COVID-19 y la correspondencia de esta con los nuevos actores económicos aprobados en el municipio se concluye que un 50% de estos responden a las áreas claves de esta estrategia ya que todas las áreas reflejadas no constituyen actividades económicas, sino también sociales. El sector de la construcción constituye el mayor representando con un 39% del total.
- El 73% de los actores económicos responden a las líneas de la EDM y el 27% no responden. El 100% de los actores entrevistados no conocen esta estrategia.
- La comunicación constituye la competencia más importante tanto en la entrevista y la encuesta aplicada y la que mayor dificultad presenta. La menos valorada fue la responsabilidad social, siendo esta tan importante en nuestro sistema socialista.
- Las acciones propuestas contribuirán en posteriores investigaciones a identificar las competencias directivas en estos actores económicos.

## CONCLUSIONES

Del desarrollo y culminación de este trabajo puede arribarse a las conclusiones siguientes:

- Con la elaboración del marco teórico referencial de la investigación se define la importancia del desarrollo de las competencias directivas en el sector empresarial y específicamente en los nuevos actores de la economía, como elemento fundamental en la actualización del Modelo Económico Cubano.
- En el estudio bibliográfico de fuentes nacionales e internacionales de procedimientos para la identificación de competencias directivas, permitió concluir que antes de la identificación de estas, se requiere un diagnóstico previo del sector.
- El procedimiento metodológico propuesto contribuye a identificar las competencias directivas en los nuevos actores de la economía y cuenta con instrumentos de diagnóstico y análisis fundamentados científicamente, que permiten elaborar la propuesta de acciones.
- Como resultado del diagnóstico aplicado en este sector, la comunicación constituye la competencia mejor valorada por estos actores y la que mayor dificultad presenta, debido al desconocimiento de la EDM y sus líneas por las que estos han sido aprobados. La peor valorada fue la responsabilidad social, siendo tan importante en nuestro sistema socialista.
- Estos actores económicos manifiestan su necesidad de capacitación para el desarrollo de su actividad, y sus conocimientos en dirección son en su mayoría empíricos.
- Las acciones propuestas se basan en los resultados del diagnóstico aplicado y contribuyen en investigaciones posteriores a identificar las competencias directivas en estas nuevas formas económicas para su desarrollo en la economía socialista cubana.

## RECOMENDACIONES

Sobre la base de los resultados y conclusiones del presente trabajo, se proponen las recomendaciones siguientes:

- 1- Utilizar los resultados de esta investigación como material para la preparación de futuros economistas, en asignatura optativas que tengan que ver con el desarrollo de estas nuevas formas económicas y el desarrollo local.
- 2- Dar continuidad a la investigación para lograr hacer aportes teóricos y prácticos a la nueva gestión económica en la actualización del modelo económico.



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 1- Armenteros, A. M. C. (2007). *La ciencia, tecnología e innovación: una fuerza de transformación social en pos del desarrollo humano sostenible*.
- 2- Bain, J. (1959). *Industrial Organizati* (J. W. a. Sons, Ed.)
- 3- Bonifaz, V., Cleopatra de Jesús. (2012). *Desarrollo de las habilidades directivas* (D. V. S. García, Ed.). Red Tercer Milenio.
- 4- Buchanan, J., & Yoon, Y. (2002). Globalization as Framed by the Two Logics of Trade. *The Independent Review*, VI, Article 3.
- 5- Bush, Guilherme, R., Souza Passador, C., & Tadeu Shinyashiki, G. (2017). The employees' perception at. *Revista de Administração*, 52, 233-245.
- 6- Cabeza, M. J., & León, L. (2018). La importancia del liderazgo empresarial y su tipología en las organizaciones *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 149.
- 7- Carbone, P. P., Tonet, H. C., Silva, J. R., Bruno, K. I., & Brandao e Silva. (2016). *Gestao par competencias*
- 8- Castellanos, C., José Ramón, Valle, M., Fernando, Machado, M., Aleida, & García, P., Néstor. (2019). Consideraciones metodológicas sobre la determinación de las competencias directivas como factores claves del éxito empresarial *Centro Azúcar*, 46, 2.
- 9- Caves, R. (1980). Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. *Journal of Economic Literature*, 18, Article 2. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138>
- 10-Chávez, C., Laura, & Arias, G., Walter. L. (2019). *Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños* Departamento de Psicología Universidad Católica San Pablo, Arequipa]. Arequipa.
- 11-Cortez, G., Luis Martín. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios. *Revista Industrial*, 24, Article 1. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81668400006>

- 12-Cubadebate. (2022). *Nuevos actores económicos: El reto está en fortalecer el entramado empresarial cubano.*
- 13-Cuesta, S. A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. (2da Edición)* (E. Academia, Ed.)
- 14-Delgado, F., Mercedes, Muriel, E., Julia, Polo, V., Jesús. Camilo , & Padilla, R., Danay (2021). Perfil de competencia de los directivos en Cuba y su aplicación en la Agricultura. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6, Article 1. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/194>
- 15-Di Filippo, A. (2015). *La competencia "perfecta" de los neoclásicos y sus premisas fundamentales* <https://www.difilippo.cl/la-competencia-perfecta-de-los-neoclasicos-y-sus-premisas-fundamentales/>
- 16-Díaz, L., Ena Erandy, Valiente, S., Clara Luz, & Morales, C., Uriel Alejandro. (2019). Diagnóstico de habilidades directivas en el equipo de la alta dirección en la Empresa Constructora CLVSARQUITECTURA S.A. DE C.V. *Innovación Empresarial en la Administración del Capital Humano.*
- 17-Fraga, J. R. F. d. I. C. (2019). Qué habilidades debe poseer un directivo? *ORH.*
- 18-Fuentes, N. R. Á. (2010). *Identificación y validación de competencias distintivas, de procesos y de los cargos directivos en la empresa de transporte de la construcción de Holguín* Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya]. Holguín.
- 19-Guilera, L. (2021). *CompetenciasDirectivas* (F.-E. S. d. D. ESDi, Ed.)
- 20-Incode. (2012). *Innovation competencies development as integral part of higher education.* <http://www.incode-eu.eu/en/>
- 21-Jimenez, B., M. (2019). *Actualización de los perfiles de Cargo por competencias en la UBC Villa Lupe* [Trabajo de diploma en opción al título de ingeniería industrial, Universidad de Matanzas, Universidad de Matanzas].

- 22-Jiménez, C., Manuel Antonio. (2016). *Lo ideológico del pensamiento neoclásico: La competencia perfecta como mito fundacional*.
- 23-Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *The Journal of Political Economy*, 99, Article 3.
- 24-Lenin, V. I. (1917). *El Imperialismo fase superior del Capitalismo*. Fundación Federico Engels.
- 25-Licas, B., Judith. (2017). *Habilidades directivas y la toma decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú César Vallejo*. Peru.
- 26-López, J. F. (2022). *Agente económico*. <https://economipedia.com/definiciones/agente-economico.html>
- 27-Martín, P., Carlos Ernesto, Loredo, C., Néstor, & Álvarez, Á., Néstor. (2016). *Beneficios de la gestión de la competencia "toma de decisiones no estructuradas"*.
- 28-Martín, P., Carlos. Ernesto , Loredo, C., Néstor. Alberto, & Álvarez, Á., Néstor. Miguel. (2018). Procedimiento para la gestión de competencias. *Retos de la Dirección*, 12, Article 2.
- 29-Martínez, F. M., & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto "Competencias Emprendedoras": Valor Social e Implicaciones Educativas *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7, Article 3. <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art6.pdf>
- 30-Marx, C. (1867). *El Capital* <https://webs.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/capital.htm>
- 31-Mason, E. (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *The American Economic Review*, 29, Article 1.
- 32-Medina, L., Alberto, & Linares, B., María de los Angeles. (2012). *Una experiencia cubana en la formación de directivos por competencias. Particularidades en los equipos directivos*. <https://www.researchgate.net/publication/337991699>

- 33-Méndez, L., Dikaterine , Vecino, R., Uliser , & Cánova, H., Adrián (2018). Procedimiento para la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la empresa pesquera industrial Pescaisla. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/competencias-directivas-mujeres.html>
- 34-MEP. (2022). *Preguntas y respuestas sobre el perfeccionamiento de los actores económicos*. <https://actoreseconomicos@mep.gob.cu>
- 35-Miranda, L., Yadney. Osmaida (2008). *Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del Hospital Mario Muñoz Monroy* [Tesis para optar por el Título de Máster en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”].
- 36-Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestro sobre una Población a Estudio. *Int. J, Morphol, 1*, Article 35.
- 37-Palermo, J. (2021). La competencia y los tentáculos del capital en la era neoliberal. *Scielo, 165*, 3.
- 38-Pereda, P., Francisco Javier, López-Guzmán, G., Tomás, & González, S. C., Francisco. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *OmniaScience, 10*, Article 3.
- 39-Pérez, A. (2016). *Habilidades directivas: qué son, cuáles son y cómo desarrollarlas*. <https://www.obsbusiness.school/blog/habilidades-directivas-que-son-cuales-son-y-como-desarrollarlas>
- 40-Pérez, C., Dayli. (2022). *Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Meliá las Antillas* [Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas].
- 41-Pérez, R., Gastón, García, B., Gilberto, Nocado de León, I., & García, I., Miriam. Lucy. (1996). *Metodología de la investigación educacional* (E. P. y Educación, Ed.)

- 42-Quezada, M. E., Vega-Valero, C. Z., & Nava-Quiroz, C. (2021). Evaluación de las competencias genéricas del. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 5.
- 43-Quiroga, M. (2022). *Escuela Neoclásica de la Administración*. <https://economipedia.com/definiciones/escuela-neoclasica-de-la-administracion.html>
- 44-Rodrigo, R., J. E, Rodrigo, M., J. E, & González, V., M. L. (2019). Contribución a la mejora de las competencias directivas en empresas cubanas. *Revista Electronica Cooperacion*, 4, Article 1.
- 45-Rodríguez, Z., Hernando. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XV, 159, Article 1.
- 46-Roldan, P. N. (2022). *Competencia imperfecta*. <https://economipedia.com/definiciones/competencia-imperfecta.html>
- 47-Zermeño, C., Laura. Ofelia , Armenteros, A., María del Carmen , Sologaitoa, G., Ana. Gabriela , & Villanueva, A., Yanet (2014). Competencias Directiva: su identificación para la instituciones de Educación Superior. *Revista Global de Negocios*, 2, Article 4.

## ANEXOS

### Anexo 1: Guía de entrevista

Objetivo de la entrevista: Identificar desde los criterios de los representantes de las Mipymes y CNA objetos de investigación, sobre el proceso de dirección de su negocio.

- 1- Nombre y apellidos del entrevistado
- 2- Nombre de la Mipyme o CNA
- 3- ¿Cuáles son las actividades fundamentales de la organización?
- 4- ¿Cómo se siente en su colectivo para dirigirlo?
- 5- ¿Cree que cuenta con los conocimientos necesarios en materias de dirección para dirigir su colectivo?
- 6- ¿Qué elementos considera imprescindibles para dirigir su colectivo?
- 7- ¿En materia de las técnicas de negociación considera necesario ampliar sus conocimientos?
- 8- ¿En qué otra materia también considera necesario ampliar sus conocimientos?
- 9- ¿Conoce la Estrategia de Desarrollo Municipal?
- 10- ¿Conoce la línea a la que usted tributa?
- 11- ¿Cómo interpreta su responsabilidad social con el desarrollo de su municipio?

**Fuente: Elaboración propia.**

**Anexo 2: Guía de encuesta**

Objetivo: Determinar los niveles de articulación y conocimientos de los representantes de las Mipymes y CNA sobre los elementos cognitivos de las competencias directivas

1- Marque con una X los elementos que considera importantes en la Dirección Estratégica de su negocio.

Planeación Estratégica     Estilos de dirección     Negociación  
 Gestión del tiempo     Comunicación     Otras

2- Ordene según la relevancia, las competencias directivas siguientes, dándole el número 1 a la más importante según su criterio para la dirección de su negocio.

Gestión de recursos  
 Orientación al cliente  
 Negociación  
 Comunicación  
 Trabajo en equipo  
 Liderazgo  
 Responsabilidad social  
 Resolución de problemas  
 Gestión personal  
 Integridad  
 Desarrollo personal

3- Enumere a su juicio no menos de tres brechas que hoy tienen en conocimientos de dirección los representantes de Mipymes y CNA.

**Fuente: Elaboración propia.**

**Anexo 3: Correspondencia entre los nuevos actores económicos del municipio y las áreas claves de la Estrategia Económica- Social para enfrentar la crisis provocada por la COVID-19.**

<b>Producción de alimentos</b>	<b>Turismo</b>	<b>Telecomunicaciones</b>	<b>Construcción</b>	<b>Energía</b>	<b>Logística integrada de transporte, almacenamiento y comercio eficiente</b>	<b>Industria manufacturera</b>	<b>Comercio Interior</b>
Alelí (Mipyme Privada)	ARCOIRIS (Mipyme privada)	INNOVAT (Mipyme privada)	KODA (Mipyme privada)	SolCuba (Mipyme privada)	ALIMOTOR (Mipyme privada)	ENPROD (Mipyme privada)	Lavandería Chinalav (Mipyme privada)
PescaR&R (Mipyme privada)	Detalles Leonart	Enygma (Mipyme privada)	Construcciones Diamante (Mipyme privada)	ASOLED (Mipyme privada)	Automecs (Mipyme privada)	Clínica de acumuladores CGA (Mipyme privada)	HIRAMÚ (Mipyme privada)
Helados ALASK (Mipyme privada)	Amelia del Mar (Mipyme privada)	Lentevisión (Mipyme privada)	ROBLOX (Mipyme privada)	SERVIEL EC. (Mipyme privada)	VAMO (Mipyme privada)	OsDaZo (Mipyme privada)	Kfe Xpress (Mipyme privada)
VINOS Y VINAGRES "ENTRE PUENTES" (Mipyme privada)	Compañía BC (Mipyme privada)	El Carretillero (Mipyme privada)	Empresa Constructora, Gómez y Asociados (Mipyme privada)	Alastor Matanzas (Mipyme estatal)	Osoria Mecánicos (Mipyme privada)	Gráfica Roca (Mipyme privada)	LAKOTA (Mipyme privada)



Cimiento (Mipyme privada)	DEVAR ONA (Mipyme privada)	LAKOTA privada) (Mipyme privada)	Servicios Constructivos Marzo (Mipyme privada)	Enernova (Mipyme privada)		Técnicos RND (Mipyme privada)	rensanic Solucione s en Alturas S.R.L. Mipyme privada)
CaliMat (Mipyme privada)	ONCES S.R.L (Mipyme privada)		PROMATYES (Mipyme privada)			GRUPO XCAPARAT E (Mipyme privada)	El Carretiller o Mipyme privada)
O' ROSA (Mipyme privada)	Bar El Madai (Mipyme privada)		Conmix (Mipyme privada)			Alastor Matanzas (Mipyme estatal)	A Fuego Lento Mipyme privada)
Alimentos KAPOK (Mipyme privada)	Ale Day		Lizandro.const (Mipyme privada)			ALALUMIN (Mipyme privada)	Bahía Azul Mipyme privada)
ALT B&J (Mipyme privada)	A Fuego Lento (Mipyme privada)		Martínez Jerez (Mipyme privada)			Lio & Ponus Company (Mipyme privada)	Rio Numero 9 Mipyme privada)
MIGMIL (Mipyme privada)	Bahía Azul (Mipyme privada)		AMOA Construcción (Mipyme privada)			IMA Plástico (Mipyme privada)	
Empresa Zazom (Mipyme privada)	Rio Numero 9		LFP (Mipyme privada)			Confeccione s Atenas (Mipyme privada)	

privada)	(Mipyme privada)					privada)	
D´ Soto S.U.R.L (Mipyme privada)	Técnicos RND (Mipyme privada)		Construcciones León (Mipyme privada)			Artis (Mipyme privada)	
Albaratos Casa Chocolate (Mipyme privada)			CERCAD (Mipyme privada)			Eernova (Mipyme privada)	
BAIGUANA 1570 (Mipyme privada)			Construcciones LA Roca (Mipyme privada)			ReVal (Mipyme privada)	
"EL Chiquirín" (Mipyme privada)			CECARIS Servicios Constructivos S.R.L. (Mipyme privada)			Doble A (Alberto Alberto) (Mipyme privada)	
Salud & Vida (Mipyme privada)			EMSERVCON T (Mipyme privada)				
TO´Listo (Mipyme privada)			Grupo AmA 13 (Mipyme privada)				
Los Ángeles del Mar			Los Danilos (Mipyme				

(CNA)			privada)				
Calle 36 (Mipyme privada)			Pérez Batista (Mipyme privada)				
OsDaZo (Mipyme privada)			Peña Castellanos (Mipyme privada)				
Kfe Xpress (Mipyme privada)			Construccione s Integrales, Montajes y Alpinismo. COMADRE (CIMA) (Mipyme privada)				
DINELA (Mipyme privada)			YURAGUANO (Mipyme privada)				
			García Rodríguez (Mipyme privada)				
			Consvari (Mipyme privada)				

			Empresa Constructora Bralex & Asociados(Mip yme privada)				
			UNA + DOS (Mipyme privada)				
			Constructora OLKAM (Mipyme privada)				
			Construcción Habytad (Mipyme privada)				
			Retos (Mipyme privada)				
			CASSAN Construccione s (Mipyme privada)				
			Decorserra (Mipyme privada)				
			Lozas y Enchapes JFMG (Mipyme privada)				

			C.A.C (Mipyme privada)				
			BLOMAT(Mipy me privada)				
			D, CONSTPEÑA (Mipyme privada)				
			Atenas (Mipyme privada)				
			Constructora Capitel (Mipyme privada)				
			JoseCon (Mipyme privada)				
			CONSTRUCCI ONES ALTERNATIV AS BARZAGA (Mipyme privada)				
			Mármol Yurumí (Mipyme privada)				

---

			SECOE (Mipyme privada)				
			Aguati (Mipyme privada)				
			MIRART (Mipyme privada)				

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 4: Correspondencia de los nuevos actores económicos y la Estrategia de Desarrollo Municipal.**

Desarrollo del turismo de ciudad, naturaleza de pequeña escala.			Promover la producción de alimentos en busca de la Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional.			Lograr un estado de conservación del patrimonio tangible, e intangible del fondo habitacional			Potenciar el cuidado y conservación del medio ambiente , desarrollo de la energía renovable		
Actor	Actividad	Tributan a proyecto	Actor	Actividad	Tributan a proyecto	Actor	Actividad	Tributan a proyecto	Actor	Actividad	Tributan a proyecto
ARCOIRIS (Mipyme privada)	Brindar servicio de plantación y mantenimiento de jardines.		Alelí (Mipyme Privada)	Elaboración de productos alimenticios	si	KODA (Mipyme privada)	Brindar servicios de construcción		SolCuba (Mipyme privada)	Instalación y montaje de Sistemas Eléctricos, así como de tecnologías de energías renovables	
Detalles Leonart	Servicio Gastronómico en Restaurante		Pesca R&R (Mipyme privada)	Captura y comercialización de peces.		Construcciones Diamante (Mipyme privada)	Servicios de construcción, reparación y mantenimiento de inmuebles, en las especialidades de construcción		ASOLE D Mipyme privada)	Instalación , reparación y mantenimiento de sistemas solares fotovoltaicos y sistemas solares térmicos	

							civil, hidráulico-sanitaria, electricidad, carpintería, pintura, Impermeabilización, anticorrosión y jardinería, panelería ligera, en general todas las actividades tecnológicas que se realizan en un proceso de mantenimiento e inversión constructiva.			
Amelia del Mar (Mipyme privada)	Servicios de Restaurante		Helados ALASK (Mipyme privada)	Producción y comercialización de helados y dulces confeccionados con		ROBLOX (Mipyme privada)	Reciclar, producir y comercializar bio planchas y tableros a partir de residuos de tetra pack, así		SERVIELEC. (Mipyme privada)	Servicios eléctricos de media, baja tensión y redes soterradas en instalaciones



				helado.			como materiales y materias primas secundarias con los residuos sólidos de los procesos constructivos.			industriales, comerciales, residenciales y de servicios de los clientes estatales y privados	
Compañía BC (Mipyme privada)	Servicios Gastronómicos		VINOS Y VINAGRES "ENTRE PUENTES" (Mipyme privada)	Elaboración de Vinos		Empresa Constructora, Gómez y Asociados (Mipyme privada)	Brindar los servicios de Construcción, Reconstrucción, Reparación, Restauración, Rehabilitación y Mantenimiento de Edificaciones e Inmuebles, así como la Producción y Comercialización de Materiales de Construcción y elementos		Alastor Matanzas (Mipyme estatal)	Prestar servicios de montaje, instalación, puesta en marcha, mantenimiento y reparación de calderas de vapor y agua caliente, tanques para diversos usos, recipientes a presión, calentadores solares,	

							de carpintería en blanco y ebanistería como para garantizar el encadenamiento productivo con otras formas de gestión estatales o privadas y satisfacer las necesidades del cliente.			equipos de refrigeración, climatización y medios de pesaje, así como las redes, partes, piezas y componentes .	
DEVARONA (Mipyme privada)	Servicios Gastronómicos		Cimiento (Mipyme privada)	Cultivo de productos agrícolas en combinación con la cría de animales		Servicios Constructivos Marzo (Mipyme privada)	Abarcar las actividades de Construcción de edificios residenciales o no residenciales, así como la reforma o renovación de estructuras civiles existentes.		Enervosa (Mipyme privada)	Recolección y reciclaje de materiales no ferrosos contenidos en los residuos sólidos urbanos; residuos orgánicos para la producción de abono orgánico y	

										biogás y de neumáticos fuera de uso.	
ONCES S.R.L (Mipyme privada)	Prestar servicios de actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.		CaliMat (Mipyme privada)	La MIPYME tiene por objeto social la elaboración, conservación y comercialización de carnes.		PROMATYES (Mipyme privada)	Fabricación de materiales de la construcción de cemento, cal y yeso.				
Bar El Madai (Mipyme privada)	Prestación de servicios de alimentos y bebidas en establecimiento gastronómico.		O' ROSA (Mipyme privada)	Comercializar alimentos compuestos de frutas, legumbres, hortalizas, vegetales y viandas.		Conmix (Mipyme privada)	Producción de materiales de la construcción de arcilla.				
Ale Day	Servicios Gastronómicos		Alimentos KAPOK	Elaboración de Especies, salsas,		Lizandro.const (Mipyme privada)	Servicios de la Construcción				

			(Mipyme privada)	condimentos y vinagres.							
A Fuego Lento (Mipyme privada)	Servicios Gastronómicos.		ALT B&J (Mipyme privada)	Elaborar, conservar y comercializar carne y productos cárnicos, así como brindar servicios de losa sanitaria. (1010)		Martínez Jerez (Mipyme privada)	Brindar servicios de Construcción civil y montaje en obras de inversiones, edificaciones y otras.				
Bahía Azul (Mipyme privada)	Servicios Gastronómicos.		MIGMIL (Mipyme privada)	Producir y comercializar productos alimenticios elaborados de harina de trigo.		AMOA Construcción (Mipyme privada)	Servicios de construcción				

Rio Numero 9 (Mipyme privada)	Servicios Gastronómicos.		Empres a Zazom (Mipyme privada)	Elaboraci ón de productos cárnicos y sus derivados		LFP (Mipyme privada)	Prestar servicios de construcción, reparación y mantenimient o de inmuebles				
Técnicos RND (Mipyme privada)	Fabricaci ón de maquinari a para la preparaci ón de alimentos en hoteles y restauran tes		D´ Soto S.U.R. L (Mipyme privada)	Elaboraci ón de Productos de Panadería .		Construccion es león (Mipyme privada)	Prestar servicios de construcción, reparación, reconstrucción, remodelación, restauración, rehabilitación y mantenimient o de inmuebles. servicio de construcción y mantenimient o de áreas verdes.				
HIRAM Ú (Mipyme privada)	Brindar servicios de restauran te		Albarat os Casa Chocol ate	Elaboraci ón de cacaos, chocolate y producto		CERCAD (Mipyme privada)	Servicios De la Construcción				

)			(Mipyme privada)	de cafetería							
			BAIGUANA 1570 (Mipyme privada)	Producir y comercializar productos agrícolas para el consumo humano y para la cría de animales		Construcciones LARoca (Mipyme privada)	Servicios de construcción, reparación, reconstrucción, remodelación, restauración, rehabilitación, mantenimientos y demoliciones de inmuebles.				
			"EL Chiquirín" (Mipyme privada)	Elaboración de especias, salsas y condimentos y vinagres.		CECARIS Servicios Constructivos S.R.L. (Mipyme privada)	Servicios de la Construcción.				

			Salud & Vida (Mipyme privada)	Elaboración y Conservación de frutas, legumbres y hortalizas.		EMSERVCON (Mipyme privada)	Prestar los servicios generales de construcción reparación y mantenimiento a inmuebles, la recolección y producción de materiales alternativos a partir de los desechos sólidos generados por la obra y a las pequeñas inversiones generadas en el sector				
			TO'Listo (Mipyme privada)	Elaboración de productos de Pescado, Crustáceos y Moluscos		Grupo AmA 13 (Mipyme privada)	Fabricación de Partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones.				

			Los Ángeles del Mar (CNA)	Pesca Marina		Los Danilos (Mipyme privada)	Producción de materiales de la construcción y pinturas.				
			Calle 36 (Mipyme privada )	Elaboración de producción de panadería		Pérez Batista (Mipyme privada)	Servicios de la Construcción.				
			OsDaZ o (Mipyme privada )	Instalación, Reparación y Mantenimiento a equipos de bombeo y de elaboración de alimentos y bebidas.		Peña Castellanos (Mipyme privada)	Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones				



			Kfe Xpress (Mipyme privada)	Elaborar y Comercializar Alimentos, y Prestar Servicios Gastronómicos.		Construcciones Integrales, Montajes y Alpinismo. COMADRE (CIMA) (Mipyme privada)	Brindar servicios de actividades especializadas de la construcción. (4390)				
			DINEL A (Mipyme privada)	Trabajo de mantenimiento, reparación y recuperación electromecánica de equipos industriales empleados en la producción de alimentos, panaderías, dulcerías, galletas,		YURAGUANO (Mipyme privada)	Brindar servicios de construcción y reparación de rústicos y madera elaborada.				

				pizzas, etc.							
						García Rodríguez (Mipyme privada)	Producir y comercializar materiales, elementos y artículos para la construcción.				
						Consvari (Mipyme privada)	Producir y comercializar materiales de la construcción.				
						Empresa Constructora Bralex & Asociados(Mi pyme privada)	Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones, así como brindar servicios de demolición, desmontaje, remodelación, restauración,				

							rehabilitación y reparación de edificaciones, instalaciones y otros objetos de obras existentes, además de reparación y mantenimiento o constructivo.				
						UNA + DOS (Mipyme privada)	Prestar servicios de construcción reparación y mantenimiento de inmuebles				
						Constructora OLKAM (Mipyme privada)	Brindar servicios de construcción				
						Construcción Habytad (Mipyme privada)	Servicios Constructivos				

						Retos (Mipyme privada)	servicios de Construcción				
						CASSAN Construcciones (Mipyme privada)	Servicios de construcción				
						Decorserra (Mipyme privada)	Producciones de Materiales de la Construcción y pinturas.				
						Lozas y Enchapes JFMG (Mipyme privada)	Producir y comercializar materiales de la construcción.				
						C.A.C (Mipyme privada)	Servicios de la Construcción.				
						BLOMAT(Mip yme privada)	Producir y comercializar materiales de la construcción.				
						D, CONSTPEÑA (Mipyme privada)	Producir y comercializar materiales de la				

							construcción.				
						Atenas (Mipyme privada)	Servicios de la Construcción.				
						Constructora Capitel (Mipyme privada)	Servicios de la Construcción.				
						JoseCon (Mipyme privada)	Servicios de la Construcción.				
						CONSTRUC CIONES ALTERNATI VAS BARZAGA (Mipyme privada)	Producción de materiales de la Construcción y pinturas.				
						Mármol Yurumí (Mipyme privada)	Servicios de la Construcción.				
						SECOE (Mipyme privada)	Servicios de la Construcción.				

						Aguati (Mipyme privada)	Servicios de la Construcción.				
						MIRART (Mipyme privada)	Servicios de la Construcción.				

Fuente: Elaboración propia.

**Anexos 5: Actores que no responden a las líneas estratégicas**

No responden a las líneas estratégicas		
Actor	Actividad	Tributan a proyecto
CONTABTER (CNA)	Brindar servicios de Teneduría de Libros	
MIPUENTES (Mipyme privada)	El objeto social de la SURL MIPUENTES tiene como alcance abarcar las actividades de Teneduría de Libros, para todo actor económico dentro del ámbito nacional acogido a la legislación vigente.	
Lavandería Chinalav (Mipyme privada)	Brindar servicios de lavado y limpieza en seco, planchado, etcétera, de productos textiles y de piel.	si
INNOVAT (Mipyme privada)	Diseñar, programar e implementar aplicaciones informáticas	
ENPROD (Mipyme privada)	Producción y comercialización de muebles.	
Clínica de acumuladores CGA (Mipyme privada)	Reciclar, reparar y dar mantenimiento a acumuladores	
Enygma (Mipyme privada)	Actividades de programación informática	
ALIMOTOR (Mipyme privada)	Brindar servicios de reparación y mantenimiento de vehículos.	
Lentevisión (Mipyme privada)	Elaborar y comercializar productos y contenidos dentro de la programación informática	si
Gráfica Roca (Mipyme privada)	Fabricar y comercializar útiles y decorativos, así como sus piezas y componentes, de materiales diversos como acrílico, PVC, madera, lonas, playwood. Comercializar los productos finales on line.	
Automecs (Mipyme privada)	Prestar servicios de reparación a vehículos automotores	si

ELECTRISERVI (Mipyme privada)	Reparación de equipos eléctricos.	
GRUPO XCAPARATE (Mipyme privada)	Elaborar y comercializar productos artesanales e industriales, decorativos, ornamentales, bisutería y otros similares, a partir de la utilización de materias primas reciclables o no, madera, PVC, acrílicos, cerámica, tintes, pinturas, fibras, resinas, textiles, metales, plásticos, papelería, cartón, cristal, caucho y otros similares; destinados a su comercialización mayorista y minorista para el mercado interno y la exportación. Se excluye la utilización de materiales prohibidos.	
ALALUMIN (Mipyme privada)	Fabricación, montaje Y reparación de productos metálicos para uso estructural.	
Lio & Ponus Company (Mipyme privada)	Servicio de reparación y mantenimiento de instalaciones de fontanería y aire acondicionado	
IMA Plástico (Mipyme privada)	Fabricación de productos de plástico (PDL).	si
LAKOTA (Mipyme privada)	Venta al por menor y al por mayor a través de página web de todo tipo de mercancías de uso comercial o industrial (materias primas, materiales, insumos, equipos, piezas de repuestos y accesorios) (excepto de vehículos automotores y motocicletas) (excepto las reguladas por la legislación vigente) a personas jurídicas y naturales radicadas en el territorio nacional.	
rensanic Soluciones en Alturas S.R.L (Mipyme privada).	Servicio de limpieza general de edificios e instalaciones industriales.	
Osoria Mecánicos (Mipyme privada)	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores	



Confecciones Atenas (Mipyme privada)	Fabricar y comercializar productos textiles y prendas de vestir, excepto las prohibidas por la ley y los uniformes militares.	
VAMO (Mipyme privada)	Actividad principal es prestar servicios de transportación de carga y pasajeros.	
TODO MASCOTAS (Mipyme privada)	Elaboración de piensos para animales	
ContaMat (Mipyme privada)	Teneduría de Libro.	
ReVal (Mipyme privada)	Reciclar, producir y comercializar: materiales, medios, muebles, productos, partes, componentes y bienes en general a partir de residuos	
El Carretillero (Mipyme privada)	Servicio de Plataforma de Comercio Electrónico.	
PLAGMAT Sociedad de Responsabilidad Limitada (Mipyme privada)	Servicio de Control de Plagas Domesticas.	
Doble A (Alberto Alberto) (Mipyme privada)	Fabricación y comercialización de artículos confeccionados de materiales Textiles	

**Fuente: Elaboración propia.**

**Anexo 6: Resultados de la fiabilidad de la encuesta**Resumen del procesamiento de los  
casos

	N	%
Casos Válidos	6	100,0
Excluidos a	0	,0
Total	6	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach <sup>a</sup>	N de elementos
0,833	13

**Fuente: Resultados del procesamiento de la encuesta en el SPSS.**

**Anexo 7: Valoración de la gestión de los recursos por los encuestados****Gestión de Recursos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Poco importante	2	33,3	33,3	33,3
Medianamente importante	1	16,7	16,7	50,0
Importante	1	16,7	16,7	66,7
Muy importante	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Fuente: Resultados del procesamiento de la encuesta en el SPSS.**

**Anexo 8: Valoración de la comunicación por los encuestados****Comunicación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Importante	3	50,0	50,0	50,0
Muy importante	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Fuente: Resultados del procesamiento de la encuesta en el SPSS.**

**Anexo 9: Valoración de la responsabilidad social por los encuestados****Responsabilidad social**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Válidos				
No es importante	1	16,7	16,7	16,7
Poco importante	2	33,3	33,3	50,0
Medianamente importante	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Fuente: Resultados del procesamiento de la encuesta en el SPSS.**