

La capacitación y la calidad directiva. Un enfoque prospectivo

A Prospective Approach to Training and Managerial Quality

Enrique Santana Pérez

Universidad de La Habana, Cuba.

enrique.santana@ceted.uh.cu

RESUMEN

El trabajo presenta un procedimiento que describe el llamado «método de escenarios», con el objetivo de que pueda ser aplicado en la capacitación en materia de ciencias administrativas, especialmente para el incremento de la calidad directiva. La técnica empleada es la prospectiva estratégica elaborada por Godet y Durance (2011) cuyos temas se distribuyen en módulos, por lo que no fue necesario utilizar todas las herramientas que propone. Asimismo, se desarrolló un análisis estructural a través del método MICMAC, con el fin de determinar las variables clave del sistema objeto de estudio y, posteriormente, se utilizó el SMIC Prob-Expert para la elaboración de escenarios. Se considera que fueron obtenidos los resultados previstos.

Palabras clave: análisis estructural, escenarios, MICMAC, SMIC Prob-Expert.

ABSTRACT

This work presents the so-called scenario planning, with the aim of applying it to training in management science, so managerial quality can be enhanced. Some of the tools included by Michel Godet and Philippe Durance in their book Strategic Foresight for Corporate and Regional Development (2011) were used. The MICMAC method for structural analysis was also used with the aim of determining the key variables within the system under study. The SMIC PROB-EXPERT technique for scenario building was used as well. The expected results were gotten.

Keywords: structural analysis, scenarios, MICMAC method, SMIC PROB-EXPERT technique.

Recibido: 8/4/2018

Aceptado: 15/5/2018

INTRODUCCIÓN

Entre 1955 y 1960, Gastón Berger, filósofo francés considerado el padre de la prospectiva, se dedicó, junto a varios colaboradores, a sentar las bases conceptuales del método. Así, creó el Centro Internacional de

Prospectiva, lo que favoreció su expansión por Europa y su llegada especialmente a Francia. En Asia y América Latina comenzó a aplicarse en la década del 70, sobre todo en Argentina, Brasil, Colombia, Cuba y México. Entre sus antecedentes se destacan los estudios de futuro como disciplina para la vida militar, posteriormente utilizados en las ciencias sociales y humanísticas, surgidos en EE.UU. una vez concluida la Segunda Guerra Mundial. En el país existen diversos centros de investigación y universidades que manejan los términos *The Strategic Foresight* o *The Strategic Prospective*.

El mayor desarrollo en el tema fue alcanzado por el profesor francés Michel Godet, a partir de ejercicios prospectivos académicos realizados con varias empresas, lo que le permitió la creación del Laboratorio de Investigación Prospectiva Estratégica de Organizaciones (LIPSOR), con el objetivo de formar profesionales en la construcción del futuro de empresas privadas y públicas. Asimismo, en Barcelona surgió un importante grupo de prospectiva tecnológica (*Prospektiker*) (Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia, 2011) y, en el caso de Cuba, es posible citar los trabajos de Lidia Garrigó Andreu (2010), Pedro Álvarez Mederos (2013), entre otros autores.

La prospectiva construye el futuro o los múltiples futuros de un fenómeno, analiza las acciones que intervienen en él, así como los escenarios más probables y los actores influyentes. Cuando va acompañada de la estrategia, es posible referirse a la prospectiva estratégica.

El empleo de la prospectiva en los procesos estratégicos es muy habitual, ya que anticipa la acción y propone alternativas para la adopción de las medidas correspondientes. En la mayoría de los estudios prospectivos estratégicos el método de escenarios juega un papel fundamental, pues utiliza herramientas para analizar fenómenos multicausales, con el fin de determinar la influencia relativa de diferentes factores en la empresa (Garrigó Andreu, 2010). Sin embargo, es poco utilizado, particularidad que puede derivarse de su desconocimiento.

La presente investigación se basa en el siguiente problema científico: ¿cómo se podrá contribuir a la mejora de la calidad directiva en las empresas y a la disminución de los efectos del desconocimiento de vías para solucionar las dificultades que se presenten en ese sentido? De esta manera, el objetivo principal se dirige hacia la necesidad de hallar un modo de capacitar a directivos para que utilicen el método de escenarios con el fin de incrementar la calidad de su labor. En función de estas cuestiones, se proponen las siguientes hipótesis:

1. Si se capacita a directivos en el método de escenarios, aumenta la calidad de su trabajo en las empresas (capacitación).
2. La calidad de la dirección en las empresas resulta esencial para lograr su funcionamiento efectivo (calidad).
3. Mediante un diagnóstico objetivo y una adecuada planificación, ejecución y evaluación de talleres, se logra la mejora de la calidad directiva (talleres).

1. EL PROCESO DE LA PROSPECTIVA

La prospectiva permite la anticipación y preparación de acciones y reduce al mínimo el riesgo y la incertidumbre, es decir, «hace del futuro la herramienta del presente» (Godet y Durance, 2011, p. 29). Un proceso de capacitación basado en ella puede articularse en tres etapas:

1. Reflexión colectiva que incluye talleres.
2. Análisis estructural mediante el método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados. Multiplicación Aplicada a una Clasificación).
3. Designación de los posibles escenarios mediante el método SMIC Prob-Expert (método de impactos cruzados probabilizados por expertos). Si se aplica a una organización específica, una última etapa se basará en la determinación de opciones estratégicas a partir de los escenarios más probables.

Es posible que exista la necesidad de determinar los actores influyentes y las políticas a seguir, en cuyo caso se desarrollarían procesos complementarios, como la aplicación de los métodos MACTOR (análisis de las estrategias de los actores) y MULTIPOL (criterios y políticas múltiples).

1.1. Talleres de prospectiva

Los talleres de prospectiva constituyen acciones de capacitación de sencilla y rápida aplicación, que aportan herramientas indispensables para cualquier reflexión de prospectiva participativa. Es importante destacar su carácter modular, ya que no es preciso realizarlos todos a la vez; pueden distribuirse de acuerdo a su aplicación práctica. Su objetivo consiste en iniciar y asimilar colectivamente el proceso prospectivo y estratégico, por lo que resulta necesario que los participantes se familiaricen con los métodos y herramientas de la prospectiva estratégica. En la mayoría de los casos pueden durar entre dos y tres días, durante los cuales se inicia a los asistentes en el empleo de instrumentos y procedimientos que pueden resultarles útiles. El grupo de trabajo se divide en subgrupos compuestos de hasta 8 o 10 personas, que se reúnen en sesiones de 2 a 4 horas. Así, se realizan varios talleres que permiten revisar los principales métodos de la prospectiva estratégica, de modo que deben dirigirse a:

- Definir el problema a estudiar.
- Formular los objetivos a alcanzar.
- Delimitar el conjunto de acciones a realizar.
- Aplicar las herramientas más apropiadas.

1.2. Análisis estructural (método MICMAC)

El análisis estructural denominado MICMAC constituye la base para la determinación de los escenarios y el análisis de actores. Su objetivo consiste en revelar las principales variables influyentes (motrices) y dependientes, esenciales para la evolución futura del sistema objeto de estudio. En tal sentido, consta de tres etapas: listado de las variables, descripción de las relaciones que se establecen entre ellas e identificación de las variables clave. En este caso, la capacitación requiere tres sesiones de trabajo en grupo, que se desarrollan tras el estudio del problema e incluyen la determinación de cada una de las etapas del proceso.

1.2.1. Listado de variables (factores)

En esta fase se numera el conjunto de variables que caracteriza el sistema estudiado y su entorno. El listado contiene variables cualitativas internas y externas, cuya descripción es indispensable ya que facilita el análisis y la comprensión de las relaciones que se establecen entre ellas, lo que favorece la reflexión prospectiva. La definición de cada una debe ser precisa y breve, pues resulta conveniente para su identificación. En la tabla 1 se presenta una relación de variables que influyen en la calidad directiva.

Tabla 1. Ejemplos de variables de la calidad directiva

VARIABLES CUALITATIVAS	DEFINICIONES	CODIGO
Liderazgo	«Proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos» (Kotter, 1997, citado por Díaz Llorca, 2017a, p. 400).	LID
Motivación	«Factor que genera la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar metas» (Díaz Llorca, 2017a, p. 372).	MOT
Comunicación	«Proceso a través del cual las personas que interactúan establecen marcos de comportamiento homogéneos mediante mensajes simbólicos» (Díaz Llorca, 2017b, p. 438).	COM
Información	«Contenido que se intercambia en la relación comunicativa» (Blanco Encinosa, 2017, p. 789).	INF
Trabajo en equipo (grupo)	«Es la interacción, comunicación continua y solución de problemas de forma unida y con libertad, por consenso entre sus integrantes» (Díaz Llorca, 2017a, p. 522).	TEQ
Estilo de dirección	«Patrón de conducta utilizado por los directivos durante el proceso de dirigir e influenciar a los colaboradores» (Codina Jiménez, 2014, p. 168).	EDIR
Efectividad de desempeño	Medida de eficiencia y eficacia de una persona o equipo en su accionar para lograr objetivos.	EFORG
Clima organizacional	«Percepción directiva de los integrantes de una identidad con respecto a variables de la organización y de los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana» (Salanova, Agut y Peiró, 2005, p. 1220).	CLIO
Entrenamiento de dirección	«Tipo de preparación que garantiza el desempeño satisfactorio en una actividad o cargo» (Santana, 2017, p. 12).	ECD
Competencias directivas	«Conocimientos, habilidades y experiencia para cumplir las funciones inherentes al cargo y que facilitan las prácticas de dirección» (Arias, 2017, p. 61).	COMP
Cualidades personales	«Relacionadas con la energía, la auto-objetividad, la tolerancia a la incertidumbre, la resistencia al estrés, el espectro de intereses, la aptitud» (Cuesta, 2002, p. 57).	CPER
Habilidades analíticas	«Relacionadas con la investigación, la innovación, la interpretación de la información, la orientación hacia objetivos y la solución de problemas» (Cuesta, 2002, p. 57).	HAN
Diagnóstico estratégico	«Análisis del estado de la situación de la organización, tanto externa como interna» (Godet y Durance, 2011, p. 62).	DIAGORG
Productividad	Indicador de eficiencia y competitividad de una organización que señala la efectividad de la producción de bienes o servicios (Stoner, Freeman y Gilbert, 2000).	PROD
Toma de decisión	«Proceso de varios pasos que incluye la identificación y elección de un rumbo a seguir para resolver un problema específico» (Codina Jiménez, 2014, p. 227).	TDEC
Negociación	«Proceso decisivo de intercambio en el cual se concretan expectativas y objetivos, cuyos resultados dependen de la preparación y de las habilidades en el intercambio» (Codina Jiménez, 2014, p. 280).	NEG
Prácticas de dirección	«Conocimientos, habilidades y experiencias que se manifiestan a través de la gestión organizacional, las decisiones, la información, la comunicación y reuniones» (Arias, 2017, p. 61).	PDIR

1.2.2. Relaciones entre variables

El análisis estructural se lleva a cabo relacionando las variables en un tablero de doble entrada o matriz de impactos directos (MID). Por cada pareja de variables se cuestiona, por ejemplo, si existe una relación de influencia directa entre la variable i y la j . Si no, se anota 0; de lo contrario, se analiza si la relación es débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P) y si no influye en la actualidad pero sí en el futuro. En la tabla 2 se puede apreciar un ejemplo.

Tabla 2. Matriz de Influencia Directa (MID)

VARIABLES	i1	i2	i3
i1	0	3	0
i2	2	0	1
i3	1	P	0

1.2.3. Identificación de las variables clave

La identificación de las variables clave del sistema se realiza mediante una clasificación directa, utilizando la suma de los valores de la influencia (motricidad) y de la dependencia de cada una. Posteriormente, se analizan las influencias indirectas. La clasificación indirecta se obtiene al elevar en potencia la MID a través de varias iteraciones (2 - 9), lo cual aporta nuevos elementos ya que permite descubrir el papel de determinadas variables o factores que no se manifiestan en la clasificación directa. Los resultados en términos de influencia y dependencia se representan sobre un plano, en el cual las abscisas constituyen la dependencia y las ordenadas la influencia.

1.2.3.1. Clasificación y análisis de los factores por subsistemas

La interpretación del plano «influencia y dependencia» permite una lectura según las variables sean influyentes (motrices) o dependientes:

- En la parte superior izquierda del plano se sitúan las variables determinantes de entrada. Son fuertemente motrices y poco dependientes, de manera que pueden frenar o impulsar el sistema. El objetivo es que sean propulsoras y promuevan conductas adecuadas.
- En la parte superior derecha se encuentran las posibles variables clave, también llamadas variables de enlace. Son muy motrices y muy dependientes, de manera que dificultan el funcionamiento normal del sistema, pues lo sobre-determinan. Constituyen un importante reto.
- En el centro se sitúan las variables reguladoras que participan en el funcionamiento del sistema en condiciones normales. Se convierten en «llave de paso» para alcanzar las variables clave. Se sugiere su evaluación de manera consistente y periódica.
- En el centro, pero a la izquierda, se sitúan las variables de entorno. Se caracterizan por su escasa dependencia del sistema y su mediana motricidad. Pueden ser consideradas como decorativas, aunque influyen en los escenarios.
- Al centro y a la derecha se ubican las variables objetivo, que son muy dependientes y medianamente motrices, particularidades a las que responde el calificativo. Pueden ser manipuladas para que evolucionen como se desee.
- Abajo y a la derecha figuran las variables resultantes. Son poco influyentes y muy dependientes y se califican como variables de salida o sensibles. No se pueden abordar frontalmente sino a través de las que de ellas dependen. Requieren un seguimiento y monitorización estrechos que permitan verificar la efectividad del sistema en general.

- Abajo y a la izquierda se ubican las variables autónomas, que presentan niveles reducidos de motricidad y dependencia. Su nombre se debe al hecho de que se hallan, de cierto modo, al margen del comportamiento del sistema. Sin embargo, es preciso señalar que no carecen de importancia sino que, comparativamente, los esfuerzos ofrecerán mejores resultados en las variables clave.
- Finalmente, las variables llamadas «palancas secundarias» se complementan con las reguladoras, por lo que, cualquier acción que se refleje en las primeras puede provocar la evolución de las segundas que, a su vez, afectan el desarrollo de las variables clave. Son menos motrices que las reguladoras y, por tanto, menos relevantes, sin embargo, adquieren cierta importancia debido a la relación recíproca referida.

Es posible concluir que las variables motrices (influyentes) son aquellas que condicionan el sistema consistentemente, mientras que las dependientes (de resultado) son las más sensibles a su evolución. Por su parte, las variables de enlace son muy importantes para el estudio y, por ende, son las posibles variables clave. Por último, las variables autónomas no son determinantes para el futuro. En la figura 1 se puede apreciar la distribución de cada una.

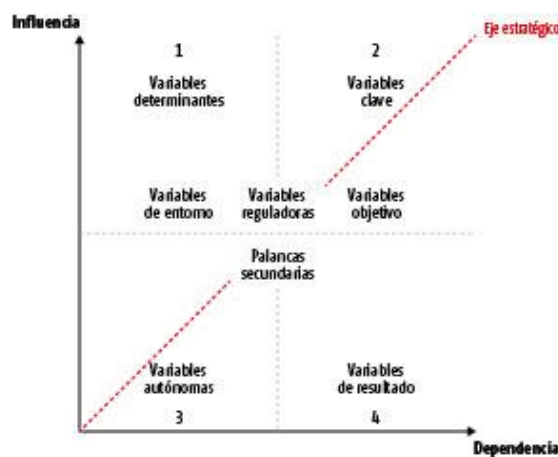


Figura 1. Plano de influencia / dependencia directa (MID).

Tras la descripción de la distribución de las variables en función de su ubicación en el plano, se debe analizar el eje estratégico. Este constituye una nube de variables que se proyecta sobre una bisectriz imaginaria que, partiendo de la base, se lanza hacia el vértice opuesto donde se sitúan las variables clave. Está compuesto por aquellas variables con un nivel importante de influencia (motricidad) combinado con una dependencia que las hace susceptibles a las acciones que inciden sobre ellas. El valor estratégico de cualquier variable está determinado por la suma de su valor de influencia (motricidad) y de su valor de dependencia ($E_n = I_n + D_n$).

El método examinado constituye la base y el apoyo de los escenarios, los cuales son difíciles de determinar sin hallar las variables clave que nos ofrece MICMAC. Una vez definidas, permiten la localización de los diversos escenarios: optimista, más probable y menos deseado, utilizando otros métodos de la prospectiva como el SMIC Prob-Expert. Además, es posible identificar los actores implicados y estudiar sus acciones pasadas, presentes y futuras mediante el método MACTOR.

1.3. Método SMIC Prob-Expert

Partiendo de las variables clave ofrecidas por el análisis estructural, a partir del método SMIC-Prob-Expert se determina una serie de hipótesis que permite que, a través de probabilidades simples y condicionadas analizadas por un grupo de expertos, se obtengan los escenarios de mayor y menor probabilidad en un periodo «desde y hasta» (periodo probable), así como sus correspondientes acciones estratégicas. Las etapas del método son las siguientes:

1. Formular la serie de hipótesis y elegir a los expertos.
2. Asignar las probabilidades simples y condicionadas de ocurrencia de cada hipótesis.
3. Evaluar las probabilidades de ocurrencia de las hipótesis y determinar los escenarios futuros.

Cada etapa se desarrolla del siguiente modo:

1. Formular hipótesis y elegir a los expertos: a partir de las variables clave obtenidas se formula y describe una serie de 3 - 4 hipótesis que cumplan los siguientes requisitos:
 - Mantener los mismos factores que condicionaron la evolución de la variable clave utilizada incluyendo el horizonte de tiempo.
 - Si se espera un cambio, precisar su magnitud, tipo y cómo podría producirse.
 - Determinar la mejor forma de representar la futura evolución de la variable.

En la tabla 3 se proponen ejemplos de hipótesis de calidad directiva.

Tabla 3. Ejemplos de hipótesis de calidad directiva

Hipótesis (Hi)	Título largo	Título corto	Formulación	Variables
h1	La capacitación de los directivos y la calidad directiva	CAPACITACION	Si capacitamos a directivos en el método de escenarios, se incrementa la calidad directiva en las empresas	- Capacitar en el método de escenarios (independiente) - Calidad directiva (dependiente)
h2	La calidad directiva y el funcionamiento organizacional	CALIDAD	La calidad de la dirección en las empresas resulta esencial para lograr un funcionamiento efectivo de la organización	- Calidad de la dirección (independiente) - Funcionamiento efectivo (dependiente)
h3	Los talleres de prospectiva y la capacitación en materia de calidad directiva	TALLERES	Con un diagnóstico objetivo y una adecuada planificación, ejecución y evaluación de los talleres, se logra la mejora de la calidad directiva	- Diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación adecuados (independientes) - Calidad directiva (dependiente)

Finalmente, se selecciona un grupo de 12-15 expertos, teniendo en cuenta su capacidad para enfrentar el futuro. Se incluyen el grado científico (título académico), el nombre y los apellidos.

- Se le solicita a cada experto una evaluación de la probabilidad simple de ocurrencia de cada hipótesis. Los resultados de la consulta serían, por ejemplo, los que se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Resultados de la consulta

Hipótesis	Probabilidad simple de ocurrencia
H ₁	P ₁
H ₂	P ₂
H ₃	P ₃

Asimismo, deben evaluar, bajo la forma de probabilidad condicionada, la ocurrencia de cada hipótesis en función de todas las demás (tomadas dos a dos). Para ello, se realizan las preguntas recogidas en la tabla 5. Los resultados de la consulta serían los que se presentan en la tabla 6.

Tabla 5. Preguntas que se realizan a los expertos

Probabilidad condicionada de ocurrencia	Probabilidad condicionada de no ocurrencia
¿Si ocurre h ₁ ocurre h ₂ ?	¿Si ocurre h ₁ no ocurre h ₂ ?
¿Si ocurre h ₁ ocurre h ₃ ?	¿Si ocurre h ₁ no ocurre h ₃ ?
¿Si ocurre h ₂ ocurre h ₁ ?	¿Si ocurre h ₂ no ocurre h ₁ ?
¿Si ocurre h ₂ ocurre h ₃ ?	¿Si ocurre h ₂ no ocurre h ₃ ?
¿Si ocurre h ₃ ocurre h ₁ ?	¿Si ocurre h ₃ no ocurre h ₁ ?
¿Si ocurre h ₃ ocurre h ₂ ?	¿Si ocurre h ₃ no ocurre h ₂ ?

Tabla 6. Resultados de la consulta

Hipótesis (i)	(j) h ₁	h ₂	h ₃
h ₁	--	p ₁₂	p ₁₃
h ₂	p ₂₁	--	p ₂₃
h ₃	p ₃₁	p ₃₂	--

La escala para evaluar las probabilidades simples y condicionadas de ocurrencia es la siguiente:

- 0,8 - 0,99: Muy probable
- 0,6 - 0,79: Probable
- 0,5 - 0,59: Relativamente probable
- 0,21 - 0,49: Poco probable
- 0,1 - 0,2: Muy poco probable

3. Evaluar las probabilidades de ocurrencia de las hipótesis y determinar los escenarios futuros: la probabilidad de ocurrencia está dada por el cómputo de los resultados obtenidos a partir de la consulta a los expertos. De ese modo, se obtiene una clasificación, en la que solo se consideran los que muestran probabilidad de ocurrencia. La cantidad de posibles escenarios se conforma con las combinaciones de las n hipótesis definidas. En este caso, potencia = 3. La base de la potencia asume valor 2, ya que cada hipótesis puede tomar dos valores: si ocurre y si no. En el estudio las hipótesis son tres; por tanto, la cantidad de escenarios será $2^3 = 8$, pero, si fueran cuatro, sería $2^4 = 16$. Cada escenario (E) queda definido de la siguiente manera:

- $E_1 = (h_1, h_2, h_3, \dots, h_n)$: todas las hipótesis ocurren.
- $E_2 = (-h_1, h_2, h_3, \dots, h_n)$: h_1 no ocurre y ocurren todas las demás.
- $E_3 = (h_1, -h_2, h_3, \dots, h_n)$: h_2 no ocurre y ocurren todas las demás
- $E_r = (-h_1, -h_2, -h_3, \dots, -h_n)$: ninguna hipótesis ocurre.

Se sugiere seleccionar no menos de 3 - 4 escenarios, entre los que deben figurar el más probable, el deseable (optimista) y el menos deseable (pesimista).

En esta etapa, la capacitación prospectiva requiere, al menos, una sesión o taller de trabajo grupal por cada fase, de dos horas cada uno.

CONCLUSIONES

La capacitación posee una relevancia especial en el logro del éxito de cualquier actividad. En el caso descrito, el trabajo grupal es esencial para dar solución a todas las etapas referidas, con un total de 14 horas. La capacitación sobre prospectiva estratégica puede ser empleada para el incremento de los conocimientos, habilidades y el desarrollo de diferentes esferas de la dirección, incluyendo su calidad, así como de otras actividades directivas. En tal sentido, el análisis estructural constituye una excelente herramienta de

estructuración colectiva para la reflexión, que sirve de base a otros instrumentos de la prospectiva. Depende del tiempo y de la participación de aquellos que toman las decisiones.

Por último, es considerable la cantidad de información que se recopila durante la aplicación de las diferentes técnicas. Obedece, en gran medida, a los criterios de expertos, tanto para la identificación de variables como para la determinación de la ocurrencia de las hipótesis, por lo que los escenarios tienen un alto componente subjetivo, aspecto que debe ser considerado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ MEDEROS, P. (2013): «Pensamiento prospectivo. Una aproximación desde la historia de la ciencia económica», <http://leyderodriguez.blogspot.com/2013/01/pensamiento-prospectivo-una_30.html> [7/11/2015].
- ARIAS, M. (2017): «Prácticas de dirección y calidad directiva», Centro de Estudio de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana.
- BAENA PAZ, G. (coord.) (2015): «Planeación prospectiva estratégica. Teoría, metodología y buenas prácticas en América Latina», <https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp.../08/Libro-PPE_interactivo1.pdf> [7/11/2017].
- BLANCO ENCINOSA, L. (2017): «Soporte tecnológico para la dirección en las organizaciones», en A. Codina Jiménez (coord.), *Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas*, tomo III, Editorial UH y Editorial Universitaria Félix Varela, La Habana, pp. 787-821.
- CODINA JIMÉNEZ, A. (2014): *Habilidades directivas*, Editorial Academia, La Habana.
- CUESTA, A. (2002): *Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*, Editorial Academia, La Habana.
- DÍAZ LLORCA, C. (2017a): «Liderazgo», en A. Codina Jiménez (coord.), *Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas*, tomo II, Editorial UH y Editorial Universitaria Félix Varela, La Habana, pp. 399-435.
- DÍAZ LLORCA, C. (2017b): «Comunicación», en A. Codina Jiménez (coord.), *Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas*, tomo II, Editorial UH y Editorial Universitaria Félix Varela, La Habana, pp. 437-480.
- GARRIGÓ ANDREU, L. M. (2017): *Prospectiva estratégica*, Félix Varela, La Habana.
- GARZA VILLEGAS, J. B. y D. V. CORTEZ ALEJANDRO (2011): «El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing», <<http://eprints.uanl.mx/12560/1/A6.pdf>> [7/11/2017].
- GODET, M. y P. H. DURANCE (2011): *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*, UNESCO Ediciones, París.

- INSTITUTO EUROPEO DE PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA (s.f.): *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*, Barcelona.
- MONTEJO VÉLIZ, R. (2017): «La función de la planificación», en A. Codina Jiménez (coord.), *Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas*, tomo I, Editorial UH y Editorial Universitaria Félix Varela, La Habana, 95-126.
- SALANOVA, M.; S. AGUT y J. M. PEIRÓ (2005): «Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate», *Journal of applied Psychology*, vol. 90, n.º 6, Washington DC, pp. 1217-1227.
- SANTANA, E. (2017): «El papel del entrenamiento a directivos en la formación y desarrollo de habilidades empresariales», CETED, La Habana.
- STONER, J. A. F.; R. E. FREEMAN y D. R. GILBERT (2000): *Administración*, MacGraw-Hill, México D.F.
- UNIVERSIDAD DE DEUSTO (s.a.): «Análisis estructural. Identificación de las cuestiones clave de futuro», España,
<https://www.academia.edu/23734691/Prospectiva_An%C3%A1lisis_Estructural_Identificaci%C3%B3n_de_las_cuestiones_claves_de_futuro> [7/11/2017].