

Gestión de competencias administrativas en empresas

Management of the Administrative Competences of Companies

M. Sc. José Enrique Rodrigo Ricardo¹, Ing. José Enrique Rodrigo Mastrapa² y
M. Sc. Mirna Lázara González Velázquez¹

1 Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba. jrodrigo@fe.uho.edu.cu

2 Empresa Poligráfica de Holguín, ARGRAF

RESUMEN

La introducción y consolidación de competencias administrativas en la gestión organizacional en empresas cubanas es muy necesaria para mejorar su funcionamiento. Luego de identificar las competencias administrativas en empresas de la provincia Holguín, Cuba, se detectó que se implementan solo parcialmente, y por ello no se alcanzan los impactos y resultados esperados. Por consiguiente, el objetivo de esta investigación es desarrollar un procedimiento para gestionar estas competencias y con ello contribuir a mejorar la calidad en el desempeño de ejecutivos e incrementar los resultados de las entidades estudiadas. Los métodos teóricos y empíricos fueron: criterio de expertos, dinámica de grupo, análisis documental y encuestas. Se obtuvo un procedimiento para la gestión de competencias administrativas en empresas cubanas.

Se propone combinar estudios científicos actualizados con regulaciones del país para mejorar los procedimientos sobre competencias administrativas.

Palabras clave: competencias, gestión de competencias administrativas, procedimiento para gestionar competencias administrativas, impactos de las competencias administrativas.

ABSTRACT

The introduction and consolidation of administrative competences in the organizational management of Cuban companies is necessary for improving their performance. After identifying the directives competences in companies of the Holguin province, Cuba, the conclusion is that they are implemented partially, but do not reach the expected results and impacts. So, the objective of this research is to develop a procedure for competences management to contribute to a higher performance of executives and improve the results of the companies of the territory, which have accomplished a solid improvement in the state sector. Different theoretical and empirical methods for researching were applied, among them: experts' criteria, group dynamics, documental analysis and inquiry. The result obtained was a procedure for the management of administrative competences in those companies in the Cuban context. A proposal that combines current scientific approaches and regulations of the country -not covered by the studied procedures in reference to administrative competences- is also presented.

Key Words: competences, management of directive competences, procedure of management of directive competences, impacts of the directives competences.

INTRODUCCIÓN

Cuba está enfrascada hoy en modernizar su economía. De ello da fe el proceso de perfeccionamiento que se introduce en las empresas desde hace más de una década y la actualización del modelo económico; para ello se cuenta con un recurso principal: el

hombre, cuyo espíritu creador hace coincidir en tiempo y espacio los medios de trabajos y materias primas, para de esta forma elevar la producción.

El capital humano, como factor principal para mantener y perfeccionar su gestión, ha transitado hacia un enfoque estratégico dentro de la organización. Se plantea que esto significa cambiar la mentalidad gerencial, dentro de la gestión de la información y el conocimiento, reconociendo al conocimiento como fuente de las ventajas competitivas y al capital intelectual como uno de los activos más importantes de la organización. En este sentido la gestión del capital humano basado en la gestión del desempeño por competencias, resulta un enfoque novedoso y pertinente, que propicia un espacio para la innovación y la creatividad en la selección, desarrollo de las capacidades y evaluación de los miembros de la organización (Armenteros, 2007).

En la literatura especializada se puede encontrar un gran número de autores que, a través de diferentes enfoques, modelos y procedimientos, colocan como centro de atención de la gestión, el enfoque por competencias (Benítez Gautier, 2012, Besseyre, 1999; Cuesta Santos, 2005; Chiavenato, 2003; Harper & Lynch, 1992; Morales Cartaya, 2006; Puchol, 1997; Sánchez Rodríguez, 2007; Soltura Laseria, 2009; Pérez Uribe, 2013; Tobón, Prieto y Fraile, 2010; Werther & Davis, 1991; Yániz y Villardón; 2008; Zayas Agüero, 2002. Resultan peculiares los enfoques cubanos de Morales Cartaya (2006) y la Norma Cubana 3002 (2007), la cual se utiliza como concepto básico en el sistema de gestión de capital humano del sistema de dirección y gestión empresarial estatal cubano (Consejo de Ministros, 2007).

Dado el papel del directivo —como segmento estratégico y que forma parte 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 distintos trabajos (Armenteros Acosta, 2007; Boyatzis, 1982; Cardona y Chinchilla, 1999; Cuesta Santos, 2005; Escalona Batista, 2013; Fuentes Nasiff, 2010; Hammet y Prahalad, 1995; Rodrigo Mastrapa, 2012; Soltura Laseria, 2009).

En concordancia con lo anterior, la dirección del país establece en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (Consejo de Estado, 2010), como una de las condiciones o exigencias, la

determinación —por los órganos estatales, organismos de la administración central del Estado, entidades nacionales y Consejos de Administración del Poder Popular—, de los perfiles de competencias de cada cargo y del contenido de los programas de estudio, según la categorización del cuadro.

En las organizaciones y en la gestión de los directivos en el sector empresarial del país, aún subsisten insuficiencias en la implementación y evaluación de las competencias, luego de determinado el perfil de competencias de los cargos directivos.

La investigación tiene el objetivo de: desarrollar un procedimiento para la gestión de las competencias que contribuya a un desempeño superior de los directivos y con ello a mejorar los resultados en empresas del territorio de Holguín. El estudio evidencia insuficiente tratamiento, en lo teórico y profesional, a las fases de implementación y evaluación en la gestión de competencias directivas en las organizaciones.

DESARROLLO

1. Metodología empleada para la solución del problema

Para contribuir al logro del objetivo planteado en la investigación, y de acuerdo con los síntomas y problemas identificados, muy particularmente durante la implementación y evaluación de las competencias directivas en un grupo de organizaciones estudiadas, así como los resultados del análisis de la bibliografía actualizada, se elaboró un procedimiento para la gestión de las competencias directivas en las organizaciones, caracterizado: por integrar momentos importantes de la actual metodología para la evaluación de los cuadros del Estado y el gobierno cubano, la identificación de un grupo de indicadores complementarios con los criterios de desempeño ajustado al contexto de las entidades, con el propósito de contribuir a la mejora del trabajo de las competencias y del desempeño de los cuadros y por consiguiente a los resultados de las organizaciones. La aplicación del procedimiento en las empresas y organizaciones persigue, al mismo tiempo, perfeccionar la preparación y superación de los directivos, a partir de una identificación más precisa de las necesidades de aprendizaje de cada cuadro, tomando en cuenta los resultados de los indicadores que caracterizan cada competencia y las brechas de competencias identificadas. Por último, propiciará la

propuesta de un conjunto de elementos de posibles impactos, lo que puede originar mejoras que permiten evaluar su desarrollo y eficacia.

El procedimiento cuenta con 5 fases y 12 pasos, los que se describen a continuación:

1.1. Fase I. Análisis de la situación de las competencias en la gestión de los directivos y creación de las condiciones para el estudio en la organización

La fase I tiene los objetivos: de establecer las condiciones organizativas necesarias que contribuirán a la solución del problema, determinar el grado alcanzado en la implementación de las competencias directivas en la organización, desde que estas fueron identificadas o formuladas hasta el momento del estudio, así como destacar los elementos positivos, negativos y analizar la incidencia de la implementación de las competencias directivas en los resultados de la organización.

Los pasos que se llevarán a cabo en esta fase son los siguientes:

Paso 1. Conformación y preparación del grupo de trabajo

Entre las acciones que deberán desarrollarse en este paso se destacan: reclutamiento inicial de un grupo de expertos de la entidad, selección y preparación del grupo de trabajo para contribuir a la solución del problema y la creación del comité de decisión.

Paso 2. Análisis del grado de implementación de las competencias directivas en la organización, a través de los indicadores y pautas de comportamiento que caracterizan cada una las competencias formuladas.

En este paso el grupo de trabajo deberá evidenciar el estado de implementación de las competencias directivas en la empresa, desde su formulación hasta el momento del estudio.

Paso 3. Análisis e identificación de las causas y subcausas de la insuficiente implementación de las competencias directivas en la organización

El grupo de trabajo deberá mostrar un diagnóstico de las causas de la insuficiente implementación de las competencias directivas en la organización.

Entre las principales salidas (resultados) que deberá propiciar esta fase —las que a su vez se convierten en las entradas de la próxima fase— se delimitan: creación del grupo de trabajo para el perfeccionamiento de las competencias directivas, y conformar un diagnóstico que evidencie el grado y las causas de la insuficiente implementación de las competencias directivas en la organización.

1.2. Fase II. Validación y rediseño de las competencias directivas y de los indicadores para su medición

Esta fase constituye un momento significativo en el procedimiento; sus resultados posibilitarán el despliegue de las fases y pasos restantes que integran el procedimiento. El objetivo de esta fase es validar las competencias directivas vigentes en la organización y reformular otras que resulten necesarias para el desempeño de la empresa/organización, así como el establecimiento de los indicadores y el nivel de desempeño o pautas de comportamiento requerido para cada una de las competencias, lo que posibilitará la confección de los perfiles de competencias de los cargos directivos en la empresa, para su posterior medición y evaluación en un momento determinado. En esta fase se considera necesario realizar los pasos siguientes:

Paso 4. Validación y actualización de las competencias directivas de la organización

En este paso se deberán ejecutar las acciones siguientes: validar las competencias directivas establecidas y diseñar o formular otras, de ser necesarias, en correspondencia con el contexto actual de la organización.

Paso 5. Identificación y establecimiento de los indicadores y pautas de comportamiento para las competencias directivas

En este paso, como una de las acciones, el grupo de trabajo deberá utilizar los 21 indicadores establecidos en la metodología actual para la evaluación de los cuadros en el país, dado el carácter normativo y de obligatorio cumplimiento, y proceder a identificar otros indicadores para la medición y evaluación objetiva de cada una de las competencias directivas. Esta última acción debe ratificarse por el comité decisor.

El empleo de indicadores en este paso se fundamenta en que un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado (Rincón, 2012).

Paso 6. Establecimiento o configuración de las competencias y los indicadores de evaluación para cada una de las competencias directivas (validada o reformulada)

Este paso se convierte en una síntesis de los dos pasos anteriores (4 y 5), al quedar delimitados para cada competencia directiva, los indicadores para su medición y las pautas de comportamiento y se preparan las condiciones para diseñar el perfil de competencias directivas en la empresa.

Paso 7. Diseño del perfil de competencias del cargo directivo

El establecimiento del perfil, en el que se reflejan las competencias, indicadores y las pautas de comportamiento para los cargos directivos de la organización, constituye un estado deseado que deberá lograrse en el desempeño de los directivos; es la base o criterio de medida para la posterior medición y evaluación, por lo que se convierte en la principal salida (resultado) de esta fase; al mismo tiempo, el cumplimiento de los pasos de esta fase (4; 5; 6 y 7) pueden confirmar o enriquecer algunas de las causas y subcausas que originan una insuficiente implementación, lo que puede contribuir a una retroalimentación de la fase anterior del procedimiento.

1.3. Fase III. Medición y valoración de las competencias directivas en el sistema de gestión de la organización

El objetivo de esta fase es una medición real del estado de las competencias directivas, en correspondencia con lo establecido en la fase anterior (perfil de competencias directivas) y la correspondiente comparación y valoración de estas, para lo que será necesario desarrollar los pasos siguientes:

Paso 8. Medición de las competencias directivas a través de los indicadores y las pautas de comportamiento que las caracterizan

Este paso es el proceso mediante el cual se recopilan evidencias y se realiza un juicio o dictamen de esas evidencias teniendo en cuenta criterios preestablecidos (Tobón, 2010).

Para medir se puede tomar como principal fuente de información los resultados de la última evaluación anual de los cuadros y para valorar los indicadores incluidos y no contemplados en la evaluación anual, se realizará una propuesta de evaluación de estos indicadores por parte de los miembros del grupo de trabajo, la que deberá ser ratificada por el comité decisor.

Paso 9. Establecimiento del perfil de competencia real de los directivos y comparación con el deseado

El grupo de trabajo deberá, entre sus acciones, configurar la situación real de las competencias y su comparación con lo deseado.

Evidenciar el grado de correspondencia de las competencias directivas de los cuadros con lo deseado constituye la principal salida de esta fase; por otra parte, los resultados de la medición y comparación de los perfiles de competencias proporcionan, entre otros, elementos para ajustar y perfeccionar el perfil deseado (fase anterior) y suministra información para identificar las principales acciones que deberán desarrollarse para mejorar y consolidar las competencias directivas en la organización.

1.4. Fase IV. Propuesta de acciones para el perfeccionamiento y consolidación de las competencias directivas en el sistema de gestión de la empresa

La fase IV tiene el objetivo de identificar las principales áreas y acciones para consolidar o perfeccionar la implementación de las competencias directivas en la empresa, en correspondencia con los resultados alcanzados en las fases anteriores, muy particularmente en la I y III, para lo que se desarrolla el paso siguiente:

Paso 10. Identificación de acciones para el perfeccionamiento de las competencias directivas en el sistema de gestión de la organización

En este paso se deberán realizar las acciones siguientes: identificar las áreas de incidencias para perfeccionar la gestión de las competencias directivas y en cada una

de estas áreas, delimitar las principales acciones. La principal salida de esta fase es la presentación de los resultados alcanzados, a la dirección de la empresa.

1.5. Fase V. Evaluación de la gestión de las competencias directivas y determinación de los posibles impactos en los directivos y en la organización

La fase V tiene lugar después de haber transcurrido un periodo de trabajo (año) y tiene los objetivos de evaluar algunos índices del proceso asociados a la evaluación de las competencias directivas con los indicadores establecidos, y la comparación con el perfil de competencias deseado (fase II), luego de implementadas las acciones propuestas en la fase anterior; e identificar y verificar las transformaciones alcanzadas (impactos) en los cuadros y en la organización, y sobre esta base proponer un conjunto de mejoras continuas que contribuya a consolidar y desarrollar las competencias en los directivos y con ello el desempeño organizacional. Los pasos de esta fase son los siguientes:

Paso 11. Establecimiento de indicadores para evaluar la gestión de las competencias en el sistema de gestión de la empresa

Se pueden establecer algunos índices tales como: cantidad de evaluados, calidad, cumplimiento del plan de preparación y superación, participación en las acciones y otros, propuestos por Sánchez Rodríguez (2007).

Paso 12. Medición y valoración de los impactos de la gestión de las competencias en los directivos y en la organización

Entre las salidas de esta fase se señalan: obtener un grupo de índices que caractericen el grado de aplicación del procedimiento propuesto en la organización y los posibles impactos resultantes de su puesta en práctica.

Los resultados logrados en esta fase pueden ilustrar un cuadro, que indique la necesidad de iniciar una nueva aplicación del procedimiento en un nuevo contexto, (fase 1 del procedimiento).

2. Principales resultados alcanzados en las organizaciones

El procedimiento diseñado se aplicó en tres empresas del territorio holguinero, las cuales poseen los elementos comunes siguientes:

- Las tres son de subordinación nacional, pertenecen a la industria ligera y constituyen más del 80 % de este sector en el territorio.
- Todas implementan el proceso de perfeccionamiento empresarial desde hace más de ocho años.
- El experimento, como promedio, se desarrolló en un año y medio.
- Al mismo tiempo como características comunes en las organizaciones seleccionadas se disponen de las condiciones favorables siguientes:
 1. Todos los cuadros y miembros del dispositivo de cuadros poseen sensibilidad y conciencia de la necesidad e importancia de la evaluación del desempeño y su contribución al logro de las competencias del cargo, como una de las vías que puede contribuir a un desempeño superior en la gestión empresarial.
 2. Poseen la estrategia empresarial para períodos futuros con sus elementos básicos, uno de los cuales, el mapa, muestra la estructuración de los procesos de la empresa; de igual forma se verificó la existencia del plan de preparación y superación de los cuadros de la entidad.
 3. Se comprobó que, con el propósito de introducir el principio de orientación hacia la mejora continua, tienen certificados los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.
 4. Las organizaciones habían identificado las competencias de los cargos directivos desde hace más de dos años; cuentan con un comité de competencias integrado por más de 20 miembros y de este comité se seleccionó un grupo de trabajo de 10 miembros (directivos y especialistas) para el desarrollo del experimento sobre las competencias directivas en las organizaciones.

2.1. Situación de las competencias en la gestión de los directivos y de la organización

La realización de varias dinámicas del grupo de trabajo para evaluar el grado de implementación del proceso en general y de cada una de las competencias directivas en las organizaciones, desde su introducción en julio de 2012, permitió comprobar que:

- Las 12 competencias directivas identificadas en las empresas en 2012 alcanzan como promedio un nivel de implementación evaluado de bajo y medio en el año transcurrido.
- Los 10 expertos participantes en la evaluación le concedieron, en general, como promedio niveles de bajo y medio a todo el proceso de implementación de las competencias en la organización.
- Se confirma, tomando en cuenta el criterio de los expertos y la herramienta utilizada, que la fase de implementación reporta un bajo grado de puesta en práctica.

El grupo de trabajo identificó un conjunto de causas que limitan la baja implementación de las competencias directivas, los indicadores que las operacionalizan y los criterios de desempeño o pautas de comportamiento, entre las que se señalan:

1. Condiciones de trabajo (tecnología obsoleta y estado técnico de transporte)
2. Presiones del plan y otras tareas que determinan otras prioridades en las empresas
3. Poco tiempo de puesta en práctica de las competencias directivas en la organización
4. Bajo conocimiento y dominio de las competencias entre los propios directivos
5. Insuficiente asesoría en implementación y evaluación de las competencias directivas
6. Limitaciones del procedimiento existente en la organización para implementar y evaluar las competencias directivas

7. Insuficiente inclusión de las competencias en la estimulación material y moral de los directivos
8. La evaluación de los cuadros/ejecutivos se realiza por la metodología normada en el país y no por el procedimiento basado en la gestión de competencias directivas.
9. Las acciones de preparación y superación que se desarrollan no siempre tributan a las brechas de competencias y a las habilidades necesarias e imprescindibles que deben adquirir los directivos.
10. Insuficiente disposición para materializar el cambio en la forma de gestión de las competencias directivas
11. Presencia de indicadores y pautas de comportamiento que no están en correspondencias con la competencia diseñada
12. Falta de atención y compromiso por la alta dirección
13. Escasa comunicación en la fase de implementación de las competencias directivas
14. Bajo reconocimiento a los directivos que manifiestan alta posesión de las competencias del cargo.

2.2 Actualización y validación de las competencias directivas

La valoración de las competencias directivas, por parte del equipo de trabajo permitió determinar que de las 12 competencias directivas identificadas en la empresa hace dos años:

- Tres de ellas (25 %) debían actualizarse
- Dos de ellas (17 %) debían fusionarse en una
- Una (8,5 %) tiene un carácter integrador y abarca otras formuladas. Es propio del proceso de administración-dirección.
- Dos (17 %) debían incluirse como actualizadas.

Como se observa, aproximadamente el 65 % de las competencias directivas en las organizaciones, en el período de dos años, sufrieron alguna variación en comparación con la identificación inicial. Como resultado de la fase se ratificaron o identificaron las competencias directivas siguientes:

- Capacidad para desarrollar soluciones innovadoras que contribuyan a la calidad, satisfacción de los clientes y al cambio organizacional (coeficiente de concordancia entre los expertos, (Cc), Cc = 70 %)
- Capacidad para formular objetivos, planificar acciones y recursos (personas, financieros y tiempo necesario) en correspondencia con los requerimientos del país y la misión de la organización (Cc = 80 %)
- Habilidad para el dominio e integración de los procesos, funciones en el área e interrelación con otras en la organización (competencia integradora) (Cc = 90 %)
- Habilidad para la toma y ejecución de decisiones en situaciones imprevistas y difíciles (80 %)
- Capacidad de organizar el trabajo individual y en equipo, abarcando las funciones, atribuciones propias y la de los subordinados (Cc = 90 %)
- Habilidad para desarrollar el proceso de información, comunicación y aplicación de la negociación con clientes o proveedores, superiores y colaboradores (Cc = 90 %)
- Sistemática y calidad de los sistemas de control; evaluaciones que reconozcan los logros, insuficiencias y correcciones de los demás de forma oportuna y constructiva (Cc = 90 %)
- Capacidad para el cumplimiento de las leyes del país y la ética que distingue al directivo cubano (Cc = 80 %)
- Orientación sistemática a la preparación integral de los recursos humanos y a la implementación del aprendizaje en la práctica organizacional (Cc = 60 %)
- Capacidad para impregnar en los subordinados el hábito de vencer las dificultades (Cc = 70 %)

En cuanto al establecimiento de los indicadores para la medición y evaluación de las competencias directivas, se partió de las consideraciones siguientes:

- Los 21 indicadores establecidos en la actual metodología para la evaluación de los cuadros, vigente en el país, deberán considerarse para evaluar las competencias, así como la pauta de comportamiento o niveles de referencia de los indicadores; la forma de calificación en criterios y puntos establecida por esta, en la que: excelente (10 puntos), muy bien (8-9 puntos), bien (5-7 puntos), regular (3-4 puntos), mal (0-2 puntos).
- Considerar algunos indicadores y criterios de desempeño que han sido probados en el proyecto inicial de establecimiento de las competencias y cuya inclusión los expertos consideran razonable en el contexto actual de la empresa.
- Como resultados de las consideraciones anteriores, el grupo de trabajo identificó un total de 27 indicadores, lo que determina que para la medición de las 10 competencias directivas identificadas, como promedio, se dispondrá de tres indicadores con sus respectivas pautas de comportamiento.

2.3 Medición y valoración de las competencias en el sistema de gestión de los directivos

Para desarrollar la medición y valoración real del estado de las competencias directivas, se tomó como fuente principal de información los resultados de la evaluación de los cuadros correspondiente a 2013, y para la medición de los indicadores incluidos y no contemplados en la metodología de evaluación de cuadros, se adoptó lo consensuado por los miembros del grupo de trabajo, los que fueron ratificados por el grupo decisor (Consejo de Dirección de la Empresa).

A partir de la calificación otorgada a cada indicador en la evaluación de cada cuadro en 2013, se determinó un promedio a nivel de la organización, lo que permitió conformar el comportamiento real promedio de cada indicador y a su vez integrarlo para la valoración en toda la organización.

En cuanto al comportamiento de los indicadores se manifestó lo siguiente:

- El 74 % de los indicadores para valorar las competencias directivas (20/27) alcanzó el criterio de calificación de muy bien y el 26 % (7/27) de bien en la evaluación de 2013, los que se consideran resultados muy favorables en la organización.
- Como resultado de lo anterior, solo dos de las competencias directivas obtiene calificación de bien, 7 de muy bien y la integradora también de muy bien.

En relación con las competencias, se puede apreciar que, como promedio, todos los cuadros evaluados en la organización poseen un nivel superior de posesión de las competencias, lo que se encuentra en correspondencia con los resultados que las empresas estudiadas exhiben en el período evaluado, sin embargo, al compararse con el perfil de competencias deseado por la organización se reveló que:

- Todas las competencias (10) manifiestan un comportamiento real por debajo del deseado.
- En siete de las 10 competencias se manifestó un desempeño en un punto o más por debajo del deseado.
- La mayor desviación del real con el deseado se manifestó en la competencia cuatro: capacidad para formular objetivos, planificar acciones y recursos (personas, financieros y tiempo necesario) en correspondencia con los requerimientos del país y la misión de la organización.
- La mayor correspondencia o acercamiento del desempeño real con el deseado se manifestó en la competencia: capacidad para el cumplimiento de las leyes del país y la ética que distingue al directivo cubano.

2.4 Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de las competencias en el sistema de gestión de los directivos

El equipo de trabajo consideró razonable que, para perfeccionar y consolidar las competencias directivas en la gestión empresarial, debían orientarse hacia tres áreas de incidencias y desarrollar en cada una de ellas las acciones siguientes:

- a) Dirección de la organización/acciones que deberán desarrollarse
 - Presentar el proyecto a la dirección del organismo superior para el análisis y consideraciones.

- Establecer formalmente la política de la entidad, en cuanto al grado de implementación de las competencias directivas en la gestión de la organización (Comisión de Cuadros).
- Desarrollar liderazgo, disciplina y rigor en la conducción de todo el proceso de implementación de las competencias directivas en la gestión empresarial.
- Realizar un proceso de comunicación y socialización de las competencias directivas entre los cuadros y en toda la organización.
- Desarrollar un control sistemático (control de gestión) de las acciones que deberán realizarse en esta fase de implementación y adoptar decisiones en caso de incumplimientos y desviaciones.

b) Sistema de gestión de los directivos (dispositivo de cuadros)/acciones que deben desarrollarse

- Considerar en el plan de preparación y superación de los cuadros y de desarrollo individual para próximos períodos de la organización, la atención a los temas siguientes: calidad de las funciones y tareas propias o asignadas, desarrollo de oportunidades y soluciones creativas de problemas, desarrollo de la participación de los subordinados, la planificación en el proceso de dirección, el proceso de información, comunicación y negociación en la dirección, el proceso del cambio y orientación al cambio.
- Desarrollar un programa de entrenamiento sobre la planificación de objetivos y actividades que contribuya al logro de las competencias directivas
- Evaluar entre los cuadros la formación de entrenadores internos para el desarrollo de competencias directivas
- Adecuar la operacionalización de los indicadores a plazos más cortos para evaluar sistemáticamente su comportamiento y las competencias directivas

- Incluir, como un elemento de análisis, para la selección y movimiento de cuadros, la información contenida en el perfil de competencias deseado del referido cargo
 - Incluir en la selección de la reserva y en las acciones del plan de formación de esta, lo referente a las competencias del cargo directivo para el que se prepara, así como los indicadores y las pautas de comportamiento
 - Desarrollar actividades (conferencias, seminarios y otros) por los cuadros, que manifiestan un desempeño superior en la organización, donde se destaque la contribución de las competencias a los resultados individuales y organizacionales.
- c) Organizaciones de apoyo a la organización/acciones que deben desarrollarse
- Lograr superior contribución de las organizaciones políticas y sociales de la organización, en la implementación y consolidación de las competencias directivas.
 - Presentar al Comité de Innovación y Racionalización de la empresa la presente innovación organizacional para su valoración y posterior generalización al resto de las categorías ocupacionales de la empresa.
 - Desarrollar en la empresa tutorías y asesorías en materia de competencias directivas por organizaciones especializadas.
 - Continuar en la organización el desarrollo de investigaciones sobre las competencias directivas, en especial, sobre la medición y evaluación del impacto de las competencias y el lugar de las competencias directivas en el sistema de competencias de la organización (organizacional, de procesos y laboral).

2.5 Evaluación de las competencias y determinación de los impactos en los directivos y en la organización

En el proceso de evaluación de los resultados se manifestaron comportamientos muy favorables, lo que se refleja en los indicadores siguientes:

1. Índice de evaluación (IE) =
2. Índice de calidad de la evaluación (ICE) =
3. Índice de cumplimiento del plan de preparación y superación (ICPPS) = $(ACr/ACp) \times 100 = 12/13 = 92,31 \%$
4. Índice de participación en las acciones de preparación y superación (IPAPS) = $(TPr/TPp) \times 100\% = 7/7 \times 100\% = 100\%$

La investigación reconoce que no se ha podido implementar y valorar totalmente la fase V del procedimiento, referente a la evaluación y determinación de los impactos de la implementación de las competencias en la gestión de los directivos, por lo que la organización debe darle seguimiento a los resultados para en próximas etapas arribar a conclusiones más precisas que las que se disponen.

CONCLUSIONES

1. La fase de implementación de las competencias, tanto para la gestión de los recursos humanos como para los directivos, es insuficientemente tratada en la bibliografía en comparación con la fase de formulación (identificación y establecimiento) de las competencias y para el caso de los directivos la situación es aún más crítica.
2. La fase de evaluación de las competencias en los recursos humanos/directivos es de las más débilmente abordadas en la bibliografía, tanto en los ejemplos de intervención profesional, como en la coincidencia entre los autores. A pesar de ello, la identificación de indicadores, la medición y las acciones de corrección o mejoras parecen describirse como regularidades en esta última fase del proceso de gestión de las competencias.
3. El procedimiento desarrollado en el marco de esta investigación, como una alternativa de solución metodológica al problema a solucionar, contribuye a la actualización, implementación y evaluación de las competencias directivas en las organizaciones a través de las fases, pasos y acciones que lo conforman. El análisis de las corrientes de estudio, procedimientos, experiencias y legislación cubana vigente

sobre la temática sirvieron de base para su configuración, por lo que aporta cierto valor metodológico, dadas las insuficiencias en el ámbito empresarial.

REFERENCIAS

ARMENTEROS, M. C. (2007). *La ciencia, tecnología e innovación: una fuerza de transformación social en pos del desarrollo humano sostenible*. La Habana: ISPJAE.

BENÍTEZ GAUTIER, T. (2012). *Diseño de las competencias laborales en Desoft S.A. División Holguín*. Trabajo de grado. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.

BESSEYRE DES HORTS, C. H. (1999). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Deusto.

BOYATZIS, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.

CARDONA, P. y GARCÍA, P. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas [versión electrónica]. *Harvard Deusto Business Review*, (89), 10-27.

CONSEJO DE ESTADO. (2010). ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO, EL GOBIERNO Y SUS RESERVAS. 22 DE JULIO 2010.

CONSEJO DE MINISTROS (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (41).

CUESTA SANTOS, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. (2da ed.). La Habana: Editorial Academia.

CHIAVENATO, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.

ESCALONA, J. R. (2013). *Procedimiento para la implementación y evaluación de las competencias en el trabajo con los directivos. Aplicación en la Empresa Poligráfica de Holguín*. ARGRAF. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.

FUENTES, 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*. Trabajo de grado. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.

HAMMET G. & PRAHALAD, C. K. (1995). *Compitiendo por el futuro. Estrategia comercial para crear los mercados del mañana*. Madrid: Ed. Ariel.

HARPER, S. & LYNCH, J. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Ed. Gaceta de los Negocios.

MORALES, A. (2006). *Contribución al sistema integrado de gestión de recursos humanos. Disertación doctoral no publicada*, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (2007). NORMA CUBANA 3002 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO: IMPLANTACIÓN, ICS: 03.100.30.

PÉREZ URIBE, R. I. (2013). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista EAN*, (47), 46-65.

PUCHOL, L. (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (3ª ed.). Madrid: Ed. Díaz de Santos.

RINCÓN, R. D. (2012). *Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición*. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.

RODRIGO, J. E. (2012). *Procedimiento para la identificación e implementación de la gestión de competencias en el trabajo con los directivos. Aplicación en la Empresa Poligráfica de Holguín ARGRAF*. Trabajo de grado. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.

SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, A. (2007). *Tecnología para el desarrollo holístico de competencias laborales en entidades de interfases de Holguín*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.

SOLTURA, A. (2009). *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*. Disertación doctoral no publicada, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.

TOBÓN, S. T., PRIETO, J. H. P. y FRAILE, J. A. G. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. México: Pearson Educación.

WERTHER, W. B. & DAVIS, H. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. (3ª ed.). México: Ed. Mc Graw-Hill.

YÁNIZ, C. y VILLARDÓN, L. (2008). *Planificar desde competencias para promover el aprendizaje*. (Vol. 12). Madrid: Universidad de Deusto.

ZAYAS AGÜERO, P. (2002). *¿Cómo seleccionar al personal por competencias?* La Habana: Ed. Academia.

Recibido: 17/09/2014

Aprobado: 07/07/2015

José Enrique Rodrigo Ricardo. Universidad de Holguín. jrodrigo@fe.uho.edu.cu