

PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA EMPRESA AZUCARERA COLOMBIA

Dr. Aris Nuvia del Sol Tamayo
Lic. Inginio Victoria Santiesteba
inginiovs@ult.edu.cu
Lic. Raúl Ramírez Peña
Lic. Arturo Torres Beber

Centro Universitario Municipal
Filial Mes "Cándido González Horta"
Colombia. Las Tunas

RESUMEN

Las empresas son competentes cuando son capaces de destacarse en el medio, gracias al desarrollo y movilización de sus competencias claves, dichas competencias radican en el acervo de conocimientos y habilidades que poseen sus recursos humanos, es por ello que la gestión y el desarrollo de estos con enfoque de competencia adquieren especial relevancia para enfrentar los nuevos retos que se imponen en el ámbito empresarial. Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, constituyen una herramienta esencial para lograr una dirección efectiva de los procesos, aseguran el éxito de las organizaciones y el cumplimiento de su misión. Esta investigación se propone el objetivo de diseñar un procedimiento para el desarrollo de las competencias directivas en la Empresa azucarera Colombia, para ello se utilizaron los métodos teóricos y empíricos, que posibilita identificar las competencias a partir del análisis de la función directiva, considerando los niveles de dirección, las funciones comunes de los cargos de dirección y las esferas de actuación de los directivos, lo que nos brinda la facilidad de agrupar las competencias directivas deseadas para cada nivel y determinar acciones concretas para su desarrollo.

Palabras Claves: empresas, competencias directivas, ámbito empresarial, métodos, éxito.

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO	Pág.
1.- INTRODUCCIÓN	1
2.- FUNDAMENTOS GNOSEOLÓGICOS ACERCA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS.	3
2.1. La gestión por competencias.	4
2.2. Las competencias directivas. Su desarrollo en la práctica de la gestión empresarial.	12
3.- PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA EMPRESA AZUCARERA COLOMBIA.	17
3.1. Caracterización General de la Empresa Azucarera Colombia.	18
3.2. Procedimiento para el desarrollo de competencias directivas en la Empresa Azucarera Colombia.	21
3.3. Análisis de los resultados.	33
4.- CONCLUSIONES	44
5.- BIBLIOGRAFÍA	45

1.- INTRODUCCIÓN

El reconocimiento del capital humano, como un factor esencial en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, propicia que cada vez se le de mayor importancia a intangibles humanos como la motivación, flexibilidad, capacidad para adaptarse a los cambios, visión global, multifuncionalidad y otros que garanticen un desarrollo permanente de las organizaciones, estas conscientes de que es el recurso más valioso que poseen, y saben que sólo a través de él, se llega a la innovación y al desarrollo de ventajas competitivas.

En la actualidad la tendencia es cada vez más fuerte hacia la gestión del capital humano que integran las organizaciones, potenciando las características del personal en pos de los objetivos del puesto, área y organización, y relacionándolo específicamente con las competencias se asegura un impacto de los resultados organizacionales como contribución al avance socio-económico donde se desenvuelven. Por lo que cobra importancia primordial la formación y desarrollo del recurso humano con un enfoque de competencias.

La gestión por competencias posibilita evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas.

La gestión por competencias es una nueva forma de desarrollar a las personas para aumentar la eficacia de la organización. Son un lenguaje para analizar, medir y correlacionar con el éxito el desempeño profesional y un compromiso de gestionar adecuadamente el papel de las personas en la organización.

En las organizaciones los directivos han de formular, comunicar, alinear y comprometer a las personas con las estrategias diseñadas, por lo que cobra importancia primordial su formación con un enfoque de competencias como premisa para lograr un liderazgo efectivo que impulse y movilice procesos de cambio.

Los directivos como elemento clave del éxito organizacional, propician el desarrollo de una cultura de gestión de personas eficiente. Por ello, la inversión en su formación, para que entiendan el entorno y formulen adecuadamente las estrategias y planes del mismo, se adecuen con competitividad, adapten sus estilos de liderazgo y sepan involucrar a sus equipos. El contexto actual exige una perspectiva más amplia, de mayor alcance y más estratégica de los Recursos Humanos pues el enfrentamiento a un nuevo entorno más competitivo, tecnológico y globalizado que le exige conocimientos y capacidades nuevas.

El concepto de competencia en el mundo empresarial busca por un lado, una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas y su trabajo; y, por otro, una mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de evaluación. Las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se conocen cada día más experiencias de

organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano.

La dirección de empresas es una actividad de enorme trascendencia y sumamente compleja, una responsabilidad solo asumible con éxito por profesionales dotados de una visión global de la empresa, con capacidad de liderazgo y competentes en el uso de aquellos instrumentos y técnicas relacionadas con la función directiva; la toma de decisiones, la capacidad comunicativa y el trabajo en equipo son otras aptitudes muy necesarias para los que afrontan tareas de dirección.

En nuestro país las propias exigencias de la obra revolucionaria han requerido de directivos que posean una cultura integral de dirección adecuada, aspecto priorizado por la máxima dirección de la Revolución desde inicio del triunfo revolucionario. Las ideas expresadas por el compañero Raúl Castro Ruz en su discurso pronunciado el 26 de Julio de 1997 están referidas a las competencias directivas “El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente” , por tanto, el Partido ha trazado una línea estratégica para el constante desarrollo de los cuadros , ha determinado los métodos y formas para plasmar en realidad la política de cuadros, la cual se ha ajustado, enriquecido y perfeccionado acorde a las necesidades de cada momento histórico concreto del avance del proceso revolucionario, por lo tanto lógicamente asociadas a los acontecimientos y hechos económicos, políticos y sociales que han emanado del proceso de construcción del socialismo.

Las competencias directivas se presentan como un atributo existente entre los trabajadores que se dedican a la actividad de dirección ,cuyo desarrollo y consolidación constituye un desafío en el propósito de alcanzar las metas consignadas en los objetivos de trabajo del Ministerio del Azúcar y, en consecuencia, modernizar la formación y capacitación de los directivos y sus reservas, así como mejorar instrumentos de evaluación de su desempeño, en correspondencia con los paradigmas contemporáneos y a la luz de los resultados investigativos de la ciencia de la dirección.

En el caso de la Empresa Azucarera Colombia se han dado pasos relacionados con la preparación de directivos y sus reservas , a pesar de ello persisten deficiencias relacionadas con la gestión por competencias , reflejado en la existencia de planes de capacitación generales para todos los niveles y cargos de la organización, dirigidos fundamentalmente a componentes y que no responden al desarrollo de competencias directivas, las evaluaciones de los directivos se fundamentan principalmente en los resultados obtenidos. Se manifiesta falta de habilidades para liderar, trabajar en equipo, comunicarse eficazmente, lo que limita el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Los elementos anteriormente mencionados motivan a realizar una investigación que parte del siguiente problema científico:

La Insuficiencia en la gestión por competencias en la Empresa Azucarera Colombia de Las Tunas lo que limita el logro de los objetivos de la organización.

Constituye por tanto el Objeto de esta investigación, la Gestión por competencias.

Para dar una respuesta al problema planteado se define como objetivo el diseño de un procedimiento para el desarrollo de las competencias directivas en la Empresa Azucarera Colombia.

Resulta el campo de acción: el desarrollo de competencias directivas.

La idea a defender es que la aplicación del procedimiento permite el desarrollo de las competencias directivas, contribuyendo a perfeccionar la gestión por competencias en la Empresa Azucarera Colombia, permitiéndole el logro de los objetivos y el consiguiente incremento de la producción.

Serán desarrolladas las siguientes tareas investigativas:

- Establecer los fundamentos gnoseológicos de la gestión por competencias con énfasis en las competencias directivas.
- Caracterizar la Empresa Azucarera Colombia desde su composición, estructura, funciones y competencias directivas.
- Diseñar un procedimiento para el desarrollo de competencias directivas en La Empresa Azucarera Colombia.

Métodos de investigación:

Teórico:

- Histórico-lógico: Se establecen las etapas que caracterizan la formación y desarrollo de las competencias directivas en la Empresa Azucarera Colombia, Las Tunas.
- Análisis y síntesis de la información: Permite establecer la caracterización
- gnoseológica y definir los referentes teóricos y conceptuales que sirven de sustento al proceso investigativo.
- Hipotético - deductivo: Facilita la elaboración de la hipótesis, considerando el enfoque integrado de competencias en su capacidad para lograr un efecto mayor en el resultado alcanzado.
- Sistémico-estructural: Para la elaboración del diseño y caracterización de las competencias a desarrollar a partir del diagnóstico.

Empírico:

- la observación
- la encuesta,

- la entrevista
- el análisis documental.

La investigación aborda un tema de actualidad e importancia para el perfeccionamiento de la actividad de dirección que no tiene antecedentes en el territorio, se aporta un procedimiento para el desarrollo de competencias directivas como vía para perfeccionar estilos de dirección que servirá de premisa para lograr una dirección efectiva de los procesos y el consiguiente impacto en los resultados de la organización.

2.- FUNDAMENTOS GNOSEOLÓGICOS ACERCA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

El mundo contemporáneo se desarrolla en un contexto globalizado en todos los aspectos de la vida laboral, política, económica y social; así, una constante es la rapidez con que se realizan los cambios e innovaciones, aparejados a los adelantos científicos y técnicos, todos en función del aumento de la productividad del trabajo, la búsqueda de nuevos mercados, satisfacer necesidades, atraer nuevos clientes o mantenerlos, incremento de las utilidades, privatizaciones de empresas estatales, cuidado del medio ambiente, alianzas estratégicas de grandes organizaciones, así como también quiebras de grandes empresas con la incertidumbre que lleva aparejada en todos los órdenes, no sólo el económico-financiero. Siendo el hombre su actor principal o lo que es lo mismo, *el recurso humano principal*.

Actualmente, las organizaciones empiezan a demandar un nuevo perfil de directivo, se requiere que sean altamente competitivos no sólo desde el punto de vista de las competencias técnicas del proceso administrativo y las áreas funcionales de la empresa, sino que también posean y desarrollen visión integral de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales que enfrenta el país, así como conciencia del cambio, renovación y pensamiento sistémico. Por esto, la gestión de los Recursos Humanos cobra especial relevancia y es imprescindible el perfeccionamiento del trabajo con los recursos humanos para asumir los retos que se imponen.

2.1. La gestión por competencias

Los orígenes de la capacitación y la educación basadas en competencias en los Estados Unidos se dan en los años veinte del pasado siglo, aunque desde la segunda mitad del siglo XX el uso del concepto '*competencia*', referido a los procesos laborales y gerenciales, ha cobrado, de manera progresiva, una popularidad y un uso cada vez mayores no solo en el ámbito de empresas y estructuras corporativas, sino también en todo contexto relacionado con actividades laborales y académicas, hasta generalizarse en casi la totalidad de los escenarios en los que las personas socializan en su interacción con el medio que les rodea.

En su momento uno de sus pioneros fue el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, McClelland (1973), en un estudio titulado *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, da a conocer un modelo de competencias, donde argumentó que los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, y con frecuencia estaban discriminando a minorías étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado del trabajo.

Posteriormente, Boyatzis (1982, p.16) estimuló el uso del término, haciéndolo "obligatorio para cualquier consultor serio después de los años ochenta" a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en esta década.

El término de competencia es utilizado con fuerza a partir de los años '80 del pasado siglo, siempre asociado a las características psicológicas que posibilitan un desempeño superior. El mismo tiene antecedentes de varias décadas, principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia. Cada competencia conjuga habilidades prácticas, conocimientos, actitudes, valores y emociones que se movilizan en función de una determinada actividad, para que esta sea realizada con eficiencia y eficacia. Sin embargo, no es infrecuente que en la literatura se considere la competencia circunscrita a una habilidad, destreza o capacidad, como equivalente a una de estas.

Las competencias parecen constituir, en la actualidad, una conceptualización y un modo de operar en la gestión de recursos humanos que permite una mejor articulación entre gestión y trabajo y educación. Más que una moda, el enfoque de Competencias puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo de los recursos humanos.

Un número cada vez mayor de empresas elabora sistemas de referencia de competencias. Hablamos corrientemente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad, para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Pero, cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias.

La *competencia* se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas, tales como: conocimiento, actitudes, valores, habilidades y las tareas a desempeñar en la práctica directiva. Este se considera un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del contexto de trabajo, así como hace posible la incorporación de la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

El concepto de competencia se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años y existen numerosas definiciones de competencias:

Una de ellas es: "Operaciones mentales, cognitivas, socioafectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional" (Brum y Samarcos, cit. por: Cejas y Pérez, 2007, p 16)

Parrenou (2000) la define por su parte como "...un conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, sociológicas, sensoriales y motoras que

permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea”.

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Por otra parte, Boyatzis (cit. por Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable."

Guion (cit. en Spencer y Spencer, 1993) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"

Varios autores contemporáneos, como Vargas (2001), coinciden en lo esencial que las competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.

Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.

- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

“Formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”

De todas las definiciones estudiadas, a juicio de la autora, Spencer y Spencer, son quienes más profundizan en el concepto de competencias, viéndolo como una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta de los individuos frente a una variedad de tareas.

En nuestro país, el concepto de competencia, se manifiesta como resultado del desempeño de un directivo; en el artículo "*El cuadro, columna vertebral de la Revolución*", el Comandante Ernesto Guevara de la Serna (1962) lega a las futuras generaciones de dirigentes de la Revolución, de todos los niveles, trascendentes reflexiones que se mantienen vigentes, en las que se destaca la ética del cuadro revolucionario y donde plasma el concepto de cuadro definiéndolo como "es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina".

Y añade: "El cuadro, pues, es un creador, es un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede, razonando dialécticamente, llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección".

El Decreto - Ley No. 196 (1997) en su artículo 2 establece la definición de cuadro y ésta lleva implícita las competencias requeridas para la actividad de dirección "como el trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por los recursos puestos a su disposición, cuenta con un grupo de cualidades políticas, ideológicas, éticas y un comportamiento acorde a los valores y principios que promulga el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano".

Los comportamientos que definen las competencias los muestra una persona cuando en ella confluyen los siguientes elementos (Figura 1.1):

El **saber**, definido como el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico, orientados a la realización de tareas y de carácter social, orientados a las relaciones interpersonales.

El **saber hacer**, que se entiende como el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se habla de habilidades técnicas, para realizar tareas diversas (por ejemplo, operar a un paciente), habilidades sociales, para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas (trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público), habilidades cognitivas, para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones y tomar decisiones.

El otro importante elemento es el **saber ser**, entendido como el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y social (cultura, normas, creencias, etc.). En tal sentido, se trata de tener en cuenta los sistemas de valores, creencias y actitudes pues constituyen elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

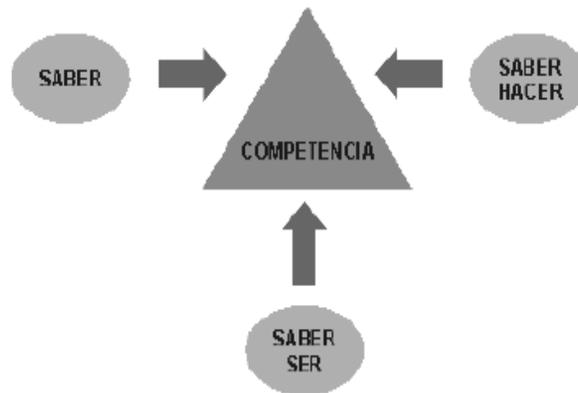


Figura 1.1 Elementos que definen los comportamientos de las competencias

Las *competencias* pueden definirse como “un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta” (Pereda, Berrocal y López, 2002, p. 46),

El concepto de competencias, por consiguiente, lleva asociados varios elementos: a) se trata de unos comportamientos observables; b) que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto; y c) que se desarrollan en una organización determinada, es decir, en el marco de una estrategia, una estructura organizativa, una cultura y una tarea concreta. Por tanto, una competencia no es una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993).

Las competencias como conjuntos de atributos son propias de los inicios de este enfoque, hoy día se tienen concepciones más integrales y transformadoras de las competencias. Una de las propuestas es la del enfoque socio formativo, que plantea que “una competencia es una actuación integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético, articulando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer” (Tobón, 2002).

A lo largo de los años se ha ido delimitando el significado de lo que son las competencias hasta llegar a designar únicamente a aquellos comportamientos observables y habituales que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto.

Después del estudio detallado de los conceptos antes relacionados, el autor considera que la competencia: es un conjunto de atributos que una persona posee, donde se integran armoniosamente las habilidades, destrezas, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes; que le permiten ser más efectivos en el logro de resultados en consecuencia con los objetivos de la organización.

Las competencias, cualquiera que sean, deben ser adecuadas a la organización, a su realidad actual y futura, operativas, codificables y medibles, atemperadas además a un lenguaje reconocido por todos los trabajadores y directivos y de fácil identificación.

En consecuencia, con las variadas definiciones que sobre competencias se han realizado, también encontramos múltiples y diversas clasificaciones. Entre algunas se

encuentran las consideradas como generales, que son desarrolladas en un sistema nacional y de otras hechas a la medida de las necesidades de una determinada organización, que con frecuencia se aprecian en las empresas que realizan sus propias divisiones en dos o más grupos de competencias. Los criterios que se utilizan para tipificar corresponden a menudo al grado de generalidad de la competencia o a la naturaleza de ella respecto a distintos campos o dominios.

Entre las múltiples clasificaciones de competencias se encuentran varias maneras en que los diferentes autores las han agrupado, principalmente estas giran en torno a básicas, específicas, genéricas, de gestión, teóricas, prácticas y sociales, entre otras. En la literatura revisada se encuentra con mayor frecuencia su uso las referidas por los autores siguientes:

El número de competencias "existentes" puede ser muy amplio. Levy-Leboyer (1997) las tipifica en torno a genéricas y específicas. Las primeras poseerían mayor nivel de transferibilidad de unas profesiones a otras, mientras que las segundas serían propias de una profesión, es decir, están constituidas por capacidades comunes de varias o todo un conjunto de profesiones o por capacidades monográficas de una de ellas. Ansorena (1996) incluye competencias conductuales. Mientras que Woodruffe (1993) plantea competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas; por su parte, Barnhart (1996) incluye competencias básicas por categorías.

El Diccionario de Competencias de McBer (Spencer y Spencer, 1993) incluye veinte competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.

Según el alemán G. Bunk (1994), las competencias se tipifican en:

Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y las destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Según Mertens (1998), los tipos de competencias se pueden dividir en:

Competencias Básicas: Describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa. Están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, bases para la apropiación y aplicación del conocimiento científico

provistos por disciplinas sociales y naturales. En el contexto laboral permiten que una persona entienda instrucciones, produzca textos con distintos propósitos, tenga poder de interpretación, análisis y de búsqueda de soluciones ante situaciones dadas.

Competencias Genéricas: Describen los comportamientos asociados con desempeños habituales a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

Competencias Específicas: Identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

Autores cubanos, como Iñigo y Sosa (2003), consideran las competencias como básicas y específicas, entendiendo por:

Competencias básicas: aquellas que consolidadas o formadas esencialmente en la educación superior se refieren de manera directa a comportamientos laborales profesionales que responden a las tendencias predominantes en la organización del trabajo contemporánea y que deberá poseer imprescindiblemente, un graduado universitario para insertarse de modo satisfactorio en el mundo del trabajo. Se constituyen como las de mayor generalidad, primer lugar en precedencia, mayor grado de necesidad y son transferibles entre profesiones.

Competencias específicas: aquellas que requiere cada profesional para el ejercicio propio de su profesión y son determinadas para cada carrera en particular. Se incluyen también las que responden a un sector o rama específica de la sociedad, así como las que conciernen a una organización o entidad determinada. Con esta clasificación los autores destacan la correspondencia entre la formación del profesional y la utilización de éste en el ambiente laboral.

Otra forma de clasificar las competencias es por diferentes tipos de saberes: saberes de conocimientos generales, de saber-hacer (habilidades y destrezas) y de saber-ser (capacidad de relacionar, comunicar y comportamientos sociales).

Esta autora considera que todas estas clasificaciones reconocen que las competencias se refieren a capacidades integradas y no a la simple suma de saberes, pues los saberes constituyen formas de comportamientos que al combinarse, componen las competencias requeridas para una actividad concreta y un desempeño exitoso.

Existen también otras clasificaciones como primarias, si se identifican en forma independiente como un rasgo de personalidad y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias de ellas, por ejemplo en la capacidad de negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

Varios autores para ganar en profundidad en sus análisis sobre competencias, utilizan el Diccionario de Hay Mcker, (Spencer y Spencer, 1993), donde las competencias son agrupadas en conglomerados o sea en categorías que muestran relativa similitud:

- **Logro y Acción:** Orientación al logro, Preocupación por el orden, calidad y precisión, Iniciativa y Búsqueda de información.
- **Apoyo y Servicio humano:** Comprensión Interpersonal y Orientación al Cliente.
- **Impacto e Influencia:** Impacto e Influencia, Conciencia Organizacional y Establecimiento de Relaciones.
- **Gerencia:** Desarrollo de Otros, Asertividad, Liderazgo de Equipo y Uso del Poder Posicional, Trabajo en Equipo y Cooperación.
- **Cognitivo:** Pensamiento Analítico, Pensamiento Conceptual y Pericia (Expertise).
- **Efectividad Personal:** Autocontrol, Autoconfianza, Flexibilidad y Compromiso Organizacional.

Se agrupa así, a una compleja combinación de atributos como el conocimiento, las actitudes, los valores y habilidades y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Todas estas competencias van a definir el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación respecto a los niveles requeridos para su empleo, midiendo el análisis, la toma de decisiones y la transmisión de información entre otros aspectos.

Spencer y Spencer (1993) consideran, que las Competencias están compuestas de características que incluyen:

1. **Motivos:** Las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que producen acción .Los motivos impulsan, dirigen y seleccionan conductas hacia ciertas acciones o metas.
2. **Rasgos:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. **Autoconcepto:** Engloba las actitudes de una persona, sus valores y autoimagen.
4. **Conocimientos:** La información que una persona posee sobre áreas de contenido específico.
5. **Habilidades:** La capacidad para desempeñar una tarea o función.

Los conocimientos y las habilidades son características de la persona que tienden a ser visibles y relativamente superficiales, mientras que el autoconcepto, los rasgos y los motivos son más profundos y centrales a la personalidad, de aquí el modelo iceberg propuesto por de Spencer y Spencer, (1993).

Los conocimientos y las habilidades son relativamente fáciles de desarrollar y la formación constituye la forma más adecuada de asegurar estas capacidades. Sin embargo los motivos y rasgos esenciales, que se sitúan en la base del iceberg de personalidad, son los más difíciles de evaluar y desarrollar.

Otra clasificación, es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999) quienes refieren dos tipos de competencias: **las técnicas o de puesto**, que se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta, y las **directivas o genéricas**, estas últimas presentándolas como un atributo existente en los trabajadores que se dedican profesionalmente a la actividad de dirección y a las que dedicaremos el siguiente epígrafe.

Después de haber estudiado las diversas clasificaciones y aún cuando los términos empleados varíen de un autor a otro, podemos a modo de resumen decir que puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas.

Una vez comprendido el término de competencias y sus clasificaciones podemos centrarnos en la gestión por competencias, la cuál ha sido considerada como un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la empresa y que le diferencia en su sector.

La Gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

La Gestión por competencias constituye una de las herramientas principales en el desarrollo de los recursos humanos que desde el punto de vista estratégico es indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, y se refiere fundamentalmente a impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades de la organización y al garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer y marca la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia y lo que es necesario de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

En la actualidad cuando en las organizaciones se habla de competencias existe consenso en que hay etapas que deben atravesarse para poder realizar una aplicación efectiva de ellas y que son los procesos de identificación, normalización, evaluación y certificación de competencias.

La gestión de la competencia no es tan complicada como se pudiera pensar, se debe empezar por desprender de la planeación estratégica, los objetivos, indicadores, estándares y metas estratégicas en los que se involucra a un área determinada, de ahí derivar las estrategias y proyectos en los que se debe trabajar con sus respectivas metas. Sí cada área de la dependencia hace lo mismo, entonces la alta dirección contará con un método claro y sencillo de evaluación del desempeño, midiendo avances y resultados con base en calidad y productividad.

En la actualidad cuando en las organizaciones se habla de gestión de competencias existe consenso en que hay algunas premisas básicas a tener en cuenta:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado Perfil de Competencias.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el Desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrá agregársele nuevos desafíos.

Desde la perspectiva empresarial, la gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

El entorno empresarial actual se caracteriza por su alta competitividad y dinamicidad, las empresas han de desarrollar estrategias utilizando la totalidad de los recursos de manera eficaz y eficiente. En este ambiente, el capital humano comienza a tener un papel estratégico dentro de la actividad empresarial. La finalidad de la función de recursos humanos, es añadir valor a los empleados y a las empresas mediante la

aplicación de técnicas, prácticas interpersonales, profesionales y de gestión, en las áreas de contacto humanas y empresariales.

Las empresas que apliquen la gestión por competencias se distinguirán por la capacidad de movilizar sus recursos ante necesidades de producción, oportunidades de mercados o problemas no previstos.

2.2. Las competencias directivas. Su desarrollo en la práctica de la gestión empresarial

Las primeras investigaciones sobre las competencias directivas se deben a Boyatzis (1982) quien preguntó a un conjunto de directivos por los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto, proponiendo veintiún tipos de competencias agrupadas en cinco clusters: competencias de dirección de metas y acción, de liderazgo, de dirección de recursos humanos, de dirección de subordinados y de relación con otros. A partir de ahí, se han elaborado diversas propuestas (Levy-Leboyer, 1997), como la de Mitrani, Dalziel y Suárez (1992) quienes identificaron las competencias diferenciales que distinguen una ejecución excelente de otra que no lo es y entre las que están: razonamiento estratégico, liderazgo del cambio, gestión de las relaciones, flexibilidad, introducción de cambio, sensibilidad interpersonal, delegación, trabajo en equipo y transferibilidad.

Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda enfatizar más unas u otras, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

La función directiva definida por Pérez (1998, p.27), “consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa”.

Del análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las competencias intratéticas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa). A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, habría que sumar las competencias de eficacia personal.

Derivado de este análisis surge la siguiente propuesta sobre competencias directivas, resultante de la aplicación del Cuestionario de Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos (Cardona, Chinchilla y García, 2001), y que incluye las siguientes:

1. *Competencias estratégicas*: hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos.

2. *Competencias «intratégicas»*: se refiere a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización.
3. *Competencias de eficacia personal*: son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio , potenciando la eficacia de los grupos anteriores de competencias directivas.

Las competencias directivas estratégicas Incluyen las siguientes: visión de negocio; resolución de problemas; gestión de recursos; orientación al cliente; red de relaciones efectivas; y negociación:

Visión de negocio. Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio.

Resolución de problemas. Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.

Gestión de recursos. Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

Orientación al cliente. Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.

Red de relaciones efectivas. Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

Negociación. Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

Las competencias directivas intratégicas incluye las siguientes competencias básicas: a) comunicación; b) organización; c) empatía; d) delegación; e) *coaching*; y f) trabajo en equipo:

Comunicación. Comunica de manera efectiva empleando tanto procedimientos formales como informales y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

Organización. Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.

Empatía. Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.

Delegación. Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

Coaching. Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

Trabajo en equipo. Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas, y contienen cuatro competencias básicas, cada una de las cuales se divide a su vez en tres subcompetencias:

1. **Proactividad**

Iniciativa. Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.

Creatividad. Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.

Autonomía personal. Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.

2. **Autogobierno.**

Disciplina. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.

Concentración. Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.

Autocontrol. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.

3. **Gestión personal**

Gestión del tiempo. Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.

Gestión del stress. Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

Gestión del riesgo. Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.

4. Desarrollo personal

Autocrítica. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.

Autoconocimiento. Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.

Cambio personal. Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

Esta autora considera que esta propuesta es muy acertada, a fin con las dimensiones derivadas de la función directiva, pero que no incluye la competencia de Liderazgo, que consideramos esencial en el trabajo de conducción de personas.

Según Cardona y Chinchilla (1999) “las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global y cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir con su misión”. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de éstas que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo de sus directivos.

Las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente por lo que se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Por lo que, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés y va desde el desarrollo de personal técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Surge entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias, desplegando estrategias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante.

En el contexto cubano, contenido en el Decreto Ley 196 (1997), Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno en el capítulo I, artículo 3, define como Directivos “los que en las empresas y uniones de empresas de la producción y los servicios u otras organizaciones económicas estatales, con personalidad jurídica propia; ocupan los cargos de dirección de mayor responsabilidad, adoptan las decisiones más importantes sobre la actividad fundamental, la gestión económica o las finanzas y la utilización de los recursos materiales y financieros”.

Una vez comprendida la definición de directivos, considerando los enfoques existentes sobre la dirección referidos a que dirigir es obtener resultados a través de otros, combinando los conocimientos y experiencia práctica. Lo anterior puede contribuir a explicar la importancia de las competencias en el trabajo directivo, surgiendo entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias, desplegando estrategias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante.

La creación de ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias, las que pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

Actualmente en la gestión de las organizaciones se requiere que cada miembro de la organización se haga más responsable por la planeación, los resultados de su trabajo y tenga más poder para tomar las decisiones oportunas. El valor de mercado de una empresa ya no se basa en la acumulación de capital y otros bienes tangibles, se basa en intangibles como conocimiento, tecnología, clientes leales y otras expresiones relacionadas con el “capital humano”. Es un hecho: el bienestar de las empresas y de las naciones depende de los conocimientos y destrezas de la gente.

Las competencias, por ser consideradas comportamientos habituales, son un resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades de la persona. Las características innatas son aquellos aspectos genéticos que afectan al comportamiento y son difíciles de cambiar. Por tanto, al hablar de desarrollo de competencias nos vamos a concentrar en el desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades.

Un directivo puede ser un buen comunicador, pero si no tiene un enfoque estratégico, su impacto será limitado. Para ser efectivo en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas. Podrá concebir una visión y estrategias muy consistentes, pero si no sabe liderar y motivar a la gente, es difícil que logre convertirlos en resultados.

Los conocimientos se obtienen a través de la adquisición de nuevos datos: información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad. Esto se consigue habitualmente a través de la asistencia a cursos o con la lectura de libros especializados. Así pues, para desarrollar cualquier tipo de competencia -por ejemplo, negociación, trabajo en equipo, o gestión del tiempo- es conveniente empezar por adquirir conocimientos teóricos sobre el tema.

Sin embargo, la transmisión de conocimientos no es un proceso automático. Para la incorporación efectiva de la nueva información al repertorio de conocimientos ya existente, se requiere claridad de exposición por parte del emisor, un medio de transmisión adecuado y esfuerzo intelectual por parte del receptor.

Las actitudes son aquellas motivaciones que una persona tiene frente a la acción, el desarrollo de actitudes adecuadas requiere un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus acciones y omisiones. De este modo, su capacidad para evaluar la realidad adquiere mayor profundidad. Como consecuencia, la persona puede tener nuevos motivos para la acción.

Las habilidades son aquellas capacidades operativas que facilitan la acción su desarrollo requiere un proceso de entrenamiento, a través de la repetición de actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resultan más eficaces.

Los conocimientos, actitudes y habilidades no se desarrollan de manera aislada. Interactúan dinámicamente en la formación de las competencias sobre la base de las características innatas de cada persona.

El desarrollo de una competencia es un proceso que requiere información, formación y entrenamiento, además de una voluntad decidida para ir tomando las decisiones adecuadas en cada caso. Para que este proceso pueda ponerse en práctica, se necesita un contexto empresarial en el que la persona pueda empezar a ejercer esa competencia poco a poco y la pueda ir desarrollando. Es decir, para que la persona pueda desarrollar una competencia, debemos darle la oportunidad de que la ponga en práctica.

Para el desarrollo de competencias debemos considerar que el directivo en el desarrollo de su trabajo, se interrelaciona con tres grandes esferas que son:

- El Entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización como son: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad. En un plano más amplio: los mercados externos, la situación económica internacional, las tendencias tecnológicas y de otro tipo que pueden influir en la actividad de la empresa.
- El Consejo o Equipo de Dirección, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.
- La Organización propiamente dicha, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo. Desde el punto de vista de las habilidades directivas, la esfera fundamental de sus relaciones se produce con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.
- En sus relaciones con el entorno, el directivo debe proponerse dos grandes objetivos.
- El primero, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización.
- El segundo, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia.
- En esta esfera, las habilidades que se consideran de mayor impacto son las relacionadas con: el enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones y las requeridas para lograr negociaciones efectivas.

En sus relaciones con el equipo de dirección, el directivo hace varias cosas: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes

del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

Las habilidades más importantes en el trabajo del directivo en sus relaciones con su equipo de dirección son las relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

Finalmente, las relaciones del directivo con la organización, es decir con todos sus integrantes, juegan un papel muy importante en los resultados de su trabajo y le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, conocer los estados de opinión, identificar nuevos problemas que requieren atención. Además, poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores para promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

Para el eficaz desarrollo de directivos, la organización debe garantizar coherencia entre su estrategia, la estructura organizativa a la que se le ha asignado la consecución de esos objetivos, y las competencias y necesidades de las personas que los van a llevar a término.

Los programas para el desarrollo de directivos los deben dotar de los conocimientos necesarios para hacer frente a una realidad compleja y cambiante, por lo que sus objetivos deben estar encaminados a:

- alcanzar una concepción global e integradora de la empresa desde el punto de vista de la alta dirección.
- desarrollar una manera de razonar y actuar adaptada a los nuevos retos empresariales.
- adquirir nuevos conocimientos y herramientas en el campo de la dirección.
- desarrollar una gestión eficaz apoyada en las personas que colaboran en la empresa.

El proceso de desarrollo de competencias se compone de elementos externos e internos, que interactúan dinámicamente y requieren un contexto adecuado. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno vaya presentando.

3.- PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA EMPRESA AZUCARERA COLOMBIA

En este capítulo se realiza la caracterización de La Empresa Azucarera Colombia. Se diseña el procedimiento para el desarrollo de las competencias directivas, se analizan los resultados obtenidos y se proponen las acciones específicas para el logro del objetivo de la investigación.

3.1. Caracterización General de la Empresa Azucarera Colombia

La Empresa Azucarera Colombia, situada en calle 13 No 50 Reparto Cepero Bonilla, ubicada al sur de la provincia de Las Tunas, limita al norte con el municipio Guáimaro, al sur con el Golfo de Guacanayabo, al oeste con el municipio Amancio Rodríguez y al este con el municipio Jobabo. Cuenta con un área total de 25 256.1 ha, de ellas dedicadas a caña un total de 13 990.4 ha y el resto a la producción de alimentos.

A partir del año 1998, la empresa comienza a trabajar en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, no es hasta febrero de 2005 que el expediente es aprobado por Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

En el año 2009, cuando la empresa se encontraba ya en Perfeccionamiento Empresarial, le es suspendida momentáneamente tal categoría, debido a la situación desfavorable que presentaba su economía, que tenía como causas fundamentales el incumplimiento del plan de azúcar y el insuficiente crecimiento cañero para enfrentar la zafra del 2010, declarándose la U.E.B Fábrica de Azúcar como fábrica paralizada por materia prima, por un período de dos años.

En la actualidad, se encuentra enfrascada en la recuperación cañera, poniendo el máximo esfuerzo para lograr salir adelante en esta difícil tarea. Así mismo ha abierto otros frentes productivos, que le están permitiendo tener ingresos en su economía y mantener la fuerza de trabajo activa, sobre todo la de la UEB Fábrica de Azúcar, que por la condición de fábrica paralizada, hubo que reubicar la mayor parte de su fuerza de trabajo, determinándose la creación de un contingente provisional para el corte y comercialización de marabú.

Cuenta además con una capacidad potencial de 5 175 TN. La compactación del proceso llevada a cabo en la parte industrial, le permite tener una elevada eficiencia y producir azúcar de alta calidad sin extracción de corrientes intermedias.

En la actualidad tiene un total de 2376 trabajadores, de ellos 1887 son hombres y 489 mujeres.

La Empresa está conformada por una Dirección General y siete direcciones funcionales:

- Dirección General.
- Director Adjunto.
- Dirección de Economía.
- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección de Mecanización.

- Dirección de Producción Cañera.
- Dirección de Producción Agropecuaria.
- Dirección de Comercialización y Negocios.

Además cuenta con 8 Unidades Empresariales de Base (UEB):

- UEB Fábrica de Azúcar.
- UEB Transporte Ferroviario.
- UEB Servicios Agrícolas.
- UEB Servicios Generales.
- UEB Construcción.
- UEB Transporte Automotor.
- UEB Centro de Gestión.
- UEB Producción de alimento.

El área agrícola tiene un total de 11 Unidades Productoras de Caña:

- 8 Unidades Básicas de Producción Cañera (UBPC).
- 3 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA).

La empresa cuenta una comisión de cuadros con 7 miembros que sesiona mensualmente, con la siguiente composición de cuadros y reservas, 42 cuadros de ellos 5 mujeres; con la siguiente composición étnica, 27 blanco, 5 mestizos y 8 negros, los que poseen en su mayoría un alto conocimiento y años de experiencia en el sector azucarero, con un nivel educacional de 2 master, 23 Nivel superior, 14 medio superior y 1 de la enseñanza media.

Del total de cuadros 31 pertenecen al sector estatal y 95 reservas; al sector no estatal compuesto por otras formas productivas (UBPC Y CPA) 11 cuadros y 26 reservas.

La reserva de cuadros, esta formada por 108 reserva, compuesta de la forma siguiente; 28 mujeres y 80 hombres, de ellos 70 blanco, 20 negro y 18 mestizo, 68 de ellos son graduados de nivel medio superior, 37 de nivel superior y de ellos 3 master, actualmente cursan estudios de maestría 1 integrante de la reserva, nivel superior 19 y técnico medio 2, con un total 22 estudiando.

Esta caracterización nos revela que existen dificultades para el logro de los objetivos y el cumplimiento de su actividad fundamental, la estructura nos ayuda a entender la necesidad de los directivos de poseer determinadas competencias para conducir a los trabajadores en función de la misión de la organización.

El Sistema de Dirección

Se implementa sobre la base de proyectar estratégicamente las tareas y misiones a ejecutar en la Empresa las cuales están definidas en un plazo de 5 años; se trabaja actualmente en el ciclo 2008-2013. Con una frecuencia mensual el Consejo de Dirección, como órgano principal del sistema, revisa e implementa dichas tareas y misiones de acuerdo con el período que se proyecta, tiene la misión de examinar y tomar acuerdos colegiadamente, sobre los asuntos más importantes que inciden en el trabajo, de sus Unidades y demás dependencias, para garantizar el cumplimiento de los objetivos, las atribuciones y funciones específicas que le están asignadas, valorar y/o aprobar, los acuerdos y proposiciones de los demás órganos de dirección colectiva de la Empresa en función de misión y visión, semanalmente se desarrolla una reunión operativa donde se realiza un balance del cumplimiento de las acciones ejecutadas y cómo enfrentar las que están previstas para etapas posteriores.

Se basa en la dirección por objetivos y tiene definida su proyección estratégica hasta el 2013, identificándose la misión, visión y valores compartidos, así como sus fortalezas y debilidades.

Misión: producir y comercializar azúcar, alimentos y derivados a costos competitivos para satisfacer las necesidades e intereses de los clientes.

Visión: Es una empresa inmersa en el programa de Perfeccionamiento Empresarial, razón principal para lograr buenos niveles de productividad y eficiencia en la producción y los servicios. La organización de las unidades productoras continúa fortaleciéndose, en lo cual han influido las facilidades para los créditos y una mayor disponibilidad de técnicos, esto ha permitido la diversificación, tanto agrícola (en cuanto a uso de la tierra) como industrial (producción de derivados de la caña) y el incremento paulatino de la disponibilidad de caña de azúcar, la conservación del estado técnico de la Fábrica de Azúcar y el autoabastecimiento eléctrico lo constituye uno de los rasgos principales que caracterizan a la empresa.

Son **áreas de resultados claves** para la empresa las siguientes: Capital Humano, Producción de semillas, Eficiencia agroindustria, Control interno y prevención, Desarrollo de la ciencia y la técnica, Perfeccionamiento empresarial y Formación y preparación de cuadros.

Objetivos estratégicos:

1. Elevar la producción y la eficiencia económico –productiva en la producción de caña.

2. Satisfacer la demanda de alimento de los trabajadores del MINAZ y aportar al balance nacional a partir de la diversificación del 100% de las unidades productoras.
3. Producir azúcar, energía y otros productos industriales con alto valor agregado para satisfacer el consumo interno y la exportación.
4. Evaluar a plano superior la gestión de dirección, control interno y la prevención mejorando con ello la eficiencia económica productiva.
5. Perfeccionar el sistema de comercialización y los negocios.

Para el cumplimiento de la misión de la empresa, esta se ha formulado áreas de resultados claves, con sus consiguientes objetivos estratégicos, dentro de ellas la referida a la formación y preparación de cuadros que no tiene definidos objetivos para el desarrollo de competencias directivas.

Los valores declarados por la empresa en su estrategia son los siguientes:

- Dignidad: La Empresa Azucarera Colombia, siempre ha constituido motivo de orgullo, no solo para sus trabajadores, sino para el municipio, pertenece a la identidad cultural y socioeconómica del territorio.
- Laboriosidad: los trabajadores azucareros de esta empresa se han caracterizado por ser muy esforzados, por demás, consagrados, abnegados. Han demostrado ante cualquier tarea su espíritu de sacrificio, voluntad, disposición a colaborar y su compromiso social.
- Modestia: los trabajadores de la empresa convocan y evocan la modestia, son sencillos, transparentes, responsables, honrados, honestos y humildes, que ponen por sobre todas las cosas su fidelidad a la Revolución que les enaltecía esos valores, les ponderó su honor. Tienen una alta conciencia de la contribución y repercusión de su trabajo para el desarrollo de la nación en general.
- Experiencia: la cantidad de años de trabajo incesante, sobre la base de múltiples situaciones han provisto a esta empresa del conocimiento necesario para enfrentar cualquier tarea. La experiencia, capacidad, competencia, profesionalidad del trabajador agroindustrial está avalada por obras, resultados, investigaciones y aportes.
- Eficiencia: la situación actual del sector y de la economía cubana en general, obliga a las empresas a una mayor disminución de los costos, a la búsqueda de mayor productividad y rentabilidad, así como de mayor eficacia en el trabajo. La Empresa Azucarera Colombia es reconocida a nivel del País como uno de los ingenios más eficientes de su tipo, en la mente de sus trabajadores está la premisa de hacer más con menos.
- Calidad: la Tarea Álvaro Reinoso precisa de una elevada disciplina, estabilidad en la fuerza, en los resultados que se presenten, de organización e integración para obtener calidad en las producciones y en los servicios; en esto último es necesario

atender a los clientes con la calidad que merecen. Este elemento caracteriza a la Empresa Azucarera Colombia.

Estos valores impulsan comportamientos en las personas, que sumado a ciertos conocimientos, motivaciones y habilidades, darán lugar al desarrollo de competencias directivas.

El Objeto Empresarial de la Empresa Azucarera Colombia fue autorizado por la Resolución N° 757/2005 del Ministro de Economía y Planificación y precisado por la Resolución N° 13/2003 del Ministro del Azúcar.

Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas azúcares y mieles a las Empresas Operadoras de Azúcar y sus Derivados y de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros TECNOAZUCAR y otras autorizadas, de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio del Azúcar.

3.2. Procedimiento para el desarrollo de competencias directivas en la Empresa Azucarera Colombia

Para la elaboración del procedimiento, primeramente se efectúa una revisión bibliográfica; así como, documentos y Resoluciones con que cuenta la empresa relacionados con el tema.

Para determinar los instrumentos y técnicas se tienen en cuenta las características de la organización en los diferentes niveles así como el objetivo general del procedimiento:

- Revisión de documentos: Se realiza una revisión bibliográfica del tema en cuestión, se revisan documentos de la organización tales como actas del consejo de dirección, estrategia de superación de cuadros y planificación estratégica, necesarios para el conocimiento de la organización en base a estructura, funciones y misión, además nos aporta elementos acerca del comportamiento relativo de las competencias directivas.
- Observación: Como método empírico para la recogida de datos, para lo cual se elaboró una guía con el objetivo de conocer las necesidades manifiestas de los directivos, aplicándola en los principales escenarios.
- Encuesta: Este instrumento aporta información acerca de las competencias directivas, fueron diseñadas dos encuestas, una para medir el clima organizacional que nos permitió identificar los principales factores que limitan el desarrollo de los directivos y otra para diagnosticar las competencias directivas propiamente.
- Entrevista: Como técnica de investigación cualitativa se utiliza una entrevista estructurada aplicada al director general con el objetivo de identificar las competencias claves de la empresa, abarca aspectos tecnológicos, formación y capacitación, experiencia, conocimiento del mercado y clima organizacional.

El procedimiento se fundamenta en los pasos siguientes:

- I- Identificar los factores que en la organización afectan el desarrollo de competencias directivas.
- II- Caracterización de los directivos en relación a puestos y funciones.
- III- Diagnóstico de las competencias directivas.
- IV- Propuesta de acciones para el desarrollo de las competencias directivas en la Empresa azucarera Colombia.

Paso I. Identificar los factores que en la organización afectan el desarrollo de competencias directivas

Objetivo: Identificar los factores que en la organización afectan el desarrollo de las competencias directivas.

Se utilizan los siguientes Instrumentos para el logro del objetivo propuesto:

- Revisión de documentos.
- Observación.
- Entrevista.
- Encuesta.

Para darle cumplimiento a este paso se proponen las siguientes acciones:

1. Análisis de la Estrategia de la empresa: Esto nos facilitará el conocimiento de los factores externos e internos arrojados por la matriz DAFO, se evalúan la misión y los objetivos estratégicos buscando establecer correspondencia entre estos y las competencias que deben poseer los directivos para lograrlos y alcanzar en la organización resultados superiores.
2. Revisión de la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas: Para evaluar los aspectos esenciales que la conforman, con énfasis en el diagnóstico, los objetivos estratégicos y los planes de acción, valorando la coherencia entre estos, la estrategia formulada y los planes de capacitación concebidos.
3. Análisis de las necesidades de capacitación manifiestas de los directivos: Estas necesidades se obtienen a través de la observación directa del desempeño de los directivos e diferentes escenarios, para el desarrollo de esta acción se definen:
 - 3.1. Una guía de observación, que recoge información referida al nivel conductual y enriquecimiento de valores de los directivos.

3.2. Escenarios de actuación de los directivos: Reunión de Consejo de Dirección, Consejo Operativo de Marcha de la Zafra.

4. Aplicación de una entrevista estructurada al Director General de la Empresa con el objetivo de conocer situación actual de la organización, así como, principales retos y limitaciones para el logro de sus objetivos y competencias claves.

5. Se aplica una encuesta a los directivos pertenecientes a los distintos niveles de dirección, que nos permitirá conocer la percepción de los directivos de su jefatura, factores que influyen en el desarrollo de competencias y clima de la organización.

Paso II. Caracterización de los directivos en relación a puestos y funciones

Objetivo: Caracterizar los directivos en cuanto a puestos que ocupan y funciones que desempeñan.

Los instrumentos a utilizar son los siguientes:

- Revisión de documentos.

Para el cumplimiento de este paso se han definido las siguientes etapas:

Etapa 1: Definir el nivel jerárquico, este se realiza según el organigrama de dirección de la Empresa Azucarera, teniendo en cuenta la posición que ocupa el directivo y la función directiva, se utiliza para ello el Decreto No. 281 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007), y se delimitan tres niveles:

- Nivel estratégico (I): al que pertenecen los directivos que trazan y definen las estrategias de la empresa.
- Nivel Operativo (II): A este corresponde los directivos de mando intermedio que implementan las estrategias aprobadas.
- Nivel Productivo (III): integrado por los directivos que directamente en la producción ejecutan las estrategias diseñadas.

Etapa 2: Determinación de la muestra, se hará teniendo en cuenta que la misma debe ser representativa del total de cuadros pertenecientes al sector estatal, se excluirán en este caso los directivos correspondientes al sector no estatal, es decir administradores de las otras formas productivas (UBPC y CPA) porque su selección y aprobación cumple otros requisitos.

Etapa 3: Caracterización de los directivos de acuerdo a puesto y funciones , la cuál se obtiene de la revisión documental de los contenidos de trabajo que esta instituido para cada cargo, donde se delimitan las competencias directivas deseadas para cada uno de ellos, en esta etapa se desarrollan las siguientes acciones:

1. Analizar las funciones de cada cargo e identificar las funciones comunes en cada nivel.

2. Agrupar las funciones teniendo en cuenta las esferas de actuación de los directivos :

2.1. Esferas de actuación:

- Entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización como son: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, organizaciones y organismos.
- Consejo de Dirección, órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.
- Organización, La Organización propiamente dicha, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo

Etapa 4: Identificación de las competencias necesarias para el desempeño eficaz de los directivos, realizándose de la siguiente forma:

- 1) Una vez cumplida la etapa anterior, se realiza un análisis a partir de la función directiva en sus dos dimensiones; estratégicas e intratégicas.
- 2) Agrupadas ya las funciones según esfera de actuación, se hacen coincidir con las dimensiones según corresponda, partiendo de los conceptos aportados por la bibliografía.
 - Estratélicas: Se refiere a la eficacia de sus resultados económicos.
 - Intratélicas: se dirige al desarrollo de los empleados y al incremento de su grado de compromiso con la misión de la empresa.
- 3) Luego se asignan las competencias estratégicas o intratélicas correspondiente a cada una de ellas, las competencias de eficacia personal potencian las anteriores.

A continuación se muestra con ejemplos de cada nivel como identificar las competencias directivas:

Nivel I. Etapa 3:

1. Analizar las funciones de cada cargo e identificar las funciones comunes en cada nivel.

Nombre completo del cargo: Director General

Descripción de las funciones del cargo:

1. Aprobar la estrategia de la Empresa Azucarera.
2. Aprobar, de forma autónoma, la estructura y plantilla de cargos de la Empresa Azucarera, en el marco del plan o presupuesto de cada año.

3. Aprobar la creación, disolución, transformación o fusión de UEB asociadas directamente a la Empresa Azucarera, las que podrán dedicarse a la actividad de producción, investigación y desarrollo, servicios a trabajadores, abastecimiento, etc.
4. Aprobar y poner en vigor el reglamento interno que rigen el trabajo en todas las esferas de la Empresa Azucarera.
5. Firmar el convenio colectivo de trabajo, conjuntamente con el sindicato y responder personalmente, por el cumplimiento del mismo, en los aspectos que le competen.
6. Aprobar las preformas de contrato a emplear en la Empresa Azucarera
7. Firmar contratos económicos de diferente tipo (Servicios, suministros, laborales, compraventa seguro, arrendamiento, consignación, etc.). En caso de incumplimientos, conciliar determinadas medidas y/o indemnizaciones.
8. Contratar, con terceros, servicios no existentes en su estructura organizativa, según lo establecido.
9. Crear los órganos asesores de dirección, que más se ajusten a las características de su organización y reglamentar su funcionamiento.
10. Escoger su equipo de dirección, proponer o aprobar el nombramiento y movimiento de los dirigentes y cuadros subordinados, según los procedimientos establecidos.
11. Definir los procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de trabajo, seguridad y salud en el trabajo, consumo material, calidad, procedimientos tecnológicos y otras que rigen el trabajo en la Empresa Azucarera, aprobando las mismas de igual forma, aprobara la modificación del valor de la norma de trabajo, cuando se produzcan cambios.
12. Administrar los recursos financieros y materiales así como la fuerza de trabajo.
13. Decidir sobre el destino de las provisiones y reservas de la entidad, y la aplicación de la política de créditos, con sus UEB, en correspondencia con lo establecido.
14. Elevar a la Junta de Gobierno su inconformidad sobre aportes a realizar al Grupo Empresarial Agroindustrial por considerar que no generan valor agregado a la gestión de la empresa.
15. Abrir cuentas bancarias en moneda nacional y en divisas en correspondencia con lo establecido.
16. Operar cuentas bancarias, en moneda nacional y en divisas, dentro del marco del presupuesto aprobado.
17. Aprobar el sistema de cuentas a emplear en la Empresa, Azucarera ajustándose a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
18. Aprobar los Balances Financieros de la Entidad, responder por los resultados financieros de la misma y por el cumplimiento de sus obligaciones

19. Decidir o autorizar que Activos Financieros temporalmente libres se depositen en cuentas bancarias a plazo fijo.
20. Autorizar la venta de activos fijos tangibles ociosos una vez que reciba del Grupo Empresarial Agroindustrial de Las Tunas la correspondiente confirmación sobre el destino de estos.
21. Aprobar la solicitud de créditos bancarios, en moneda nacional y en divisa.
22. Aprobar los sistemas de costo a emplear en la Empresa Azucarera y sus UEB.
23. Aprobar los precios que le correspondan, según lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios. De igual forma aprobará los precios y tarifas de servicios internos, entre las UEB de la propia Empresa Azucarera.
24. Aprobar las formas y sistemas de pago a aplicar a los trabajadores que mayor eficiencia brinden, vinculando el salario a los resultados reales.
25. Crear los comités de expertos, en la Empresa Azucarera y las diferentes áreas de las mismas.
26. Dar por terminada la relación laboral con un trabajador, a iniciativa de la dirección de la Empresa Azucarera.
27. Aplicar las medidas disciplinarias al personal de la Empresa Azucarera.
28. Decidir sobre la existencia de su representante, en empresas que le entreguen producciones o le presten servicios. Crear las condiciones para el trabajo, del representante del cliente, en la empresa, de acuerdo a los contratos firmados
29. Promover y aprobar los planes de capacitación gerencial de los cuadros y trabajadores.

2. Agrupar las funciones teniendo en cuenta las esferas de actuación de los directivos:

Esfera de Actuación	Funciones	Dimensión	Competencias
Entorno	7. Firmar contratos económicos de diferente tipo (Servicios, suministros, laborales, compraventa seguro, arrendamiento, consignación, etc.). En caso de incumplimientos, conciliar determinadas medidas y/o indemnizaciones.	Estratégica	-Visión de Negocios. -Resolución de problemas. -Gestión de recursos. -Orientación al cliente. -Negociación.
Consejo De Dirección	10. Escoger su equipo de dirección, proponer o aprobar el nombramiento y movimiento de los dirigentes y cuadros subordinados, según los procedimientos establecidos.	Intratégica	-Organización. -Trabajo en equipo. Comunicación. Coaching.

Organización	5. Firmar el convenio colectivo de trabajo, conjuntamente con el sindicato y responder personalmente, por el cumplimiento del mismo, en los aspectos que le competen.	Intratégica	Comunicación. Empatía Trabajo en equipo.

Una vez ubicadas todas las funciones en relación a las esferas de actuación de los directivos y determinadas las dimensiones estratégicas o intratégicas se llegan a las competencias necesarias para el desempeño de esas funciones. Las competencias de eficacia personal no se ubican pues la autora considera que a partir de la revisión bibliográfica realizada, estas competencias potencian las estratégicas e intratégicas y miden la capacidad de autodirección, por lo que todos los directivos deben poseerlas.

Este ha sido un ejemplo del cargo de Director General, con el resto de los directivos que pertenecen a un mismo Nivel se realiza de igual forma, teniendo en cuenta que poseen funciones comunes resulta más dinámico al realizarlo.

Nivel II. Etapa 3:

1. Analizar las funciones de cada cargo e identificar las funciones comunes en cada nivel.

Nombre completo del cargo: Director de UEB

Funciones comunes de los Directores de Unidades Empresariales de Base

1. Elaborar anualmente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base.
2. Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
3. Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
4. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.
5. Prestar los servicios que le han sido asignados por la empresa.
6. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos.
7. Implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento disciplinario interno definido en la empresa.
8. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base.
9. Implantar y controlar mensualmente el cumplimiento del plan medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

10. Participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores. Controlar su adecuada aplicación.
11. Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad empresarial de base.
12. Implementar, en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
13. Garantizar el cumplimiento de los documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de servicios de la unidad empresarial de base.
14. Evaluar e implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento de la brigada o grupo.
15. Implantar el sistema de gestión de la calidad en la unidad empresarial de base.
16. Apoyar el trabajo de los grupos de mejora de la calidad creados en su unidad empresarial de base.
17. Organizar y controlar la realización sistemática de estudios de organización del trabajo en todas las estructuras de la unidad empresarial de base.
18. Garantizar el cumplimiento de las medidas del sistema de control y mantenimiento de los medios de medición.
19. Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de la unidad empresarial de base.
20. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
21. Evaluar el desempeño de cada trabajador.
22. Garantizar que todos los trabajadores de la unidad empresarial de base vinculen su salario a sus resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
23. Organizar el funcionamiento de los comités de expertos de la unidad empresarial de base.
24. Garantizar la evaluación de la idoneidad demostrada de todos los trabajadores de la unidad empresarial de base.
25. Evaluar mensualmente en el consejo de dirección de la unidad los resultados y el costo-beneficio de los sistemas de pagos que se aplican.
26. Cumplir con las medidas establecidas en el sistema de seguridad y protección física.
27. Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas en el manual de seguridad y salud en el trabajo.
28. Participar en la elaboración del plan de generalización de la unidad empresarial de base, a partir de las propuestas de las brigadas o equipos de trabajo socialista.

29. Elaborar en primera instancia el proyecto del plan anual de la unidad empresarial de base con una amplia participación de los trabajadores en su confección. Evaluar las propuestas efectuadas por los trabajadores que serán incluidas en el plan anual.
30. Evaluar mensualmente el cumplimiento del plan de la unidad empresarial de base, el cumplimiento de los indicadores directivos y de todas las categorías aprobadas.
31. Llevar el registro de sus hechos contables y emitir el Balance de Comprobación de Saldos.
32. Definir los controles internos a realizar, su periodicidad así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área.
33. Cumplir con la información establecida en el reglamento de información de la empresa.
34. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la unidad empresarial de base y los trabajadores.

2. Agrupar las funciones teniendo en cuenta las esferas de actuación de los directivos:

Esfera de Actuación	Funciones	Dimensión	Competencias
Entorno	Prestar los servicios que le han sido asignados por la empresa. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos.	Estratégica	-Visión de Negocios. -Resolución de problemas. -Gestión de recursos. -Orientación al cliente. -Negociación.
Consejo De Dirección	3. Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.	Intratégica	-Organización. -Trabajo en equipo. Comunicación. Coaching.
Organización	1. Elaborar anualmente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base. 2. Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de	Intratégica	Comunicación. Empatía Trabajo en equipo. Liderazgo.

	implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.		
--	---	--	--

En este nivel aunque se requieren todas las competencias directivas, al igual que en el nivel I, se deben desarrollar más las competencias intratégicas y de eficacia personal, pues la mayoría de sus funciones se ejecutan en el Consejo de Dirección y su organización propiamente dicha.

Nivel III. Etapa 3:

- 1. Analizar las funciones de cada cargo e identificar las funciones comunes en cada nivel.**

Funciones comunes de los directivos del nivel III

1. Elaborar y mantener actualizados los procedimientos de operación y mantenimiento del área.
2. Elabora los programas de capacitación técnica del personal
3. Controla la disciplina laboral y las funciones de los subordinados, evaluando mensualmente su desempeño.
4. Mantener el control y eficiencia de los equipos tecnológicos de su área.
5. Evalúa diariamente los resultados de trabajo del área.
6. Vela y exige por la calidad del trabajo.
7. Hace cumplir los reglamentos establecidos para los sistemas de pagos.
8. Rinde cuenta al Director de UEB del cumplimiento de la producción.
9. Garantiza el uso adecuado y eficiente de los recursos.

Esfera de Actuación	Funciones	Dimensión	Competencias
Entorno	9. Garantiza el uso adecuado y eficiente de los recursos.	Estratégica	-Resolución de problemas. -Gestión de recursos.
Consejo de Dirección	8. Rinde cuenta al Director de UEB del cumplimiento de la producción.	Intratégica	-Organización. -Trabajo en equipo. Comunicación. Coaching.

Organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y mantener actualizados los procedimientos de operación y mantenimiento del área. 2. Elabora los programas de capacitación técnica del personal. 3. Controla la disciplina laboral y las funciones de los subordinados, evaluando mensualmente su desempeño. 4. Mantener el control y eficiencia de los equipos tecnológicos de su área. 5. Evalúa diariamente los resultados de trabajo del área. 6. Vela y exige por la calidad del trabajo. 7. Hace cumplir los reglamentos establecidos para los sistemas de pagos. 	Intratégica	<p>Comunicación. Empatía Trabajo en equipo. Liderazgo.</p> <p>Organización.</p> <p>Coaching.</p>
--------------	---	-------------	--

En este nivel aunque se requieren las siguientes competencias directivas:

- ❖ Competencias estratégicas: Gestión de recursos y resolución de problemas.
- ❖ Competencias intratégicas : Comunicación ,Empatía, Trabajo en equipo, Liderazgo y desarrollo de otros.

Paso III. Diagnóstico de las competencias directivas

Objetivo: Diagnosticar el estado actual de las competencias directivas.

Instrumentos a utilizar:

- Encuesta: Se aplica una encuesta donde el directivo se autoevalúa las competencias que posee, lo que nos aportará el estado real de competencia, los resultados individuales lo sumaremos y calcularemos el promedio para cada uno de los niveles definidos en la investigación. Para el diseño de la encuesta se emplea la propuesta de Cardona y Chinchilla (2000) por considerarla adecuada para la evaluación de las competencias directivas en la empresa investigada pues conjuga las necesidades de la organización con las exigencias del trabajo del directivo, a la cuál le agregaremos la competencia de liderazgo que no se contempla en dicha propuesta y que a juicio de la autora es importante.

Posterior al resultado del diagnóstico obtenido estableceremos una comparación general entre el estado real y el deseado de las competencias directivas.

Para la aplicación de la encuesta se cumple con los siguientes requisitos:

- 1) Breve explicación acerca de las competencias directivas y los modos de actuación que las evidencian.
- 2) Preparación de los directivos acerca del contenido de la encuesta y la importancia de sus resultados para su desarrollo como directivos.
- 3) Se incluyen además variables demográficas como: Sexo, Edad, Raza, Nivel Cultural y Años de experiencia en el cargo.

Competencias/Concepto		Modos de Actuación
ESTRATÉGICAS	Visión de negocio: Habilidad para asimilar y comprender rápidamente los cambios del entorno, prevé las ventajas y desventajas, se anticipa a ellas con propuestas estratégicas.	Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio.
	Resolución de problemas: Resolutividad ante las diversas situaciones que enfrenta.	Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.
	Gestión de recursos: Uso y control adecuado de los recursos.	Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
	Orientación al cliente: Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los clientes con el objetivo de anticiparse, reconocerlas y satisfacerlas.	Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.
	Red de relaciones efectivas: Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.
	Negociación: Explora efectivamente alternativas y posiciones para lograr resultados que ganen apoyo y aceptación de ambas partes.	Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.
INTRATÉGICAS	Comunicación: Transmite información e ideas a través de medios, a individuos o grupos de manera que involucre a la audiencia y le ayude a entender el mensaje.	Comunica de manera efectiva empleando tanto procedimientos formales como informales y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
	Organización: Determina las metas eficazmente, y establece las prioridades necesarias.	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.
	Empatía: Identificación mental y afectiva	Escucha, tiene en cuenta las

	con el estado de ánimo de otros.	preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.
	Delegación: Traslado de autoridad para la toma de decisiones.	Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.
	Desarrollo de otros(coaching): Proporciona oportunidades para el desarrollo de habilidades y destrezas.	Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.
	Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar, y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros, en consecución de metas comunes.	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.
	Liderazgo: Capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos alta motivación y compromiso con el logro de los objetivos.	Ejerce influencia en todos los miembros de la empresa y tiene capacidad para persuadirlos y motivarlos.
	Iniciativa: Prontitud para actuar; eficacia y agilidad de actuación con autonomía.	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.
	Creatividad: Capacidad de descubrir soluciones novedosas a los problemas que se presenten.	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.
	Autonomía personal: Capacidad de actuar y decidir de forma preactiva, sin previa consulta con la línea jerárquica.	Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.
	Disciplina: Capacidad para cumplir con todo lo establecido y dispuesto en su área de trabajo.	Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.
	Concentración: Capacidad de mantener la atención y evitar distracciones.	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.
	Autocontrol: Dominio de sí mismo.	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
	Gestión del tiempo: Programación del tiempo en función del cumplimiento de los objetivos.	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.

Gestión del stress: Facultad de responder y trabajar con alto desempeño ante situaciones de mucha exigencia.	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.
Gestión del riesgo: Capacidad de decidir acertadamente bajo presión o adversidad.	Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.
Autocrítica: capacidad de admitir sus propios errores y debilidades.	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.
Autoconocimiento: Capacidad de conocerse a sí mismo.	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.
Cambio personal: Maneja efectivamente su comportamiento.	Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

Para el procesamiento de la información, se calculará el promedio de cada competencia por nivel y general, efectuando posteriormente comparación con la importancia que le concede el directivo para su desempeño. El resultado de esta encuesta arrojará el estado real de competencias, que además compararemos con el estado deseado obtenido del paso II.

Paso IV. Acciones para el desarrollo de las competencias directivas en la Empresa Azucarera Colombia

Objetivo: Proponer acciones para el desarrollo de las competencias directivas.

Para garantizar el éxito del procedimiento propuesto por el autor se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinación de los objetivos que se pretenden alcanzar tanto estratégicos como formativos.
- Dirigir la capacitación a los directivos investigados y sus reservas, para lograr el desarrollo continuo de las competencias teniendo como premisa los objetivos estratégicos de la empresa y las motivaciones e intereses individuales.
- Precisión de las competencias a desarrollar y las acciones formativas con sus objetivos y metodologías.

3.3. Análisis de los resultados

El análisis de los resultados se realiza siguiendo los pasos establecidos en el procedimiento propuesto.

Paso I. Identificar los factores que afectan el desarrollo de competencias directivas en la organización.

En el análisis DAFO de la organización reflejado en la estrategia empresarial se contemplan los siguientes factores externos e internos:

FORTALEZAS

- ⇒ Disponer con un fondo de tierra de calidad que no está en explotación actualmente que se utilizaría en las produccion de alimentos y otras producciones agropecuarias
- ⇒ Tener una organización Empresarial y una base productiva, como resultado de la Tarea “Álvaro Reynoso” capaz de ser respuesta al incremento de los niveles productivos y lograr mayor capacidad de administración estatal, empresarial, y cooperativa.
- ⇒ Existencia de un mercado nacional insatisfecho, con precios preferenciales que propician oportuidades de comercialización de los productos para satisfacer la demanda.
- ⇒ Disponibilidad de un capital humano con posibilidades de incrementar la cultura integral y los niveles educativos en el programa de capacitación de tabajadores para dar respuesta a las complejas tareas que desarrolla el Organismo.
- ⇒ Existencia de un sistema e infraestructura agrícola industrial y de transporte que sirve de base para las producciones tradicionales y las nuevas misiones asignadas a sector.
- ⇒ Disponer de cultura para desarrollar una alta mecanización e industrialización de la producción que garantiza una utilización eficiente de la fuerza de trabajo que disponemos.
- ⇒ Capacidad de investigación, desarrollo e innovación a partir de contar con fuerza de trabajo tecnica en todas las Entidades.

DEBILIDADES

- ⇒ Ineficiente producción de caña por bajo rendimiento agrícola, lo que genera falta de disponibilidad de materia prima e insuficiente aprovechamiento de las capacidades instaladas.
- ⇒ Inadecuada aplicación de los procedimientos Agrotecnicos en la producción cañera y no cañera.
- ⇒ Ineficiente administración y dirección en las Unidades Productoras.
- ⇒ Deficiente aplicación de las políticas, normativas y directivas aprobadas.

- ⇒ Insuficiencia en el sistema de producción de semilla para garantizar las producciones cañeras y no cañeras.
- ⇒ Insuficiente atención al papel de los Técnicos en el desarrollo del proceso productivo.
- ⇒ Falta de agilidad en alcanzar las premisas para avanzar en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- ⇒ Insuficiente vinculación de los colectivos laborales a los resultados productivos y económicos.
- ⇒ Insuficiente capacitación de los directivos para lograr mejores resultados.

ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- ⇒ Apoyo de la dirección del Partido y el Gobierno.
- ⇒ Desarrollo del mercado interno por el crecimiento de la economía nacional,
- ⇒ Tendencia al incremento en los precios del azúcar en el mercado mundial.
- ⇒ Posibilidades de diversificación.
- ⇒ Desarrollo de la Informatización en el país.
- ⇒ Vínculos de colaboración con las universidades y centros de investigación
- ⇒ Alza sostenida de los precios de los productos alimenticios que afecta la capacidad importadora del País

AMENAZAS

- ⇒ Insuficientes fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo.
- ⇒ Deterioro climatológico con la ocurrencia de intensas y frecuentes, sequías en el territorio y otros eventos nocivos para la agricultura.
- ⇒ Elevación de los requerimientos de las normas de calidad, higiene y protección ambiental exigidas por los clientes.
- ⇒ Competencias con otros sectores por los recursos laborales.
- ⇒ La elevación constante de los requerimientos de la Legislación Ambiental
- ⇒ Incremento del precio del combustible y los insumos en general
- ⇒ Tendencia de traslado a zonas urbanas de la población rural

⇒ Deterioro progresivo de la infraestructura de viales, equipamiento, instalaciones vinculadas a las producciones.

Derivado del análisis de la Estrategia de la empresa se puede valorar que aún cuando existe correspondencia entre la misión y los objetivos propuestos, en el área de resultado clave, Formación y Preparación de cuadros, los objetivos estratégicos están dirigidos de forma general a los componentes y no se orientan al desarrollo de las competencias directivas.

Como resultado de la revisión de la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas, observamos que el diagnóstico no se realiza con profundidad, la estrategia está encaminada a los componentes: Defensa, Técnico –profesional, Económico y de Dirección como está establecida en la política de cuadros, no se formulan objetivos encaminados al desarrollo de competencias directivas, solo se refieren a métodos y estilos de dirección. Los planes de capacitación son generales y dirigidos tanto a los cuadros como sus reservas, por lo que se infiere que tengan las mismas necesidades de Capacitación. Al profundizar en las evaluaciones, aunque se rigen por los aspectos contenidos en el Capítulo III, artículo 12 del Decreto Ley 196 (1997) se enmarcan fundamentalmente en los resultados obtenidos de los directivos y no en la evaluación de las competencias que deben poseer lograrlo.

De la observación del desempeño de los directivos, aplicada en los escenarios escogidos, se puede resumir que las principales necesidades de capacitación son las concernientes a las competencias de Liderazgo, Empatía, Comunicación, Creatividad y Trabajo en equipo.

Respecto a la entrevista aplicada al Director General obtuvimos que los principales retos que enfrenta actualmente la empresa es la recuperación cañera para lograr una zafra eficiente, donde sus limitaciones radican en el completamiento de la fuerza de trabajo, la escasez de piezas de repuesto y el pobre desarrollo tecnológico en el área de fabricación; pero , que a su vez la empresa se distingue por poseer una fuerza altamente con apego a sus valores y tradiciones, además de lograr producir azúcar de alta calidad con ahorro energético y cuidado del medio ambiente. Se consideran desde el punto de vista estratégico como competencias claves para la empresa la visión de negocios, la orientación al cliente y la gestión de recurso.

El instrumento diseñado se aplica a 31 directivos escogidos como muestra y que pertenecen a los distintos niveles de dirección, nos permitirá conocer la percepción de los directivos de su jefatura, factores que influyen en el desarrollo de competencias y clima de la organización, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Con respecto a la afirmación *en mi empresa se trabaja en equipo*, 22 refieren estar de acuerdo para un 70.9%, 1 responde muy de acuerdo significando un 3.2% y 8 manifiestan desacuerdo con la afirmación lo que representa un 25.8%.

En relación a la afirmación *uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades*, 14 declaran estar en desacuerdo para un 45%, el 32.2% (10) expresan estar de acuerdo y 7 que significa un 22.5% responden estar muy de acuerdo con esta afirmación.

Referido a si *las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta*, encontramos que 21 están en desacuerdo representando un 69%,7 afirman estar de acuerdo para un 22.5% y 3 refieren estar muy de acuerdo aportando un 9.6%.

Relacionado con la siguiente afirmación *siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien*, 21 responde de acuerdo para un 68.4%, el 12.9%(4) muy de acuerdo y 6 que significan el 19.4% esta en desacuerdo.

Referente a *tenemos tecnología de punta para realizar bien nuestro trabajo*, 29 que significa un 93.5 % manifiesta en desacuerdo y solo 2 que representan el 6.55 considera estar de acuerdo.

Al evaluar los criterios relacionados con *las decisiones se adoptan entre todos los miembros del equipo*, 1 manifiesta estar en desacuerdo para un 3.2%,2 refieren estar de acuerdo representando un 6.4% y 28 de acuerdo con la afirmación para un 90.3%.

En correspondencia con la afirmación *el equipo de dirección se identifica por sus valores y competencias*, el 87%((27) responde estar de acuerdo ,3 para el 9.6% muy de acuerdo y el 3.2%(1) en desacuerdo.

La respuesta obtenida acerca de *en mi empresa comúnmente se delegan actividades o tareas en las reservas*, el 74.1%(23) están de acuerdo, 4 para el 12.9% muy de acuerdo y 4(12.9%) manifiesta en desacuerdo con la afirmación.

Valorando lo referido a *la comunicación es un factor que nos afecta*, el 19.3% responde de acuerdo, 2(6.4%) muy de acuerdo y el 74.1%(23) en desacuerdo.

Respecto a si *el cambio de estructura genera incertidumbre entre los miembros de la organización*, el 77.4%(24) alega estar de acuerdo, 4 para el 12.9% muy de acuerdo y el 9.6%(3) en desacuerdo.

Correspondiente a la afirmación *a veces trabajamos de forma desordenada y sin planificación*, el 54.8%(17) plantea estar de acuerdo, el 2.3%(1) muy de acuerdo y 13 que significan el 41.9% en desacuerdo.

Acerca de *existe adecuada motivación entre el equipo de dirección*, el 83:8%(26) está de acuerdo, el 6.4%(2) muy de acuerdo y 3 que representan el 9.6% en desacuerdo.

Al referirnos a *se asimilan rápidamente los cambios del entorno y se proponen nuevas estrategias para enfrentarlos*, 22 para un 70.9% plantean estar de acuerdo, 7(22.5%) muy de acuerdo y solo 2(6.4%) en desacuerdo.

De la afirmación *las reuniones se desarrollan de forma productiva*, el 48.3%(15) responde de acuerdo, 2(6.4%) muy de acuerdo y 14 que representa el 45.1% en desacuerdo.

Los resultados de la aplicación de este instrumento nos permiten conocer que los factores internos que inciden negativamente en la organización son: poca disposición para asumir responsabilidades, carencia de tecnología de avanzada para la realización del trabajo, el cambio de estructura relacionado con la adecuación de plantillas, poca efectividad de los planes de trabajo y el desarrollo de reuniones no productivas. Como elementos positivos podemos relacionar el trabajo en equipo, la delegación de tareas, la

toma de decisiones colectivas, adecuada comunicación interna, la respuesta rápida a los cambios del entorno y los valores del equipo de dirección.

Concretado este paso se pueden resumir los elementos que derivados del análisis de la aplicación de los instrumentos y técnicas, influyen en el desarrollo de competencias directivas:

1. Deficiente aplicación de las políticas, normativas y directivas aprobadas.
2. Insuficiente capacitación de los directivos para lograr mejores resultados.
3. Competencias con otros sectores por los recursos laborales.
4. Los objetivos estratégicos están dirigidos de forma general a los componentes y no se orientan al desarrollo de las competencias directivas.
5. Los planes de capacitación son generales y dirigidos tanto a los cuadros como sus reservas.
6. Las evaluaciones de desempeño de los directivos están dirigidas fundamentalmente en los resultados obtenidos de los directivos y no en la evaluación de las competencias que deben poseer lograrlo.
7. Poca efectividad de los planes de trabajo que limita el cumplimiento de actividades planificadas.

Paso II. Caracterización de los directivos en cuanto a: puestos y funciones

Para identificar las competencias directivas inherente a cada cargo agrupamos a los directivos en tres niveles de acuerdo a la posición jerárquica que ocupan en la organización:

Nivel estratégico (I): Son los que trazan y aprueban las estrategias de la organización, adoptan las decisiones más importantes sobre la actividad fundamental y a el pertenecen, el Director General, Director Adjunto, Director de Economía, Director de Recursos Humanos, Director de Mecanización, Director de Producción Cañera, Director de Producción Agropecuaria, Director de Comercialización y Negocios, jefe de Cuadro y jefe de la sala de análisis.

Nivel Operativo (II): A este corresponde los directivos de mando intermedio que implementan las estrategias aprobadas, hacen cumplir las decisiones centrales de la organización y garantizan el cumplimiento de la misión de la empresa, está integrado por el jefe de la oficina empleadora y los 8 Directores de la Unidades Empresariales de Base (UEB) , que son los siguientes:

- Director UEB Fábrica de Azúcar.
- Director UEB Transporte Ferroviario.
- Director UEB Servicios Agrícolas.
- Director UEB Servicios Generales.
- Director UEB Construcción.
- Director UEB Transporte Automotor.
- Director UEB Centro de Gestión.
- Director UEB Producción de alimento.

Nivel productivo (III): ubicados en la base de la estructura de dirección, directamente en la producción ejecutan las tareas concretas para el cumplimiento de la misión de la empresa, caracterizándose por poseer un elevado nivel técnico 8 ingenieros y 5 técnicos del nivel medio, se encuentra subordinados a los directores de UEB y lo conforman:

1. Director UEB Fábrica de Azúcar
 - Jefe de Mantenimiento
 - Jefes de Turnos Integrales (3)
 - Jefes de áreas (5)
 - Jefe de Laboratorio
 - Jefe de Centro de acopio.
2. Director UEB Producción de alimento
 - Jefe de Producción
3. Director UEB Construcción.
 - Jefe de Producción

De los 42 directivos que posee la empresa, se escoge como muestra 31 para el 73.8%, de ellos 24 hombres que representa un 77.4% y 7 mujeres para un 22.6%(Gráfico 1).

Como resultado del cumplimiento de la etapa 3 y 4 se logra una caracterización de los directivos de acuerdo a puesto y funciones, que nos permite identificar las competencias directivas deseadas para cada uno de ellos.

Sobre la base del estudio de las definiciones de competencia, en específico al formulado por Cardona y Chinchilla (1998), las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su

función directiva, además se refieren a que pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa. Por tanto, la función directiva incluye dos dimensiones estratégicas e intratégicas, se concretan en las tres esferas de actuación de los directivos explicadas anteriormente.

Las competencias directivas identificadas para lograr un desempeño superior son las siguientes:

Las competencias de eficacia personal, consideradas como aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno; estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Miden la capacidad de autogestión, imprescindible para dirigir a otras personas y potencian las competencias estratégicas e intratégicas. Por ello, son requeridas en todos los directivos.

- **Para el Nivel I:**

- ❖ Competencias directivas estratégicas: : visión de negocio; resolución de problemas; gestión de recursos; orientación al cliente; red de relaciones efectivas; y negociación:
- ❖ Competencias directivas intratégicas :comunicación; organización; empatía; delegación; *coaching*; y trabajo en equipo:
- ❖ Competencias de eficacia personal: Iniciativa, Creatividad, Autonomía personal, Disciplina, Concentración, Autocontrol, Gestión del tiempo, Gestión del estrés, Gestión del riesgo, Autocrítica, Autoconocimiento y Cambio Personal.

- **Para el Nivel II:**

- ❖ Competencias directivas estratégicas: : visión de negocio; resolución de problemas; gestión de recursos; orientación al cliente; red de relaciones efectivas; y negociación:
- ❖ Competencias directivas intratégicas :comunicación; organización; empatía; delegación; *coaching*; y trabajo en equipo:
- ❖ Competencias de eficacia personal: Iniciativa, Creatividad, Autonomía personal, Disciplina, Concentración, Autocontrol, Gestión del tiempo, Gestión del estrés, Gestión del riesgo, Autocrítica, Autoconocimiento y Cambio Personal.

- **Para el Nivel III:**

- ❖ Competencias directivas estratégicas: resolución de problemas y gestión de recursos.

- ❖ Competencias directivas intratégicas :comunicación; organización; empatía; delegación; coaching; y trabajo en equipo:
- ❖ Competencias de eficacia personal: Iniciativa, Creatividad, Autonomía personal, Disciplina, Concentración, Autocontrol, Gestión del tiempo, Gestión del estrés, Gestión del riesgo, Autocrítica, Autoconocimiento y Cambio Personal.

Paso III. Diagnóstico de las competencias directivas

Al evaluar los resultados de la encuesta aplicada se obtiene:

La edad promedio de los directivos encuestados es de 46.5 años, correspondiendo de la siguiente forma por niveles, Nivel I 43 años, Nivel II 49.5 años y Nivel III 47.1 años (Figura 2.1).

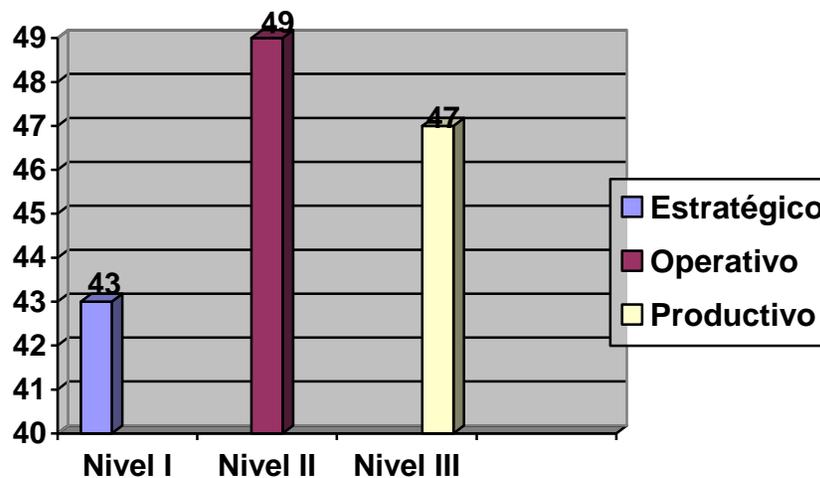


Figura 2.1: Promedio de edad de los encuestados por niveles. Fuente: A partir de la encuesta aplicada.

Relacionado con los años de experiencia en el cargo, es de 10,1 años como promedio general, comportándose por niveles: 6.6 años para el Nivel I, 13.3 años para el Nivel II y 10.6 años para el Nivel III.

Respecto al nivel cultural de los encuestados, el 67.7 % posee nivel universitario, 7 para el 22,5% graduados de nivel medio, 2 con 12mo grado para un 6.6% y 1(3.2%) con 9no grado.

A continuación realizaremos el análisis del estado real de las competencias por los diferentes niveles, para lo cuál obtuvimos el promedio de cada una de ellas, en la escala de 1 a 5 referida en la encuesta, donde 1 es Ninguno, 2 es Poco, 3 es Algo, 4 es adecuado y 5 es Mucho:

Nivel Estratégico I

En relación a las competencias estratégicas, los directivos poseen un nivel adecuado de competencias de Gestión de Recursos y Orientación al Cliente; de las competencias Resolución de problemas, Red de relaciones efectivas y Negociación tienen algún nivel y poco nivel relacionado con Visión de Negocios. Con respecto a las competencias intratécnicas, los directivos en este nivel manifiestan poseer cierto nivel de competencias de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, organización, empatía, delegación y coaching.

Al evaluar las competencias de eficacia personal, encontramos que los directivos reconocen poco desarrollo de las competencias Iniciativa, Gestión del tiempo y Gestión del estrés, acerca de las competencias Gestión del riesgo y Autonomía personal declaran poseer un nivel adecuado; y refieren tener algún nivel de las competencias Creatividad, Disciplina, Concentración, Autocrítica y Autoconocimiento.

La Figura 2.2, que se muestra a continuación, resume el nivel de competencias estratégicas, intratécnicas y de eficacia personal que poseen los directivos del nivel I.

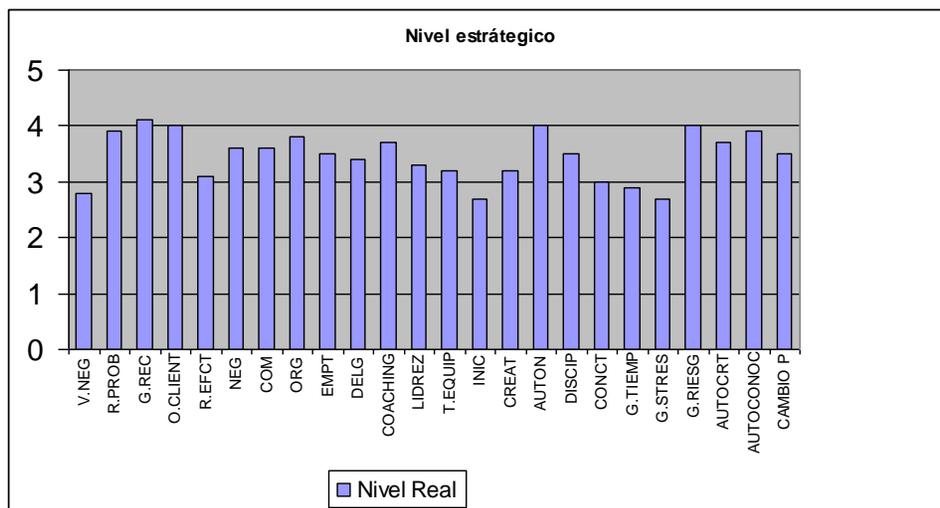


Figura 2.2 Estado real de competencias en el nivel estratégico. Fuente: A partir de la encuesta aplicada.

Nivel Operativo II

En el caso del nivel operativo, a diferencia del nivel estratégico, se observa al procesar la información contenida en las encuestas que los directivos refieren tener poco nivel de las competencias estratégicas, Visión de Negocios, Resolución de problemas, Red de relaciones efectivas y Negociación, excepto de la competencia donde manifiestan poseer un adecuado nivel, Gestión de Recursos y Orientación al Cliente.

Referente a las competencias intratécnicas, los directivos en este nivel revelan poseer adecuado nivel de competencias de trabajo en equipo, y algún nivel de la competencia coaching, mientras que de las competencias: comunicación, liderazgo, organización, empatía y delegación tienen poco nivel.

Cuando se evalúan las competencias de eficacia personal, encontramos que los directivos reconocen poco desarrollo de las competencias Creatividad, Concentración y Gestión del estrés, al mismo tiempo que manifiestan poseer algún nivel de las competencias Iniciativa, Cambio personal, gestión del tiempo, Gestión del riesgo y Autonomía personal Disciplina, Autocrítica y Autoconocimiento, como se representa en la siguiente Figura:

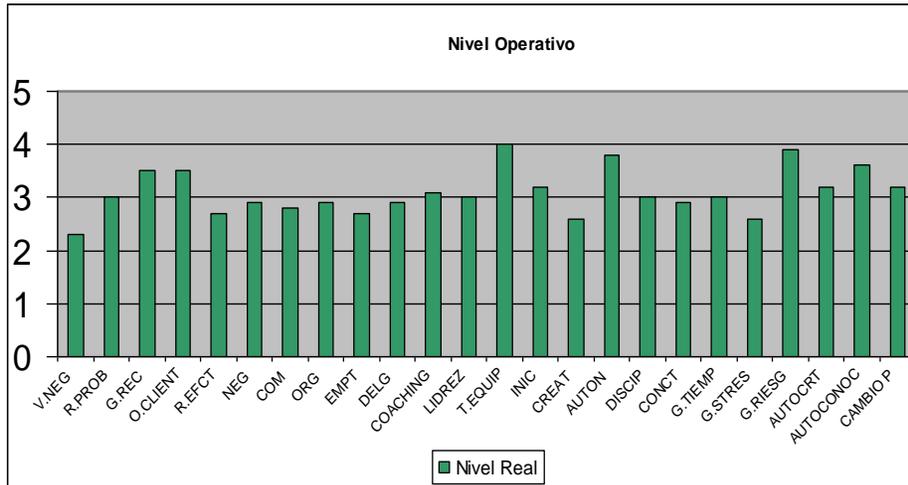


Figura 2.3 Estado real de competencias en el nivel operativo. Fuente: A partir de la encuesta aplicada.

Nivel Productivo III

Al procesar los datos contenidos en la encuesta para este nivel, encontramos que respecto a las competencias estratégicas existe poco nivel de las competencias Visión de Negocios, orientación al cliente y red de relaciones efectivas, poseen algún nivel de las competencias Negociación y Resolución de problemas y un adecuado nivel de Gestión de recursos.

Las competencias intratécnicas, Comunicación, Organización y Liderazgo se encuentran con poco nivel de desarrollo en los directivos encuestados, mientras que poseen algún nivel de las competencias Delegación y Empatía; manifestando tener un adecuado nivel de las competencias Trabajo en equipo y Coaching.

Referido a las competencias de eficacia personal, manifiestan en el diagnóstico poseer poco nivel de las competencias, creatividad, Autocrítica concentración y Gestión del estrés; acerca de las competencias restantes: Iniciativa, Autonomía personal, Disciplina, Gestión del tiempo, Gestión del Riesgo, Autoconocimiento y cambio personal refieren tener algún nivel.

El resumen del estado real de competencias para este nivel puede observarse en la Figura 2.4.

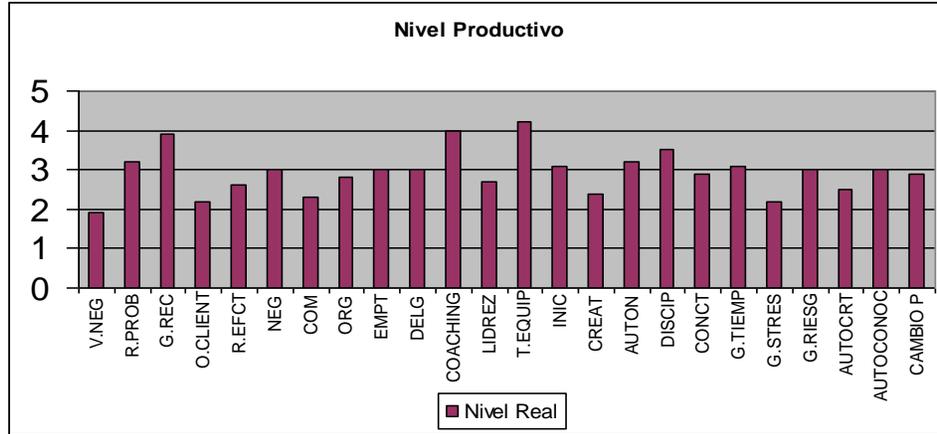


Figura 2.4 Estado real de competencias en el nivel productivo. Fuente: A partir de la encuesta aplicada.

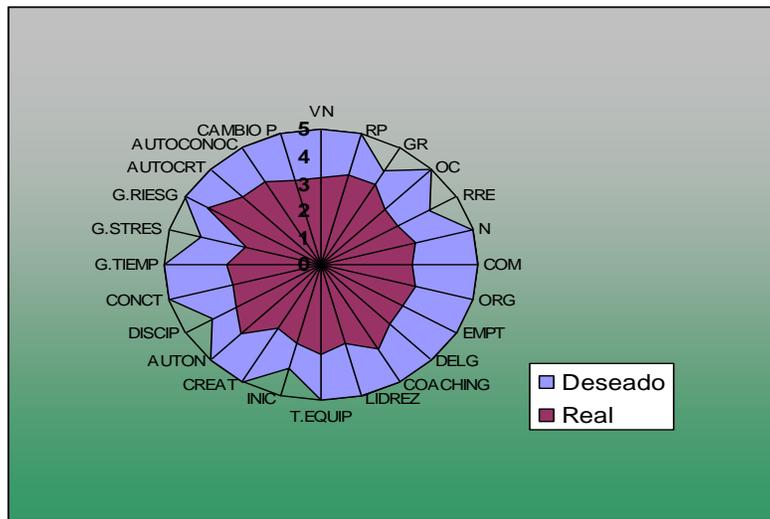


Figura 2.5 Comparación entre estado real y deseado de las competencias directivas. Fuente: A partir de la encuesta aplicada.

En la Figura 2.5 se completa el análisis de los resultados de este paso, de acuerdo al estado real obtenido del diagnóstico y el estado deseado emanado del paso II, esto ofrece la posibilidad de conocer la brecha existente entre uno y otro, que no será más que el punto de partida para el desarrollo de competencias en los directivos de la Empresa Azucarera Colombia.

Paso IV. Acciones para el desarrollo de las competencias directivas en la Empresa Azucarera Colombia

Las acciones para el desarrollo de las competencias directivas en la empresa deben estar dirigidas en primer lugar modificar los factores que las limitan y en segundo lugar a la vinculación de elementos teóricos con la práctica en el puesto de trabajo:

1. Revisión de las políticas y normativas aprobadas en la empresa con relación al desarrollo del Capital Humano.
2. Intercambio con los directivos para explicar las acciones que se proponen para el desarrollo de competencias y lograr su motivación y compromiso.
3. Rediseño de la Estrategia de Preparación y Superación de cuadros y reservas de la empresa, donde se incluyan objetivos definidos al desarrollo de las competencias directivas.
4. La evaluación periódica de los directivos donde se plasmen no solo los resultados alcanzados, sino también las competencias que posee y las que necesita desarrollar.
5. Diseñar e implementar un plan de capacitación en base a competencias directivas para los distintos niveles según los resultados que aporta esta investigación.
6. Desarrollo de actividades teórico-prácticas en el puesto de trabajo como modalidad de capacitación.
7. Crear espacios en los diferentes niveles de dirección que permitan intercambiar con los directivos acerca de las competencias y posibiliten la autoevaluación, como forma eficaz de reconocer los niveles de competencias poseídos y superarlos.
8. Dirigir la capacitación a las reservas, para lograr el desarrollo continuo de las competencias.

4.- CONCLUSIONES

1. El profundizar en los fundamentos de la evolución de las competencias, permite comprender las insuficiencias de la Gestión por competencias en la empresa, limitado por el desarrollo de competencias directivas en dependencia de los puestos de trabajo y funciones, según el nivel jerárquico de los directivos y el proceso de toma de decisiones desde lo estratégico a lo operativo.
2. El estudio de las competencias directivas a partir del análisis de la función directiva, en sus dos dimensiones, estratégicas e intratégicas y, además, tener en cuenta las esferas de actuación de los directivos, posibilita identificar las competencias directivas para lograr un desempeño exitoso si se sigue el procedimiento propuesto en esta investigación.
3. El procedimiento propuesto en la investigación resulta novedoso no sólo en la posibilidad de identificar las competencias, sino hacerlo por niveles de dirección según las funciones comunes de los cargos de dirección, lo que facilita agrupar las competencias directivas deseadas para cada nivel y determinar acciones concretas para su desarrollo.

5.- BIBLIOGRAFÍA

1. ABAD, I. M. y CASTILLO, A. M.: «Enseñanza Interactiva de la Organización de Empresas», en CEBRIÁN DE LA SERNA, M. (coord.): *Campus Virtuales y Enseñanza Universitaria*, IEEV y SPICUM, Málaga.2000.
2. ABAD, I. M Y CASTILLO, A. M.: Desarrollo de competencias directivas ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial, Málaga. 2001
3. AGUIRRE, A. A.; CASTILLO, A. M. y TOUS, D.: *Administración de organizaciones en el entorno actual*, Pirámide, Madrid.2003
4. ALLES, M. A.: Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.2000
5. ALVAREZ, C. y MORENO, C. A.: «Formación basada en competencias emprendedoras para la modernización del Estado», *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, octubre.2002.
6. ANSORENA, A.: *15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos*. Paidós, Barcelona.1996.
7. BOYATZIS, R. E.: *The competent manager*, Willey, Londres.1982.
8. BUNK, G. P.: La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1. 1994.
9. BRUM V. J., SAMARCOS M. R., cit. Cejas, E. Pérez, J.: Formación de capital humano. Competencias laborales. [Monografía en Internet]. Boletines formación; 2007 [citado 2007 noviembre 21]. Disponible en: <http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%2005/competencias.htm>
10. CARDONA, P. Y CHINCHILLA, N.: "Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo", *Harvard Deusto Business Review*, Bilbao, julio-agosto, 1998.
11. CARDONA, P. Y CHINCHILLA, N.: "Cuestionario de Competencias Directivas (CCD)", IESE, Barcelona, 1998.
12. CARDONA, P.: En busca de las Competencias Directivas, IESE, Barcelona, 1999.
13. CARDONA, P. y CHINCHILLA, M. N.: «Evaluación y desarrollo de las competencias directivas», *Harvard-Deusto Business Review*, número 89, abril mayo.1999.
14. CODINA, A.: Las habilidades interpersonales en la gerencia moderna, Revista Apuntes (Suplemento), Edic. Balcón, La Habana, 2000.

15. CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO. Una aproximación a sus antecedentes martianos. Propuesta de Enfoque para su Análisis, No. 10, Octubre 2001.
16. CONSEJO DE MINISTROS, Decreto Ley No. SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y EL GOBIERNO, La Habana, 1997.
17. CONSEJO DE MINISTROS, Decreto Ley No. 281, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial estatal, La Habana, 2007.
18. CUESTA, A.: Gestión de Competencias, Ed. Academia, Cuba, 2005
19. CHIAVENATO, I.: Administración de Recursos Humanos. 1999
20. CHINCHILLA, M. y GARCIA, P.: Competencias del perfil directivo más buscado, *Expansión y Empleo*, 2001, disponible en <http://expansionyempleovd.recoletos.es/edicion/noticia/0,2458,42551,00.html>
21. CHINCHILLA, M. y GARCIA, P.: «Estudio sobre competencias directivas», Barcelona, 2001, disponible en: <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-079esp.pdf>
22. GUACH, J.: La formación basada en competencias y sus implicaciones en el desarrollo del profesional reflexivo. CIPS. 2000.
23. GUEVARA, E.: El cuadro, columna vertebral de la revolución. Publicado en la revista Cuba Socialista en septiembre 1962. Tomado de: http://chequevara.cubasi.cu/Content.aspx?menu_activo=3&estado=3&id=611
24. GOLEMAN, D.: *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona. 1996.
25. GOLEMAN, D.: *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona. 1989.
26. IÑIGO E. Y SOSA, A. M.: Emergencia y Actualidades de las competencias profesionales: Apuntes para su análisis. Rev Cub de Educ Super 2003.
27. IRIGOIN, M., VARGAS, F.: Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor-OPS, 2002.
28. KANUNGO, R. N. y MISRA, S.: «Managerial resourcefulness: A reconceptualization of managerial skills», *Human Relations*, número 45, 1992.
29. LE BOTERF, G.; BARZUCCHETTI, S. y VINCENT, T.: *Cómo gestionar la calidad de la formación*, Barcelona. 1993.
30. LEVY-LEBOYER, C.: *Gestión de las competencias*, Barcelona. 1997.
31. MCCLELLAND, D. C.: «Testing for Competencias rather than intelligence», *American Psychologist*, número 28, 1973.
32. MERTENS, L.: La gestión por competencia laboral em la empresa y la formación profesional. OEI, España. 1998.
33. MERTENS, L.: Competencia Laboral Montevideo ,CINTERFOR/OIT 2002.

34. MINTZBERG, H.: «Policy as a Field of Management Theory», *Academy of Management Review*, enero.1977.
35. MITRANI, A.; DALZIEL, M. y SUAREZ, I.: *Las competencias clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*, Deusto, Bilbao.1992
36. PARRENOUD, P.: *Las competencias: condición esencial para la preparación escolar y profesional de la educación contemporánea*. Suiza: [s.e.] [folleto electrónico]; 2000.
37. PEREDA, S.; BERROCAL, F. y LOPEZ, M.: «Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento», *Dirección y Organización*, número 28, 2002.
38. ROBBINS, S. P.: *Comportamiento organizacional*, 7ª edición. Prentice-Hall, México, 1996.
39. SPENCER, L. M, SPENCER, J. M.: *Competences and Work*. New York. 1993.
40. STONER, J.: *Administración*, Ed. MES, La Habana, 1998.
41. TOBÓN, S.: *Las competencias en el sistema educativo: de la simplicidad a la complejidad*. Colombia.2002
42. VARGAS, F.: *Las 40 preguntas más frecuentes sobre Competencia Laboral*. Montevideo : Publicaciones CINTERFOR/OIT, 2004. Disponible electrónicamente en el sitio www.cinterfor.org.uy.
43. VALLE, I.: *Evaluación de competencias. Técnicas y Métodos*.2006
44. WOODRUFFE, C.: *Assessment centres: Identifying and developing*.1993