



Octubre 2018 - ISSN: 1696-8352

PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LAS MUJERES QUE SON CUADROS EN LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL PESCAISLA.

Dikaterine Méndez Leyva¹

Especialista de la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla.

katy@pescaij.alinet.cu

Uliser Vecino Rondan²

Decano de la Facultad de Ciencias Técnicas

Universidad de la Isla de la Juventud. Cuba.

uvecino@uij.edu.cu

Adrián Cánova Herrandiz³

Secretario docente de la Facultad de Ciencias Técnicas

Universidad de la Isla de la Juventud. Cuba.

acanova@uij.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Dikaterine Méndez Leyva, Uliser Vecino Rondan y Adrián Cánova Herrandiz (2018): "Procedimiento para la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la empresa pesquera industrial Pescaisla.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (octubre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/competencias-directivas-mujeres.html>

RESUMEN

El trabajo se realizó con el objetivo de elaborar un procedimiento para la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla. El estudio comprendió el período de septiembre 2017 hasta mayo 2018 para lo cual se instrumentaron métodos y técnicas de investigación que contribuyeron al conocimiento de la dinámica del proceso estudiado. Como resultados se obtuvo que, existe el perfil de cargo donde se determinan las funciones específicas y generales de cada puesto de trabajo, pero no están establecidas las competencias para cada perfil. En tanto que, se propone un procedimiento para la determinación de las competencias directivas, el cual facilita agrupar las competencias con un enfoque de género para las mujeres que son cuadros en la entidad donde se tomó de referencia una propuesta de una autora

¹ Máster en Dirección, Ingeniera Agrónoma

² Máster en Dirección, Ingeniero Agrónomo

³ Máster en Dirección, Ingeniero Agrónomo

pinera. Se valida la propuesta por criterios de expertos donde constató que la misma es factible de implementarse.

Palabras clave: competencias, dirección estratégica, gestión

ABSTRACT

The work was carried out with the aim of developing a procedure for the determination of the managerial competences of the women who are cadres in the Fishing Company Industrial Pescaisla. The study comprised the period from September 2017 to May 2018 for which research methods and techniques were implemented that contributed to the knowledge of the dynamics of the process studied. As results, it was obtained that there is a charge profile where the specific and general functions of each job position are determined, but the competences for each profile are not established. In as much, a procedure for the determination of the managerial competences is proposed, which facilitates grouping the competences with a focus of gender for the women who are cadres in the entity where reference was made to a proposal by a writer pinera. The proposal is validated by expert criteria where it was found that it is feasible to implement it.

Key words: competences, strategic direction, management

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones basadas en la estrategia, utilizan un enfoque diferente para desarrollar el proceso de gestión, integrando la gestión táctica con la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras, con el objetivo de impulsar el cambio y conseguir resultados mejores. Este proceso define, demuestra y refuerza nuevos valores culturales en la organización con la creación de equipos de estrategia, reuniones y comunicaciones abiertas (Gallego, 2012).

El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida esta como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias (Montaño, 2014).

Según Máttar & Perrotti (2014), la planificación se convierte en la herramienta por excelencia para otorgar cohesión, articulación y racionalidad a todo el proceso y, principalmente, a los desafíos que se presentan durante la etapa que significa el tránsito hacia el cambio estructural y el desarrollo. En todo este proceso, el papel que cumplen la prospectiva y la elaboración de escenarios se convierte en un aliado estratégico de las instituciones.

Los criterios de género en la gestión por competencias aparecen como parte de un proceso de aportes que se han dado progresivamente desde diferentes prácticas y vertientes conceptuales, en un contexto particular dominado por la tradición teórica del pensamiento administrativista, en el cual las tendencias y escuelas dominantes no se vinculan, al menos explícitamente, con el interés por las diferencias de género (García, 2012).

La relevancia que ha ganado el respeto a la diferencia, la importancia creciente que ha logrado la crítica al establecimiento tradicional de las relaciones entre los géneros, la mayor visibilidad que ha alcanzado la presencia y la contribución de las mujeres a la sociedad, la incrementada conciencia social sobre la validez de las diferencias en las necesidades e intereses de hombres y mujeres y la innegable existencia de un fenómeno secular de discriminación contra las mujeres, la cada vez más abrumadora evidencia de que las respuestas del orden imperante a las demandas de la sociedad no se reparten equitativamente entre unos y otras, son algunos de los factores que han incorporado el tema de la igualdad a las agendas de las organizaciones y a los supuestos conceptuales que fundamentan las prácticas de las instituciones.

Diversas instituciones, han destacado el interés social, científico y económico de este tema y han desarrollado propuestas para impulsar el perfeccionamiento competitivo de las mujeres. En la mayor parte de los casos, las iniciativas institucionales han estado promovidas por la presión reivindicativa de grupos feministas y organizaciones de mujeres. El estudio de la mujer directiva y su preparación para el enfrentamiento de nuevos retos, así como los cambios conceptuales que existen actualmente donde la mujer ha ganado espacios en todos los sectores de la sociedad, imponen incrementar los el análisis e investigaciones en esta área.

El análisis comparativo entre mujeres y hombres que desempeñan puestos directivos revela, de inmediato, la persistencia de mecanismos de segregación, que se manifiestan en la escasa proporción de mujeres, y en el hecho de que las pocas que ejercen como directivas suelen trabajar en los sectores laborales menos valorados, así como en las categorías profesionales peor retribuidas y con menor capacidad de decisión (Valdivieso, 2004).

El proyecto social desarrollado en Cuba desde 1959 tiene entre sus más grandes desafíos, el logro de la equidad en el desarrollo social. A través de diferentes políticas sociales se alcanzó una distribución más equitativa de los ingresos y el acceso masivo a los servicios de salud y educación. Estas políticas, aunque se proponían beneficiar a todos por igual, enfatizaron en aquellos sectores en desventaja social. Las mujeres desde el principio fueron objeto de diferentes políticas que buscaban eliminar las desigualdades en lo económico y en lo social. El acceso de las mujeres a la dirección ha favorecido su participación efectiva en la toma de decisiones, aunque siempre ha sido inferior a la de los hombres. Sin embargo estudios recientes han confirmado que existen determinados organismos en las que es más frecuente la mujer directiva y casi siempre estas instituciones están relacionadas con la educación y la investigación.

En las investigaciones precedentes en Cuba, se percibe que la gestión del cambio organizacional es un tema que se aborda de manera insuficiente, no obstante, existe un acercamiento en estudios realizados en organizaciones tales como: Sistema Cubano de Distribución de Combustibles (Urquiola, 2007), Empresa Cubana de Grupos Electrógenos y Servicios Eléctricos (Filgueiras, 2013), Empresas de Campismo Popular (Espino, 2014), Empresa de Alta Tecnología del Sector Biotecnológico (Pérez, 2014) y gestión del cambio organizacional en entidades hoteleras (Pérez, 2016)

En este contexto, se desarrolla el trabajo en la Empresa Pesquera Industrial de la Isla de la Juventud, la cual fue creada el 18 de diciembre de 1959. Sin embargo ha sufrido cambios significativos en el contexto a partir de los lineamientos del sexto congreso del partido, desde el punto de vista social, económico y estructural. El mejoramiento en la gestión del capital humano constituye un punto de mira partir de la misión social que le ha toca cumplir al centro. Es por ello que se hace necesario perfeccionar la labor de dirección de los cuadros del centro tomando como punto de referencia que es bajo el porcentaje de mujeres que son cuadros. Para el perfil de dirección se han definido los requisitos a poseer para cumplir con las tareas asignadas y un grupo de funciones a ejecutar, sin embargo no están definidas las competencias laborales que deben tener los cuadros en sentido general y específicamente para el estudio en cuestión, las mujeres que asumen cargos directivos. Existen varios elementos que abordan del por qué definir el enfoque de género en el estudio de los procesos de gestión y todo parte del rol social que le ha tocado vivir a esta población, los tabúes sociales y la cantidad de mujeres en la actividad de dirección.

El objetivo fue elaborar un procedimiento que contribuya en la determinación de las competencias de identidad y esenciales en las mujeres que son cuadros en la Empresa Pesquera Industrial Pescaísla.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

Métodos del nivel teórico:

Histórico y lógico: Permitieron revelar las tendencias del proceso de gestión del capital humano por competencias, a través del estudio documental que contribuyó a conformar el estado del arte de la problemática estudiada.

Sistémico - estructural: Para modelar el proceso de gestión del capital humano por competencias, determinando los conceptos más importantes y las relaciones que se establecen entre ellos.

Analítico - sintético: Estudio de los fenómenos que rodean al objeto investigado, al definir sus conceptos y las tendencias que caracterizan el proceso de manera sintética y multifacética.

Métodos del nivel empírico:

Observación: Para conocer el desarrollo y funcionamiento del proceso en la empresa.

Análisis documental: Para el estudio diagnóstico se consultaron los materiales referidos a, la norma ISO 9001:2000, la Norma 3000 y 3001/2007 y la planeación estratégica de la entidad, para el estudio de tendencias y bases teóricas del proceso de gestión del capital humano por competencias.

Entrevista: Se aplicó a la especialista del área de recursos humanos con el objetivo de constatar las dificultades que presenta el proceso de gestión del capital humano por competencias y que determina el estado actual en el desempeño laboral para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Diferencial semántico: con el objetivo de conocer la percepción de las relaciones de trabajo como elementos que caracterizan las tareas que desempeñan como dirigentes.

Cuestionario: Se aplicó a las mujeres directivas de la empresa y a los trabajadores con el objetivo constatar las regularidades del proceso y características generales de la muestra.

RESULTADOS

✓ *Las mujeres cuadros en los procesos de dirección empresarial*

Muchos han sido los cambios acontecidos durante las últimas décadas en la posición social y económica de las mujeres en el mercado del trabajo, así como en su preparación y ejercicio profesional. Sin embargo, ni los logros educativos ni los cambios en las legislaciones han conseguido, hasta el momento, normalizar la presencia femenina en puestos de decisión y cargos de responsabilidad, esta situación aparece como un fenómeno generalizado a finales del siglo veinte (Valdivieso, 2004).

El análisis comparativo entre mujeres y varones que desempeñan puestos directivos revela, de inmediato, la persistencia de mecanismos de segregación, que se manifiestan en la escasa proporción de mujeres, y en el hecho de que las pocas que ejercen como directivas suelen trabajar en los sectores laborales menos valorados, así como en las categorías profesionales peor retribuidas y con menor capacidad de decisión (Carosio, 2004).

En el contexto más inclusivo de estas contribuciones ha estado presente de manera directa o indirecta el pensamiento feminista culturalista de las autoras norteamericanas Nancy Chodorow y Carol Gilligan, quienes han sostenido que las diferencias de socialización han generado la conformación de una cultura femenina que tiene un peso específico en los comportamientos de las mujeres y en las relaciones que sostienen con los hombres y en sus respectivas concepciones éticas y prácticas frente al ejercicio del poder. La obra de Gilligan, pese a las críticas que ha recibido a consecuencia de la extrapolación que hizo de las conclusiones de sus investigaciones entre estudiantes de los Estados Unidos hacia las conductas femeninas y masculinas en general, desarrolló la idea de la cultura de mujeres, que ha dado lugar a otros aportes, sobre todo en el tema que se trata (Chinchilla & León, 2007).

Todas estas contribuciones, incluyendo excelentes trabajos realizados sobre las condiciones actuales del liderazgo de las mujeres en América Latina y El Caribe, han sido importantes alimentadores de la conformación de una visión de género en torno a los comportamientos de hombres y mujeres en la dirección y la gerencia, aun cuando sus intenciones originales no estaban dirigidas a esa área o no eran determinar, en algunos casos, los rasgos del liderazgo con base en una concepción género sensitiva. Muchos de los aportes de la nueva teoría del liderazgo, constituyeron las bases para un desarrollo conceptual del fenómeno, con base en un enfoque de género.

Los abundantes estudios sobre el comportamiento de hombres y mujeres en posiciones de dirección coinciden en afirmar que en efecto hay en muchos casos elementos de comportamiento que pueden ser vinculados a características de género, a rasgos de los paradigmas de subjetividad masculino y femenino.

Loden, se dedicó a analizar el mundo empresarial norteamericano, en contraste con todas las tendencias e interpretaciones más actuales sobre el nuevo liderazgo que se habían planteado hasta entonces. Su trabajo está muy ampliamente documentado y se reconoce como uno de los aportes importantes a la conformación de una visión género sensitiva en la gerencia, pese a que la autora explícitamente no fundamentó sus observaciones en el enfoque de género. Su obra sostiene que la gerencia moderna debe oír las "voces diferentes" de las mujeres y lo que éstas pueden aportar al perfeccionamiento de esta disciplina.

La dirección masculina posee un estilo operativo fundamentalmente competitivo; desarrolla estructuras organizacionales preferentemente jerárquicas; el objetivo básico es lograr el triunfo; el estilo de resolución de problemas es principalmente racional y tiene como características claves: fuerte control, estrategia, no emocionalidad y análisis.

A diferencia de la dirección masculina, la femenina posee un estilo operativo de tipo cooperativo; alienta la estructura de la organización con base en la formación de equipos; el objetivo básico es la calidad; en la resolución de problemas emplea lo intuitivo y lo racional; y sus características claves son: control reducido, comprensión, colaboración y niveles de alto rendimiento.

Según Fajardo, investigadora costarricense, ha explorado los lenguajes coloquiales y el de los textos jurídicos, especialmente, y ha encontrado diferencias genéricas significativas que pueden tener amplia aplicación en el tema gerencial. Según esta autora, el lenguaje de las mujeres está cargado de demandas de atención, por necesidad de establecer vínculos, marcado por inseguridad, miedo, expresado en la dicción, la utilización de las palabras, el tono de la voz, la entonación, entre otros. La comunicación reprimida en las mujeres, crea el pánico genérico, que sería la caída en el “vacío de la propia intimidad”, que impele a las mujeres a disminuir sus aspiraciones profesionales.

Todas estas investigaciones han enriquecido el panorama de la comprensión de los comportamientos y las prácticas en las funciones de dirección y gerencia, pese a que algunas de ellas no estuvieron originalmente comprometidas con el tema.

Entre los pilares que apuntalan el techo de cristal, resultan obsoletas, hoy en día, las explicaciones relativas a la falta de capacidad intelectual de las mujeres. Su acceso generalizado a los niveles educativos superiores, incluso en carreras estereotipadamente masculinas, y los buenos rendimientos obtenidos, invalidan este tipo de argumentos. No obstante, siguen teniendo plena vigencia las explicaciones que inciden en la importancia del aprendizaje y la educación a través del curriculum oculto, entendiendo por tal las creencias, normas y valores sociales que aunque no figuran entre los objetivos y fines académicos, se transmiten eficazmente a través de complejos mecanismos de imitación e interiorización (Castillo & Soto, 2004).

En la actualidad el término directivo ha sido sustituido por cuadro para referirse a ambos géneros y se refiere al trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por el uso correcto de los recursos puestos a su disposición, cuenta con un conjunto de cualidades político ideológicas y éticas, asume los principios consagrados en nuestra Constitución y el Programa del Partido; es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la importancia de las funciones que cumple lo requieran, en los órganos superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial. Por tanto la mujer que es cuadros debe igualmente cumplir estos requisitos. Existen en el presente nuevas categorizaciones de los cuadros ellas son:

- ✓ Directivos superiores: Son los que dirigen, aprueban y controlan las políticas; por su alcance ocupan los cargos de dirección del más alto rango en los Órganos Superiores y demás Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales, Consejos de Administración de los órganos locales del Poder Popular y Organizaciones Superiores de Dirección del Sistema Empresarial, y su designación corresponde a la nomenclatura superior a ellos.
- ✓ Directivos: Son los que elaboran, orientan, controlan, guían y despliegan las políticas; por su alcance ocupan los cargos de dirección de nivel intermedio, y su designación corresponde generalmente, a la nomenclatura de los jefes de los Órganos Superiores y demás Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales, Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular y el Sistema Empresarial; y por excepción, algunos cargos pertenecen a la nomenclatura superior.
- ✓ Ejecutivos: Es la categoría de cuadros más amplia, son los que participan en la elaboración, dirigen, ejecutan y controlan el cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde, por su alcance ocupan cargos de dirección u otros, en los Órganos Superiores y demás Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales, entidades presupuestadas y el Sistema Empresarial, y su designación corresponde a la nomenclatura inmediata superior a la entidad, o a su jefe, según corresponda.

La determinación de las principales características de las mujeres cuadros está relacionada con la necesidad de involucrar la habilidad para enfrentar demandas complejas movilizando recursos político-ideológicos y psicosociales, incluyendo destrezas y actitudes en el contexto particular en que se desempeñe.

En este sentido la Gestión por Competencia en las mujeres directivas deberá basarse no sólo en principios ya conocidos de pertenencia, estabilidad y control, sino más bien en los nacientes principios de interdependencia, flexibilidad y asociación. Estas competencias incluyen formas de comprometer e inspirar a la gente, haciendo que los equipos y las asociaciones evolucionen y adquieran conocimientos. De este modo se evidencia que la función de la gerencia femenina del capital humano ha adquirido una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas

con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuestas al comportamiento humano.

Se plantea que las mujeres directivas necesitan para el desarrollo exitoso de su gestión ofrecer programas, prácticas, procesos y modelos en los distintos subsistemas de la Gestión por Competencias para desarrollar en la gente características que propicien mejores resultados, mayor rapidez al dar respuestas y mayor habilidad. Entendiendo así un nuevo desafío gerencial estratégico.

Según Camejo (2008), la gerencia empresarial y específicamente la mujer directiva necesita una cultura de dirección en la que se aprecien y valoren las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados a fin de cumplir la misión, contribuyendo a que la organización mejore la toma de decisiones creando como base una gestión integrada de recursos humanos como factor clave que le permita suplir debilidades y aportar innumerables ventajas tales como:

- ✓ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- ✓ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ✓ La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- ✓ La evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- ✓ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ✓ La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, tornándose un proceso de ganar-ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

A partir del estudio de los referentes bibliográficos se plantea que la competencia es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, que se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente.

- ✓ *Análisis de la técnica: entrevista.*

Se aplicó a la jefa de sección de cuadros con el objetivo de constatar las dificultades que presenta el proceso de Gestión del Capital Humano por competencias y que determina el estado actual en el desempeño laboral para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. La técnica aplicada fue del tipo semiestructurada fundamentalmente.

De manera general hubo aceptación y disposición por parte de la especialista entrevistada hacia la técnica, mostrándose colaboradora y comunicativa. La entrevistada abordó los temas con profundidad y adecuado nivel de elaboración, sus respuestas fueron rápidas, seguras y con un adecuado vocabulario. Se mantuvo serena y tranquila ante las preguntas realizadas por el examinador.

Los principales resultados de la técnica fueron:

- ✓ En la entidad existe el profesiograma donde se determinan las funciones específicas y generales de cada puesto de trabajo, pero no están establecidas las competencias para cada uno de los perfiles.
- ✓ Existe en la institución la política de cuadros donde se establecen las reservas para cada uno de los cargos de la entidad, sin embargo en ocasiones no se implementa adecuadamente.
- ✓ A partir del año 2016 se lleva a cabo el perfeccionamiento del trabajo con los cuadros, dentro de las acciones que se proponen están las relacionadas con el establecimiento de indicadores para la evaluación de los cuadros.
- ✓ Para el año 2017 se propone una nueva metodología sobre el modelo certificado de evaluación del cuadro, el cual se realizará de manera parcial e integralmente, en el documento se determinan los indicadores que se tendrá en cuenta para la evaluación del cuadro y ello encierran a su vez un conjunto de sub indicadores que de manera general caracterizan el trabajo del dirigente en términos de funciones pero no se determinan las competencias para cada función estos son:

Indicadores técnicos laborales: ética y disciplina, actitud ante el trabajo, desempeño del cargo, capacidad de dirección y trabajo con los subordinados.

Indicadores de personalidad: Características individuales e intelectuales.

Además se especifican aspectos generales relacionados con categoría, especialidad, nivel educacional entre otros. Las directivas no conocen las competencias que deben poseer para implementar su gestión de manera adecuada. La urgencia temporal es un elemento que caracteriza el proceso directivo en sentido general. La evaluación no se realiza a partir de las funciones y las competencias de las directivas, sólo se tienen en cuenta los objetivos planteados para el año/curso y los resultados obtenidos en el periodo.

✓ *Resultados del diagnóstico*

El diagnóstico de la gestión de las competencias directivas en las mujeres que son cuadros en la Empresa Pesquera Industrial Pescaísla, resultó una herramienta de gran valor metodológica para determinar la situación actual del proceso en estudio, así como las características generales que presenta la organización en el contexto actual. El conocimiento preciso del nivel de partida y de las condiciones psicosociales de las mujeres directivas, sirven de base para perfeccionar la gestión por competencias y su desempeño dentro de la institución. Como parte del diagnóstico realizado se muestran a continuación los resultados:

Principales tendencias derivadas del diagnóstico:

- ✓ La percepción que tienen las mujeres que son cuadros sobre las dificultades para superarse y alcanzar desempeños superiores es baja.
- ✓ Existe baja capacidad de organización del tiempo.
- ✓ No perciben el trabajo directivo como una carga.
- ✓ Las tareas de dirección les dificultan su preparación profesional.
- ✓ No están establecidas las competencias para cada uno de los perfiles.
- ✓ La urgencia temporal es un elemento que caracteriza el proceso directivo en sentido general.
- ✓ La evaluación no se realiza a partir de las funciones y las competencias de las directivas, solo se tienen en cuenta los objetivos planteados para el año.
- ✓ Se constató una gran preocupación por elementos importantes para llevar a cabo las funciones como cuadros de manera efectiva tales como: el trabajo en equipo, la comprensión que deben tener hacia los subordinados y el tiempo de dedicación a la tarea.
- ✓ Los principales obstáculos que perciben en su función como cuadros se refieren a su propia formación como directiva, falta de preparación de los subordinados y los recursos materiales y humanos.
- ✓ Los aspectos positivos en su función directiva que más refieren están relacionados la buena comunicación y relación con el personal, el uso adecuado de los recursos materiales y humanos de la organización.
- ✓ Las encuestadas refieren que la visión de negocios y la autonomía personal no constituyen competencias necesarias para su gestión.
- ✓ Las encuestadas perciben que las competencias necesarias para realizar su labor como dirigente son:
 - ✓ Resolución de problemas
 - ✓ Gestión de recursos
 - ✓ Orientación al cliente
 - ✓ Red de relaciones efectivas
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Organización
 - ✓ Iniciativa
 - ✓ Creatividad
 - ✓ Disciplina
 - ✓ Concentración
 - ✓ Gestión del tiempo
 - ✓ Gestión del stress

- ✓ Empatía
- ✓ Delegación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Gestión del riesgo
- ✓ Autocrítica
- ✓ Autoconocimiento

En la figura 1 se muestra el análisis de la percepción que tienen las mujeres que son cuadros sobre las competencias que no son importantes para su gestión resultó que solo dos competencias se encuentra en esta categoría, estas fueron: visión de negocios (51 %) y la autonomía personal (49 %). El resto de las competencias fueron percibidas por las encuestadas como importantes para realizar su gestión.

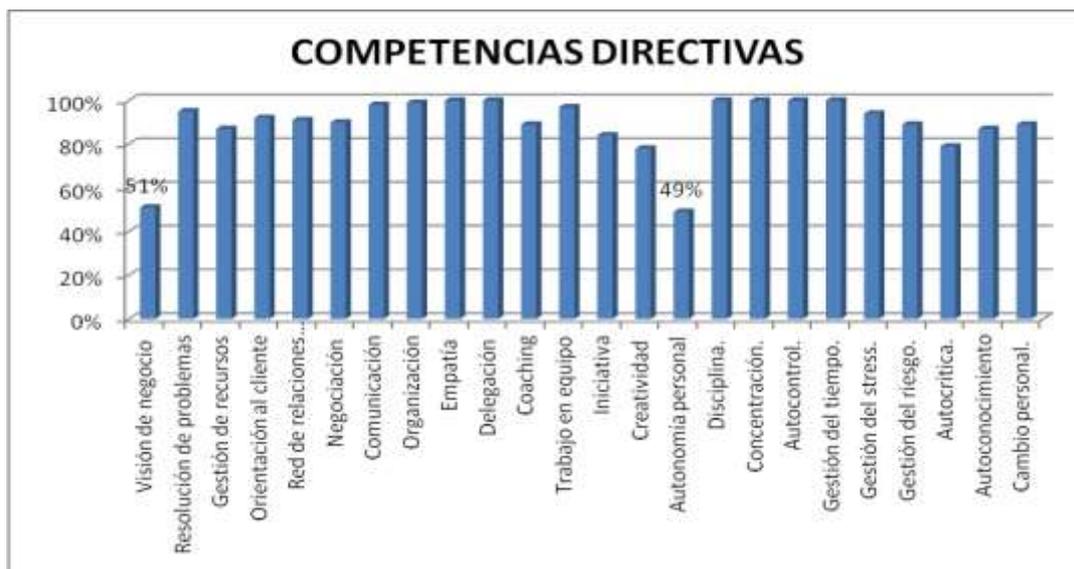


Figura 1. Competencias directivas de mujeres en la Empresa Pesquera Industrial Pescaísla

✓ Procedimiento

Se propone un Procedimiento para la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la Empresa Pesquera Industrial Pescaísla tomando como referente el procedimiento propuesto por García (2012), donde se presenta como elemento fundamental la gestión por competencias con enfoque de género. En tanto que en la figura 2 se definen las etapas del proceso.



Figura 2. Procedimiento para la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la Empresa Pesquera Industrial Pescaísla.

Para la elaboración del procedimiento, se efectúa una revisión bibliográfica de los documentos y resoluciones con que cuenta la entidad 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 Documental:** Se realiza una revisión bibliográfica del tema en cuestión, se revisan documentos de la organización, estrategia de superación y planificación estratégica, necesarios para el conocimiento de la organización en base a estructura, funciones y misión. Es revisión 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 las directivas, aplicándola en los principales escenarios.
- ✓ **Entrevista:** Se aplicó con el objetivo de constatar las dificultades que presenta el proceso de Gestión del Capital Humano por competencias y que determina el estado actual en el desempeño laboral para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- ✓ **Escala Likert:** Se aplicó a la muestra con el objetivo de conocer las características organizativas de la institución.

El procedimiento tiene como objetivo determinar las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la Empresa Pesquera Industrial Pescaísla y se fundamenta en los pasos siguientes:

- ✓ Conformación del equipo de expertos
- ✓ Creación de un clima institucional favorable
- ✓ Identificar los factores que caracterizan el clima laboral en la organización
- ✓ Diagnóstico de las competencias directivas
- ✓ Caracterización de los cuadros en relación a puestos y funciones

- ✓ Propuesta de acciones para la capacitación en la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la entidad
- ✓ Implementación del procedimiento para determinar las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la entidad
- ✓ Evaluación y seguimiento de los resultados
- ✓ Readecuación y perfeccionamiento

Paso I. Conformación del grupo de expertos.

- ✓ Estructuración del grupo.

Objetivo: Conformación del equipo de expertos para la implementación del procedimiento.

Para la implementación de la propuesta de procedimiento se sugiere la necesidad de conformar un grupo de expertos. Teniendo en cuenta que la propuesta involucra a todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la organización, se sugiere que el grupo esté dirigido por una persona representante del área administrativa, cuya función es avalar el proceso organizacional en este aspecto, además de su contribución desde la perspectiva de su conocimiento general de la organización.

Otro miembro de este equipo, deberá ser del área de los recursos humanos, cuya función estará relacionada con el asesoramiento a cada una de las áreas a las que se vinculan.

Los restantes miembros representarán a cada una de las áreas de la entidad para propiciar que en el grupo exista diversidad de criterios en función de las características de cada uno de los puestos directivos.

- ✓ Capacitación al equipo de expertos para la implementación del procedimiento.

Objetivo: Dirigir la capacitación hacia el logro de la implementación del procedimiento para la determinación de las competencias directivas, teniendo como premisa los objetivos estratégicos de la entidad y las motivaciones e intereses individuales.

Acciones de capacitación:

- La Gestión por Competencias en el sector empresarial.
- Las competencias directivas. Características generales.
- Procedimiento para la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la entidad.

Paso II. Creación de un clima institucional favorable.

Objetivo: Propiciar las condiciones que contribuyan al logro de un clima institucional favorable para la implementación del procedimiento.

Crear un ambiente favorable en la institución a partir de la información y explicación a los trabajadores y equipo de expertos de los objetivos del procedimiento, etapas en las cuales se desarrollará el mismo y su funcionalidad, para esto se utilizará técnicas que contribuyan a la motivación de los trabajadores en sentido general, tales como: dinámica grupales, discusión de protocolos relacionados con el tema e incentivo de competitividad entre las áreas.

Paso III. Identificar los factores que en la organización caracterizan el clima laboral.

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 documental.
- ✓ Observación.
- ✓ Entrevista.
- ✓ Diferencial semántico.
- ✓ Cuestionario.

- ✓ Escala Likert.

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

- ✓ Revisión de la estrategia de la entidad: Esto facilitará el conocimiento de los factores externos e internos arrojados por la matriz debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), se evalúan la misión y los objetivos estratégicos buscando establecer correspondencia entre estos y las competencias que deben poseer las directivas para lograrlos y alcanzar en la organización resultados superiores.
- ✓ 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.
- ✓ Análisis del documento sobre el perfeccionamiento del trabajo con los cuadros para determinar las principales características relacionadas con la evaluación de los cuadros aplicada a partir del 2017.
- ✓ Revisión de la metodología sobre el modelo certificado de evaluación del cuadro teniendo en cuenta las guías de evaluación parcial e integral al cuadro aplicable a partir del 2017.
- ✓ 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 en diferentes escenarios, para el desarrollo de esta acción se definen:
 1. Una guía de observación, que recoge información referida al nivel conductual y enriquecimiento de valores de los directivos.
 2. Escenarios de actuación de los directivos: Reunión de consejo de dirección, directivos y jefes de departamentos.
- ✓ Aplicación de una entrevista semiestructurada a la jefa de sección de cuadros 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.
- ✓ Se aplica una encuesta a las directivas de los distintos niveles de dirección, que nos permitirá conocer la percepción de estas acerca de su labor, factores que influyen en el desarrollo de competencias y clima de la organización.

Paso IV. Diagnóstico de las competencias directivas

Objetivo: Diagnosticar el estado actual de las competencias directivas.
Instrumentos a utilizar:

Encuesta de Competencias Laborales: Permitirá conocer las competencias directivas que las mujeres que son cuadros en la entidad perciben como necesarias para tener un desempeño adecuado.

- ✓ Breve explicación acerca de las competencias directivas y los modos de actuación que las evidencian.
- ✓ Preparación de las directivas acerca del contenido de la encuesta y la importancia de sus resultados para el desarrollo como dirigentes.

Para el procesamiento de los resultados se aplicó un paquete estadístico con el sistema (SPSS) y EXCEL para el procesamiento de tablas y figuras.

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

Objetivo: Caracterizar las mujeres que son cuadros en cuanto a puestos que ocupan y funciones que desempeñan.

Los instrumentos a utilizar son los siguientes:

- ✓ Revisión documental.

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 la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla, teniendo en cuenta la posición que ocupa la directiva y su función, se utiliza para ello el Decreto No. 281 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y se delimitan tres niveles:

- ✓ Nivel Estratégico (I): Al que pertenecen los directivos que trazan y definen las estrategias de la entidad.
- ✓ 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 tendrá en cuenta que la misma debe ser representativa del total de las mujeres que son cuadros en la entidad.

Etapa 3: Caracterización de las directivas de acuerdo a puestos y funciones (se realiza a partir 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:

- ✓ Analizar las funciones de cada cargo e identificar las funciones comunes en cada nivel.
- ✓ Agrupar las funciones teniendo en cuenta las esferas de actuación de las directivas.

Esferas de actuación:

- ✓ Entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización.
- ✓ 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.
- ✓ La Organización propiamente dicha, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, entre otros, constituye el principal objeto de trabajo de la directiva.

Etapa 4: Identificación de las competencias directivas para el desempeño eficaz de las mujeres que son cuadros en la entidad.

- ✓ Empleo del método de criterio de expertos para identificar las competencias.

Método Delphi.

Paso 1. Creación del grupo de expertos: Estará integrado por profesionales y dirigentes con experiencia de trabajo, representantes de la dirección de recursos humanos del centro y profesores universitarios.

Paso 2. Capacitación en competencias: Debe tener un carácter participativo, se le brindará los elementos necesarios sobre el tema, haciendo énfasis en las competencias directivas.

Paso 3. Determinación de las competencias por rondas:

Primera ronda: Listar las competencias que surjan del equipo a partir de la pregunta: ¿Cuáles son las competencias directivas necesarias para el desempeño eficaz de las mujeres que son cuadros de la entidad? Los especialistas realizarán una reducción del listado eliminando repeticiones o similitudes.

Segunda ronda: Se le entregará a cada experto una hoja de papel con la matriz resultante de la ronda anterior y seguidamente se le realizará la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias directivas necesarias para el desempeño eficaz de las mujeres que son cuadros en la entidad? A partir de las respuestas dadas se determinará el nivel de concordancia.

Tercera ronda: Determinación del nivel de importancia de las competencias listadas donde 1 será la más importante y n será la de menos importancia a partir de la siguiente pregunta: ¿Qué nivel de importancia Ud. daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño eficaz de las mujeres que son cuadros? Recogidas las respuestas se ordenarán las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj, con posterioridad se calculará el nivel de concordancia.

Cuarta ronda: Se le entregarán a cada experto las tablas anteriores mostrándole el ordenamiento alcanzado. Se realizará la siguiente pregunta: ¿Concuerdan usted con las ponderaciones y el orden obtenido? Se le explicará además a los expertos que pueden realizar modificaciones si lo consideran necesario. Seguidamente se realizarán los cálculos nuevamente.

Quinta ronda: Se realizarán las conclusiones determinando las competencias directivas necesarias para la gestión eficaz de las mujeres que son cuadros de la empresa y se pedirá los desempeños esenciales que caracterizarían cada una de las competencias determinadas.

- ✓ Se realiza un análisis a partir de la función directiva en sus dos dimensiones; estratégicas e intratéticas.
- ✓ Agrupadas ya las funciones según esfera de actuación, se hacen coincidir con las dimensiones según corresponda, partiendo de los conceptos aportados por la bibliografía.

Estratégicas: Las competencias directivas estratégicas se refieren a la capacidad de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa.

Intratéticas: Las competencias directivas intratéticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa.

- ✓ Luego se asignan las competencias correspondientes a cada una de ellas.

Paso VI. Acciones para la capacitación en la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la Empresa Pesquera Industrial Pescaísla.

Objetivo: Proponer acciones para la capacitación en la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la entidad.

Para garantizar el éxito del procedimiento propuesto por la autora se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Determinación de los objetivos que se pretenden alcanzar tanto estratégicos como formativos.
- ✓ Dirigir la capacitación hacia el logro de la implementación del procedimiento para la determinación de las competencias directivas para las mujeres que son cuadros, teniendo como premisa los objetivos estratégicos de la entidad y las motivaciones e intereses individuales.

Paso VII. Implementación del procedimiento para determinar las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la Empresa Pesquera Industrial Pescaísla. Una vez cumplimentados los pasos anteriores, se procederá a la aplicación del procedimiento para determinar las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la entidad. Este servirá para validar cada uno de los elementos que han sido definidos.

El procedimiento en sentido general tiene las siguientes características:

- a. Participativo y cooperativo de todos los actores que intervienen en el proceso.
- b. Se le otorga un carácter sistémico estableciéndose la vinculación de la competencia con el proceso de dirección de la organización.
- c. Se tiene en cuenta el carácter holístico de las competencias utilizándose la información de los perfiles en todos los procesos.
- d. Permite la retroalimentación aceptando opiniones y sugerencias de los participantes en el proceso.

Paso VIII. Evaluación y seguimiento de los resultados.

Objetivo: Determinación de carencias y fortalezas.

Para evaluar la efectividad del procedimiento propuesto se utilizará cuestionarios, entrevista o criterios de las personas evaluadas y de los evaluadores, las cuales deben ajustarse a las condiciones concretas de la Empresa Pesquera Industrial Pescaísla. Este se realizará teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- a. Evaluación sistemática del desempeño de las directivas.
- b. Identificación de causas que inciden en los resultados alcanzados.
- c. Determinación de medidas individuales y colectivas.
- d. Evaluación de carácter integrador.

Paso IX. Readecuación y perfeccionamiento.

Objetivo: Determinación de las acciones necesarias para el perfeccionamiento del procedimiento.

- ✓ Rediseño de estrategias individuales y colectivas, mediante plan de medidas.

Se realiza teniendo en cuenta el flujo de información acerca de la propuesta del procedimiento teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos que aporta el grupo de expertos en su implementación, se determina el plan de medidas y se planifican las nuevas estrategias a seguir para el perfeccionamiento de la propuesta.

- ✓ *Algunos resultados obtenidos en la aplicación de la Evaluación de Expertos (Delphi) acerca de la propuesta del procedimiento para la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla*

Para la comprobación de la validez del procedimiento propuesto se aplicó el método Delphi con variaciones, considerado como uno de los métodos subjetivos de pronosticación más confiables. A través de él se realizó un diálogo con los expertos con vistas a obtener consenso o no sobre el procedimiento, así como de la metodología para su instrumentación. Su aplicación aportó elementos significativos que enriquecieron la propuesta realizada.

Para la aplicación práctica del método fue necesario seguir su metodología y por ello se seleccionó el grupo de expertos a encuestar y se efectuó un proceso de entrenamiento en Gestión por Competencias. Los expertos fueron entrenados además, en cada uno de los pasos que se proponen en el procedimiento, de manera general el proceso tuvo un carácter participativo y muy interactivo una vez terminado se aplicó el cuestionario elaborado.

El instrumento fue aplicado a 13 expertos, que fueron seleccionados teniendo en cuenta la representatividad de los mismos y su disposición a participar críticamente en la evaluación de la propuesta del procedimiento.

De los 13 expertos seleccionados fueron dos trabajan en el área de recursos humanos con más de cinco años de trabajo en el área, tres son cuadros de experiencia y tres profesores de la Universidad de la Isla de la Juventud con experiencia en el sector empresarial. El comportamiento estadístico de los resultados obtenidos a través de este método, se muestra en la figura 3.

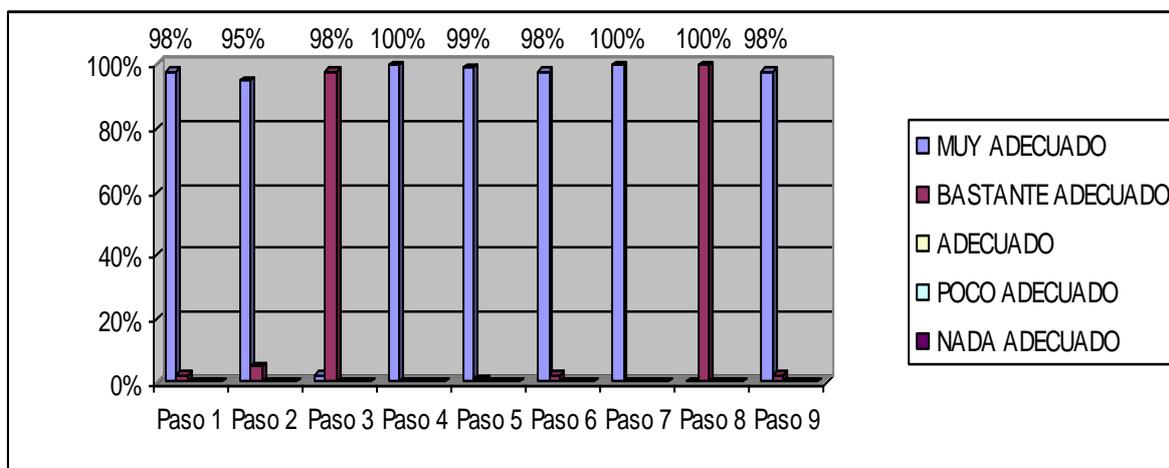


Figura 3. Resultados encuesta de expertos.

Los expertos evaluaron siete indicadores de muy adecuados y dos de bastante adecuado. Los juicios aportados tanto en el proceso de evaluación como en las sugerencias finales corroboraron la validez de la propuesta. Las recomendaciones ofrecidas por los expertos fueron valoradas detenidamente e instrumentadas según correspondió.

En la investigación realizada se comprobó que en la entidad no están definidas las competencias para los cargos directivos de manera general y específicamente para las mujeres que son cuadros, no se logra un impacto en la implementación del Sistema de Gestión por Competencias que potencie el avance significativo en el logro de los objetivos estratégicos de la organización y el desempeño de las directivas. Como resultado de asumir los referentes teóricos se fundamenta un procedimiento con un enfoque dialéctico, dinámico, flexible, factible y comunicativo para determinar las competencias directivas de las mujeres que son cuadros. El procedimiento propuesto es factible de instrumentarse, según la evaluación de expertos.

CONCLUSIONES

- ✓ El procedimiento propuesto en esta investigación constituye una propuesta para determinar las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla en sus dos dimensiones, estratégicas e intratéticas teniendo en cuenta las esferas de actuación de las directivas.
- ✓ El procedimiento propuesto 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 para las mujeres directivas para cada nivel.
- ✓ Se demuestra a partir de la consulta de los expertos la validez del procedimiento presentado es factible de implementarse totalmente, además muestra su adaptabilidad para posible aplicación en instituciones del territorio con las características presentadas en la presente investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Camejo, A. (2008). El modelo de la Gestión por Competencias y la evolución del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. Entelequia, Revista interdisciplinar. No 8. Venezuela.
- ✓ Carosio, A. (2004). Las mujeres y la opción emprendedora. Consideraciones sobre la gestión. En publicación: Revista Venezolana de Estudios de la Mujer, vol. 9, no. 23. CEM, Centro de Estudios de la Mujer, Universidad Central de Venezuela, Caracas: Venezuela. Recuperado de: <http://www.revele.com.ve//pdf/mujer/vol9-n23/pag79.pdf>.
- ✓ Castillo, C. & Soto, P. (2004). Estudios de gerencia y género y su relación con la formación profesional universitaria. Revista Venezolana de Estudios de la Mujer, vol. 9, no. 23. CEM, Centro de Estudios de la Mujer, Universidad Central de Venezuela, Caracas. Venezuela.
- ✓ Chinchilla, N. & León, C. (2007). Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas. Artículo.
- ✓ Espino Valdés, A. (2014). Contribución al control de gestión para empresas de campismo popular soportado en una plataforma de cambio (Tesis doctoral), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.
- ✓ Filgueiras Sainz de Rozas, M. L. (2013). Creación y desarrollo de capacidad de absorción de tecnología en organizaciones de base productiva de la generación distribuida cubana. (Tesis doctoral), Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, La Habana.
- ✓ Gallego Porras, A. (2012). Diseño de una estructura organizacional del proceso de Gestión Económica Financiero para la Universidad de Granma. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Granma. Cuba.
- ✓ García Stewart, D. (2012). Procedimiento para la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la Universidad Isla de la Juventud. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Dirección.
- ✓ Máttar, J. & Perrotti, D. (2014). Planificación, prospectiva y gestión pública. Reflexiones para la agenda de desarrollo. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile. ISBN 978-92-1-121831-2.
- ✓ Montaña Armendariz, A. (2014). Modelo de desarrollo económico local para la diversificación de la estructura Productiva y la Articulación del Tejido Empresarial en Baja California Sur. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Administrativas. California. Estados Unidos.
- ✓ Pérez de Armas, M. (2014). Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en la empresa de alta tecnología del sector biotecnológico cubano. (Tesis doctoral), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara
- ✓ Pérez Vallejo, L. M. (2016). Modelo de gestión del cambio organizacional para la implementación de la Estrategia empresarial. Caso de estudio en entidades hoteleras. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. pp. 1-177.
- ✓ Urquiola Sánchez, O. (2007). Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles (Tesis doctoral), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.

- ✓ Valdivieso, M. (2004). Mujer y gerencia: un desafío al poder patriarcal. En publicación: Revista Venezolana de Estudios de la Mujer, vol. 9, no. 23. CEM, Centro de Estudios de la Mujer. Recuperado de: <http://www.revele.com.ve/pdf/mujer/vol9-n23/pag137.pdf>