

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

FACULTAD HUMANIDADES



**Estudio de las competencias directivas en
gerentes de la Casa Artex.sa en Trinidad.**

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

Autora: Claudia Lorena Ruiz Porcegués.

Tutora: Lic. Anamín Castillo Mendoza. MS.c.

2016-2017

PENSAMIENTO:

“Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global”.

Corrales M., 2009.

DEDICATORIA:

A mi mami, por su infinito amor, dedicación, por ser mi principal apoyo incondicional y mi guía.

A mi papi, por creer siempre en mí.

A mi hermano Rayner, por ser mi compañero de sueños y realidades.

AGRADECIMIENTOS:

A mi bella familia por mantenerse siempre unida a pesar de todo.

A mis cuatro hermanos, por su apoyo y confianza.

A todos mis amigos, los cuales hacen de mí una mejor persona.

A mi tutora por brindarme su tiempo, apoyo y conocimiento para la realización de este trabajo.

A todos lo que comenzaron un día la carrera y que por alguna razón no se encuentran hoy.

INDICE

Tabla de contenido

Introducción.....	1
CAPÍTULO 1: REFERENTE TEÓRICOS.	7
1.1 Diferentes concepciones del término: Competencia.....	7
1.1.1 Componentes de las competencias:.....	12
1.1.2 Tipos de competencias.....	13
1.2 Estándares de competencia	15
1.2.1 Perfiles ocupacionales basados en Competencia.	17
1.3 El proceso de dirección: concepto y funciones.....	18
1.3.1 Referentes cubanos sobre el ejercicio de la dirección.....	18
1.3.2 Esferas de actuación de los directivos.	21
1.4 Competencias directivas, conceptos y clasificación.	24
1.4.1 Definición y tipos de competencias según Pablo Cardona:.....	24
1.4.2 Desarrollo de las competencias directivas	25
1.4.3 Las competencias directivas y su relación con la competitividad e innovación.....	30
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	32
2.1 Metodología utilizada.	32
2.1.1 Diseño de la investigación y tipo de estudio.....	32
2.2 Selección y descripción de la muestra.....	33
2.3 Métodos y técnicas utilizadas.....	33
2.3.1Técnicas para la recolección de la información.....	34
2.4 Categorías de análisis. Su descripción.....	35
2.5 Análisis de los resultados por técnicas:	37
2.6 Análisis Integrador de los resultados.....	46
Conclusiones.	48
Recomendaciones:	49
Referentes Bibliográficos:	50
ANEXOS	52

RESUMEN

El estudio de las competencias directivas, constituye un tema que ha sido abordado desde disímiles perspectivas, el mismo juega un papel fundamental en las organizaciones haciendo referencia al intento por lograr, por parte del directivo, la cooperación en una tarea común.

El presente trabajo, fue realizado en La Casa Atex.sa de Trinidad en Sancti Spíritus, el mismo pretende satisfacer una demanda de la gerencia provincial de Artex, de determinar las competencias directivas que han permitido a sus gerentes alcanzar notables resultados y logros en su labor. Para la investigación se toma como población de estudio a los siete gerentes de la organización.

Se aplicaron métodos y técnicas, tales como: Cuestionario: Competencias directivas más valoradas de Cardona, Chinchilla y García Lombardía (2001). Cuestionario de Habilidades Directivas de Barba Abad, M. (2011), entrevista semiestructurada a el Gerente de Recursos Humanos y la observación.

Todas las técnicas fueron analizadas de manera complementaria e integradora, triangulando toda la información arrojada por cada una de ellas, destacando que a través de las mismas se logra apreciar cómo se desarrollan las competencias directivas en la gerencia de Trinidad permitiéndoles llevar a cabo la misión de la organización.

Los resultados revelan que las competencias directivas más valoradas por estos gerentes fueron las intratégicas y las de eficacia personal, las cuales se ponen de manifiesto a través de las habilidades directivas (trabajo en equipo, la comunicación, la honestidad y la motivación). Siendo estas las competencias y habilidades que les posibilitan a los gerentes estudiados obtener tales resultados de trabajo.

INTRODUCCION

Introducción

El concepto de competencia directiva, constituye un tema que ha sido abordado desde disímiles perspectivas. El estudio del mismo en las organizaciones hace referencia al intento por lograr, por parte del directivo, la cooperación en una tarea común. Las investigaciones sobre este tema han ido acentuándose a medida que las sociedades, han puesto en funcionamiento organizaciones más complejas, sin dejar ausente las nuevas propuestas establecidas por nuestro territorio.

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 mayor 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, ya sea desde una perspectiva individual, grupal y organizacional.

Aunque es un tema relativamente nuevo en el marco internacional y nacional, la bibliografía sobre este tema en particular es muy amplia y diversa, ya que podemos ver cómo llegan constantemente nuevos materiales desde todos los sectores organizacionales, los cuáles profundizan en los enfoques a medida en que avanzan las investigaciones científicas y se globalizan, de forma creciente en las diferentes empresas y corporaciones a escala planetaria, lo cual hace que exista gran diversidad de concepciones sobre este tema.

En la revisión teórica realizada, los resultados privilegian la presencia del tratamiento de diferentes definiciones del concepto “competencias directivas”, el cual en ocasiones suele confundirse con el término de “competencias profesionales”, con el que tiene cercana relación, pero también lo distinguen evidentes diferencias. Las cuáles se verán reflejadas en la parte teórica de esta investigación.

Por tanto al presentar las competencias directivas como un atributo existente en los trabajadores que se dedican profesionalmente a la actividad de dirección, es necesario describir las características y regularidades principales de este proceso, pues la capacidad directiva (gerencial o administrativa) se ha convertido en los inicios del siglo XXI en un recurso muy útil para el avance de cualquier sociedad,

INTRODUCCION

en especial nuestra sociedad cubana, en pos de potenciar el capital humano y de esta forma obtener nuevos y mejores resultados de trabajo en las diferentes organizaciones.

También se ha demostrado que, por parte de las ciencias psicológicas, siempre ha existido interés por estudiar cómo el talento humano se manifiesta y se codifica en las tareas productivas y cómo las diferentes formas de organización social permiten el desarrollo diferencial del mismo. En éste sentido, se han producido una serie de marcos interpretativos los cuales nos hace darnos cuenta la complejidad que entraña participar en relaciones de trabajo de manera competente y creativa, esto se evidencia de tal manera en el enfoque basado en competencias directivas, cuyo basamento forma parte del marco teórico en que se sustenta esta investigación.

Sobre la labor directiva mucho es lo que se ha escrito en términos normativos, esto es, acerca de lo que debería de ser la función en sí, pero poco se ha investigado sobre el quehacer directivo, aunque a nivel mundial es comprensible que países con distinta historia, herencia cultural, problemas, objetivos y, no menos importante, posición en el escenario mundial, aborden el tema con perspectivas diferentes, con propósitos diversos y con comprensiones conceptuales y metodologías de distinta naturaleza.

De ahí la riqueza del tema que permite aprender los unos de los otros y ofrecer lecciones en base a la experiencia. Esta investigación nos da la oportunidad de conocer, discutir y contrastar las experiencias más significativas acumuladas a nivel internacional y nacional y probablemente reconocer que, más allá de las diferencias y variaciones, empieza a forjarse una base de entendimiento compartido en relación con los principios y valores que constituyen el eje central del enfoque de competencia directiva.

Existen por lo menos tres razones por las cuales el tema de formación basada en competencia directiva es importante para todos. Estos tres elementos se vinculan con todas las experiencias que se han acercado a este enfoque en el escenario mundial.

En primer lugar, porque enfatiza y focaliza el esfuerzo del desarrollo económico y social sobre la valorización de los recursos humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo. En este sentido, constituye una manera de recuperar la

INTRODUCCION

humanización del trabajo, es decir, centrar nuevamente el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en el ser humano, como agente y beneficiario del cambio.

Una segunda razón fundamental, es porque este enfoque parece responder mejor que muchos otros a la necesidad de encontrar un punto de convergencia promisorio entre educación y empleo; entre los esfuerzos educativos y de formación de la mano de obra, por una parte, y el funcionamiento del mercado de trabajo, por la otra. Tras el enfoque de competencia directiva subyace la premisa de que, ante el actual panorama de disociación creciente entre crecimiento económico y creación de empleo, con la consiguiente secuela de desigualdad y exclusión, no sólo se trata de ser creativos en las instituciones laborales, sino también establecer nuevas estrategias entre los directivos y los trabajadores para lograr que las organizaciones obtengan resultados de trabajo con mayor calidad según la capacidad de cada ser humano.

Y finalmente, en tercer lugar, porque el enfoque de competencias se adapta a la necesidad de cambio, omnipresente en la sociedad internacional y nacional, bajo una multiplicidad de formas. Se ha hablado tanto del cambio, que pareciera que se ha habituado y adaptado a él. Sin embargo, el ritmo y las consecuencias del cambio no dejan de sorprender y en ocasiones confundir. La competencia directiva es un concepto dinámico, que imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo, anticipándose y preparándose para él, en vez de convertirse en víctima pasiva y arrasada por transformaciones sin control, donde las necesidades son cada vez más crecientes en todas las sociedades.

Por tanto, parece necesario ahondar en el ámbito de las competencias: qué son, cómo se desarrollan, cómo se evalúan y finalmente como se manifiestan dentro de una organización en sus directivos. Es por ello que las ciencias psicológicas se han propuesto como nuevo reto a investigar en el campo organizacional, diagnosticar las competencias directivas en gerente y subgerentes de la Casa Artex.sa en Trinidad. Debido a que el contexto cubano actual se desarrollan políticas orientadas a garantizar la preparación profesional que los directivos requieren para ser

INTRODUCCION

capaces de enfrentar el reto de impulsar el desarrollo socio-político y económico en las organizaciones, con una genuina cultura y ética de la Revolución Cubana.

Se reconoce la importancia vital de contar con cuadros que se caractericen por su capacidad de dirección y liderazgo, quienes tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos de la organización.

Si bien se entiende que jefe y líder no son sinónimos, existe necesidad que las personas seleccionadas como cuadros sean cumplidores de los aspectos referidos en el Código de ética de los cuadros del Estado Cubano, que sean potenciadores de la gestión de los recursos humanos, viéndolos como real ventaja competitiva; para ser más eficientes y capaces. Es imprescindible que los cuadros se comporten como líderes, que ejerzan su influencia en sus seguidores para lograr la efectividad de sus respectivos grupos.

Es importante destacar que en estudios anteriores se evidencia como en Cuba se desarrollan innumerables estudios sobre las competencias, rectorados por el Centro de Información Tecnológica (CIGET), la consultora de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT) y las diferentes universidades entre las cuales La Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Cujae, ostenta un lugar meritorio. A esto se suman organismos como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y también la Oficina Nacional de Normalización (ONN) con la promulgación de las Normas Cubanas de la serie 3000: 2007 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

Este último documento con un significativo valor metodológico para el entorno empresarial nacional. O sea, que la sociedad cubana se plantea la necesidad de enriquecer la formación cultural del hombre con el propósito de lograr una preparación que lo ponga a la altura del desarrollo del mundo actual. No obstante, las investigaciones en este campo siempre serán insuficientes, toda vez que el entorno experimenta convulsos y permanentes desafíos. A pesar de ser una tendencia utilizada hace algunos años en el ámbito internacional, en el país constituye algo novedoso, por lo que no hay una sólida experiencia en el campo.

La cultura, a pesar de enfocar algunos proyectos con iniciativas para avanzar en los estándares por competencias laborales en la rama a nivel mundial, siempre

INTRODUCCION

presenta dificultades para adaptarse con prontitud a los cambios sociales, tecnológicos y económicos, y a responder ágilmente a las transformaciones que esto conlleva, debido a sus características particulares en relación con otras esferas de gestión.

Según investigaciones realizadas, el Ministerio de Cultura (MINCULT) es reflejo de esta afirmación, pues no implementa aún las competencias directivas, según lo indican las reglamentaciones y tendencias más actuales. La labor en este sentido no es muy amplia, y las pocas empresas del sector que incursionan en tareas vinculadas con esta esfera, lo hacen por encontrarse en perfeccionamiento empresarial (como es el caso de la Empresa de Grabaciones y Ediciones Musicales, EGREM) o por la existencia de convenios entre las entidades y los diferentes centros de enseñanza, que han contribuido a establecer prácticas profesionales en el desempeño de esta materia.

Sin embargo, otra empresa perteneciente al sector de la cultura, es la Empresa de Promociones Artísticas y Literarias (Artex), sucursal establecida en la ciudad de Trinidad, la cual ha obtenido por segundo año consecutivo la condición de Vanguardia nacional por sus resultados de trabajo anuales, teniendo en cuenta que está ubicada en el tercer polo turístico del país antecedido por La Habana y Varadero.

Es por estos resultados de trabajo obtenidos por esa entidad que esta investigación centrará sus estudios en identificar patrones de competencias directivas establecidos por los gerentes y subgerentes de dicha institución que hace que la misma obtengan resultado de trabajo tan satisfactorio en comparación con otras entidades existente a lo largo de todo el territorio nacional.

La tarea que se impone para los profesionales de la psicología que trabajan el marco organizacional en la actualidad, es favorecer el aumento de los grados de influencia desde la perspectiva del directivo hacia sus subordinados, para lograr mayor calidad y efectividad en la organización.

Para el logro de tales metas esta investigación propone como **problema científico**: ¿Cómo se expresan las competencias directivas en los gerentes de la Casa Artex.sa en Trinidad, que le garantizan un ejercicio de la dirección efectivo?

INTRODUCCION

Planteando como objetivos a investigar:

Objetivo General:

- Diagnosticar las competencias directivas que subyacen actualmente en los gerentes de la Casa Artex.sa en Trinidad que favorecen un ejercicio de la dirección efectivo.

Objetivos Específicos:

- Profundizar en los referentes teóricos en torno a las competencias directivas y su relación con el ejercicio de la dirección.
- Describir las manifestaciones que muestran las competencias directivas en la Casa Artex.sa en Trinidad.

En el capítulo I se encuentra el marco teórico que contiene los siguientes epígrafes, el 1.1 Diferentes concepciones del término competencia, el 1.1.1 Componentes de las competencias, 1.1.2 Tipos de competencias, 1.3 El proceso de dirección, 1.3.1 Referentes cubanos sobre las competencias directivas, 1.3.2 Esferas de actuación de los directivos, 1.4 Competencias directivas, concepto y clasificación, 1.4.1 definición y tipos de competencias, 1.4.2 desarrollo de las competencias, 1.4.3 las competencias directivas, su relación con la competitividad y la innovación.

En el capítulo II se ofrece un abordaje del marco y diseño metodológico de la investigación, así como la presentación de la muestra estudiada y los diferentes instrumentos utilizados para la recogida de información y en un último epígrafe se exponen los resultados por cada técnica y un análisis integrador. Seguidamente se ofrecen las conclusiones, recomendaciones y bibliografías consultadas. Además, se observarán anexos donde se ubican las técnicas e instrumentos utilizados.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1: REFERENTE TEÓRICOS.

El presente capítulo pretende destacar los referentes teóricos en torno a las competencias y su expresión a través del ejercicio de la dirección, a través de su historia y las tendencias más difundidas actualmente en el ámbito internacional y nacional. Del mismo modo se describen las manifestaciones que muestran las competencias directivas y sus diversas clasificaciones.

1.1 Diferentes concepciones del término: Competencia

Para encontrar una definición coherente es preciso considerar las diferentes formas de conceptualizar y clasificar competencias desde las perspectivas de diferentes autores:

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación las competencias que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”.(Mc Clelland, David 1973).

El término “Competencia” en su acepción actual se debe a David McClelland, el experto en la teoría de la motivación, quien en 1973 publica “Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia”. Este artículo, que provocó un giro radical en ese momento, planteaba superar los métodos tradicionales de evaluación en la gestión de recursos humanos, para centrarse en buscar directamente aquellos repertorios de conductas que comparten los que son excelentes en un puesto y una cultura concretos, y que los diferencian del resto.

De este modo, presentaba las competencias como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, las características y maneras de hacer de los que tienen un desempeño excelente. Existen cientos de definiciones sobre el término competencia, que vienen a poner de manifiesto que carecemos (aún después de tantos años del planteamiento del profesor de Harvard) de una acepción clara y compartida de este concepto.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

Como punto de partida, podemos tomar algunas de las ideas más asentadas, el concepto competencia, alude a una: Capacidad o característica personal estable y relacionada causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados.

Esta descripción de Richard Boyatzis, compañero de McClelland, deja entrever dos aspectos relevantes:

1. Por un lado, plantea que se trata de una característica estable en el tiempo. Probablemente, uno de los mejores predictores de la actuación futura de un profesional es su desempeño actual, y eso puede resultarnos de utilidad. Hacer y mejorar nuestras “predicciones” en este sentido es importante, por ejemplo, para los procesos de selección o promoción. Además, el hecho de que algunas personas las manifiesten más que otras deja abierta la posibilidad de desarrollarlas, de aprender de los mejores.

2. Y, en segundo lugar, sitúa la competencia en relación con un desempeño bueno o excelente en un determinado trabajo. Un desempeño efectivo supone el logro de resultados específicos, a través de acciones específicas que se ajustan a las políticas, procedimientos y condiciones del entorno de la organización.

Tras este acercamiento a la definición del primer concepto de competencias, se establecerán disímiles concepciones postuladas por varios autores que también hicieron sus aportaciones a esta temática para hacer una reseña de la evolución de dicho término.

Según la perspectiva asumida por (Vigotsky, 1985; Brunner, 1992) el término de competencia está constituido desde contextos particulares y constituyentes de configuraciones psicológicas de la personalidad, la orientación principal en los estudios actuales en torno a las competencias no limita su concepción a componentes agregados de conocimientos, habilidades o actitudes, sino que estas se presentan como procesos que movilizan e integran tales recursos con relación a situaciones particulares, coincidiendo de igual forma con los análisis de Alonso–Jiménez (2008), que considera la especificidad de las competencias como categoría psicológica singular en el orden estructural, funcional y actitudinal, en esta línea, González Maura (2006) define la competencia como una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento formaciones

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto.

Lévy–Leboyer (1997) sostiene que las competencias representan la unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales y precisas son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que les hace eficaces en una situación determinada estos comportamientos son observables en la cotidianidad del trabajo y ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos,

También Hipkins (2006) señala el carácter holístico e integrado de las competencias: las competencias de interpretación e intervención de cada sujeto no residen sólo en cada individuo, sino en la particularidad cultural y profesional que hay en cada contexto, el autor también señala la importancia de las disposiciones o actitudes estrechamente relacionada con las intenciones, las emociones y los valores, toda proyección en la acción implica un importante componente ético, carácter reflexivo de toda competencia, y la transferibilidad creativa, no mecánica, de las mismas a diferentes contextos, situaciones y problemas.

La competencia laboral pretende de este modo ser un enfoque integral, a partir de los estudios de McClelland (1973) y Mertens (1997, 2000), entre otros, se inicia un proceso orientado a la producción de criterios explicativos de la eficiencia de las personas en el desempeño laboral, de este modo, se alude al conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada (Prieto, 1997). Para Spencer y Spencer (1993), se trata de una característica subyacente de un individuo causalmente relacionada con un rendimiento efectivo en una situación de trabajo, definido en términos de un criterio, compartiendo esta orientación,

Ansorena Cao (1996) describe a la competencia como una habilidad o atributo personal propio de la conducta de un sujeto, característico de su comportamiento, que puede clasificarse de forma lógica y fiable.

En una línea similar, González Ferreras y Wagenaar (2003) agregan, además del criterio, la cuantificación, según estos autores, las competencias representan una combinación de atributos (conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

responsabilidades) que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos, en este contexto, el poseer una competencia o conjunto de competencias significa poder evaluar el grado de realización de una tarea, las competencias pueden ser verificadas y evaluadas, desde otra perspectiva, Rodríguez Moreno (2006) destaca la superación de una visión conceptualizada de los conocimientos a favor de centrar el proceso de aprendizaje en la capacidad del sujeto que aprende; en la creencia de que es la propia persona la que será competente para poner en práctica comportamientos y estrategias eficaces.

Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los diferentes mercados, hablamos comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podamos diferenciar a las personas. Es la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de nuestros superiores en términos de competencia. (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad [INTECAP], 2003).

En otra definición se describe a la competencia, por un lado, entran en juego una serie de rasgos de diversa índole (valores, pero también motivos, emociones, etc.) que forman parte del potencial y por otro, también se ponen en marcha una serie de comportamientos, medibles, reconocibles, que obedecen a una situación concreta, un entorno, unos recursos, y unos resultados que se van a derivar, y que pueden ser negativos, medios o excepcionales.

Es conocida también como un “conjunto de actividades, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo. La capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo.

Competencia Laboral:

Desde el punto de vista conceptual, el término “competencia laboral” y su extrapolación a “formación basada en competencia” no es, sin embargo,

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

plenamente claro e inequívoco. Se utiliza con diversos sentidos, contextos y con una variedad de énfasis en sus componentes esenciales. No obstante, poco a poco nos aproximamos a un cierto consenso respecto a este concepto complejo, que reúne y sintetiza insumos, procesos y resultados; a la capacidad productiva de un individuo, medida y definida en términos de desempeño real, y no meramente de una agregación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesaria, pero no suficientes para un desempeño productivo en un contexto laboral.

En otras palabras, competencia laboral es más que la suma de todos esos componentes; es una síntesis que resulta de la combinación, interacción y puesta en práctica de tales componentes en una situación real, enfatizando el resultado.

En la práctica, el enfoque de competencia laboral tiene una influencia decisiva sobre la organización y armonización del esfuerzo colectivo de formación, especialmente ante un panorama de explosión de la oferta de cursos y programas de toda índole. Entre otras funciones, las normas de competencia sientan estándares de calidad a los que deberán ajustarse los diversos interesados, proporcionan indicadores significativos a los productores y consumidores de servicios de formación de individuos y empresas, para tomar decisiones informadas, permiten la combinación flexible de diversos itinerarios y fuentes de formación; finalmente, convocan a la renovación y cambio de los programas en función de la evolución de las necesidades reales del aparato productivo.

Para que el profesional desarrolle los comportamientos observables asociados a una competencia (hacer), es necesaria la presencia conjunta de los cinco componentes de las competencias: lo que sabe (su conocimiento); lo que sabe hacer (su habilidad para poner en práctica esos conocimientos); saber ser o estar (sus actitudes); querer hacer (su motivación) y poder hacer (aptitud profesional, los recursos disponibles, lo favorable del medio).

- sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.
- realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Componentes de las competencias:

El saber; que se determina a través de la aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades, como el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos en la competencia, orientado a las relaciones interpersonales.

El saber ser; se entiende como el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen como es el caso de las habilidades sociales para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas (trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público, etc.), aquí se incluyen también las habilidades cognitivas, para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones y tomar decisiones.

El saber estar; se entiende como el conjunto de actitudes acorde con las principales características del entorno organizacional y social (cultura, normas, creencias), estos constituyen elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

El querer hacer; se asume como el conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia o sea de carácter interno (motivación por ser competente).

El poder hacer; se considera el conjunto de factores relacionados con dos puntos concretos:

- Desde el punto de vista individual: La capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, como variable que pueden aportar información respecto a la facilidad con que la persona mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.
- Desde el punto de vista situacional: El grado en que el medio favorece su desarrollo y desempeño, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado, por ejemplo, la disponibilidad de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos estos elementos conducen, en conjunto a la competencia, al “hacer”, que resulta observable para los demás y lo que permite establecer diferentes niveles de desempeño, tanto en el ámbito social, personal o profesional.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

- De forma general establecemos algunas consideraciones sobre el concepto de competencia:
- Una competencia es una etiqueta, un constructo con el que nos referimos a un conjunto de comportamientos relacionados entre sí y que son los responsables de un resultado excelente en el desempeño del puesto de trabajo.
- Sólo forman parte de la competencia aquellos comportamientos que conducen a un rendimiento superior.
- Una competencia está estrechamente ligada a la actividad del trabajo, de modo que se adquiere, se desarrolla y se mantiene, pero también puede llegar a reducirse.
- Las competencias tienen máxima utilidad cuando:
Reflejan características que llevan al éxito en un entorno organizativo determinado.
Están expresadas en comportamientos.
Dichos comportamientos están ordenados en una escala.

1.1.2 Tipos de competencias

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de las actividades de aprendizaje formal (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.)

- Competencias técnicas: también llamadas “hard”, funcionales o relacionadas con el puesto. Se refieren en general a conocimientos y habilidades. En su aplicación, generan listas largas y complejas que afectan a un tipo concreto de puesto o rol, o a una familia de puestos relacionados.
- Competencias de conducta: también conocidas como “soft” o de actitud. Suele ser un número reducido y bastante similar en unos puestos y en otros. A este grupo, que tiene que ver con la gestión de las emociones, se le da el nombre genérico de inteligencia emocional

No existe una clasificación consensuada para enmarcar las competencias. En cualquier caso, las distintas clasificaciones y tipologías varían de una organización a otra, y se construyen a medida, según las necesidades. Se habla así de competencias genéricas, competencias específicas, competencias técnicas, competencias directivas, competencias de potencial, competencias operacionales, competencias interpersonales, gerenciales, de eficacia personal, competencias de influencia, competencias sociales, de logro y acción.

Tipos de competencia propuestas por Spencer:

1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento.

5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). (Alles, 2000)

1.2 Estándares de competencia

Los Estándares de Competencia Laboral responden de modo explícito y específico a la siguiente interrogante: ¿Qué características debe presentar el desempeño de una persona para que sea considerado competente en una determinada área ocupacional o función productiva? , de lo que se deriva que un estándar de competencia laboral explícita, describe y ejemplifica el nivel de desempeño esperado en una determinada función laboral, recogiendo las mejores prácticas establecidas en empresas líderes en cada sector productivo. Un estándar contiene los siguientes elementos:

- Actividades clave, que son el desglose de una competencia en acciones específicas que una persona debe ser capaz de realizar para obtener un resultado.
- Criterios de desempeño, indicadores que permiten reconocer el desempeño competente.
- Conductas asociadas, que ejemplifican a través de indicadores conductuales la forma de realizar adecuadamente las actividades clave.
- Conocimientos mínimos que el candidato debe poseer sobre determinadas materias, para ejecutar de manera competente las actividades clave.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

- Habilidades cognitivas, psicomotrices y psicosociales relevantes para el desempeño adecuado de las actividades clave.

Los Estándares de Competencia Laboral son un referente para:

- Diseñar programas de capacitación y formación profesional.
- Implementar sistemas de gestión de recursos humanos.
- Evaluar y certificar el desempeño de personas en base a competencias.

De ahí la importancia que requiere el desempeño laboral del trabajador en la organización, en el cual se va a reflejar la capacidad que tiene el individuo para ocupar el puesto y obtener resultados satisfactorios.

Al disponer de Estándares definidos y validados por el mundo productivo, las empresas pueden:

- Hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Apoyar sus procesos de evaluación de desempeño.
- Orientar su inversión en desarrollo y capacitación de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por sus empresas.
- Mejorar los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional.

De ahí la importancia que tiene que las empresas e instituciones utilicen los Estándares de Competencia Laboral, ya que éste permite conjugar competitividad con empleabilidad y desarrollo personal de las personas. Al contar con un mecanismo para certificar sus competencias laborales, los trabajadores disponen de información sobre los habilidades y destrezas requeridas para un adecuado desempeño de sus funciones laborales, así como para planificar sus trayectorias de desarrollo en el trabajo, mejorando sus posibilidades de movilidad en y entre distintos sectores productivos.

A modo de resumen en este primer epígrafe, se puede destacar que de forma general todas las concepciones abordadas tienen en común, en cuanto al concepto de competencia, que las mismas son comportamientos observables que se ponen de manifiesto en los individuos, como rasgos de personalidad y actitudes que hace que los mismos se comporten de forma competente para poner en práctica comportamientos y estrategias eficaces, según el marco organizacional en que se va a desempeñar su rol.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

Aunque si bien se puede apreciar, junto a este término viene adjuntos muchos otros criterios para poner en práctica de forma generalizada estas competencias que de forma aislada no se podrían analizar, ya que el propio término no asume de forma global todas las acciones que dentro de una organización se deben tener en cuenta para desarrollarse en un puesto de trabajo y asumir actitudes directivas competentes. Ya que también se deberá tener en cuenta el tipo de organización en que se desempeñe el trabajador, (su visión o misión) que trae implícita la organización.

1.2.1 Perfiles ocupacionales basados en Competencia.

Un Perfil Ocupacional basado en competencias es una agrupación de Estándares o Unidades de Competencia Laboral que da cuenta de las actividades y funciones que componen un oficio o cargo.

Un Perfil Ocupacional describe:

El área o ámbito general dentro del cual se desenvuelve un oficio u ocupación, las unidades de competencia asociadas al perfil, el contexto de competencia, referido a las condiciones y situaciones bajo las cuales el candidato debe demostrar capacidad para ejecutar una determinada tarea, y las evidencias directas e indirectas que permiten constatar que una persona es capaz de desempeñar las actividades que componen un perfil ocupacional, según los criterios esperados.

Los Perfiles Ocupacionales basados en competencias responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

Los Perfiles Ocupacionales generalmente reflejan lo que en el ámbito de la gestión de recursos humanos se denomina "Cargo". Si bien hoy en día, las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad de servicio por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos, para disponer de una organización y personas competentes, lo cual es un factor crítico para el éxito en este contexto y es, por tanto, una prioridad fundamental para todas las empresas.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

1.3 El proceso de dirección: concepto y funciones.

Diversos autores se han referido a la necesidad e importancia de establecer una diferenciación entre los conceptos de dirección y liderazgo. Un dirigente o directivo constituye una persona que ocupa un cargo (una posición o status reconocido) en el sistema de relaciones formales pautadas por el grupo u organización para la cual trabaja, es decir, en su estructura formal de cargos. La base de su autoridad se encuentra refrendada por los reglamentos, normas y estatutos de la organización. Sin embargo, un líder es aquel miembro que posee un elevado status (ascendiente), espontáneamente concedido por la membresía de su grupo.

Sin embargo, la dirección en la empresa consiste en realizar funciones de gobierno, dar instrucciones de todo tipo y establecer los criterios convenientes para conseguir los objetivos previamente fijados. El directivo debe, por tanto, combinar los factores humanos y materiales de la empresa de la mejor manera posible para conseguir dichos objetivos, siempre teniendo en cuenta un entorno cambiante.

Para llevar a cabo la función de dirección se tendrán que llevar a cabo las siguientes funciones:

- Planificar: Fijar los objetivos a alcanzar y tratar el camino para conseguirlos.
- Organizar: Ordenar los medios materiales y humanos para conseguir los objetivos.
- Gestionar: Hacer lo necesario para que las decisiones que se adopten se ejecuten de forma eficaz y conseguir que todo el personal realice su cometido.
- Controlar: Comprobar que los datos reales se correspondan con las previsiones, para así efectuar las posibles correcciones de las desviaciones.

1.3.1 Referentes cubanos sobre el ejercicio de la dirección.

En los últimos tiempos, numerosas obras han abordado el liderazgo y otras capacidades que se relacionan con los directivos. Sin embargo, la dirección es algo más que el liderazgo. El liderazgo es una parte muy relevante a la hora de ser un buen directivo, pero éste también necesita conocer el negocio en profundidad y tener otras muchas cualidades de gestión y de administración.

Según el investigador cubano Oscar Fajardo, un directivo debe poseer habilidades fundamentales tales como:

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

Autoconocimiento: lo primero que debe tener el directivo es un conocimiento propio acerca de cómo se relaciona consigo mismo, con los demás y con el mundo. Debe tener claro qué desea ser en el mundo, cuáles son sus objetivos vitales. Solo de esta forma podrá saber dónde quiere llevar a la organización y a sus miembros.

Visión y pensamiento estratégico: al directivo le corresponde tener una visión clara sobre lo que debe ser la empresa y también lo que es actualmente, así como el camino a seguir para conseguirlo. Para ello, el primer punto del autoconocimiento le ayudará a estar alerta ante todas las fuentes de información que tiene alrededor y que deben alimentar su pensamiento estratégico. Los contactos de alto nivel, las redes de trabajo, su vida familiar, amistades, publicaciones, etc., deben ser sus vías de conocimiento constante que vayan reafirmando o moldeando la visión.

Dominio de las técnicas de captación de información: como hemos dicho en el anterior punto, la visión no es estática, sino que es dinámica y puede ir cambiando sobre una base permanente que es propia de cada directivo. Para ello, el directivo debe conocer el funcionamiento de todos los sistemas de información internos, de las técnicas de investigaciones de mercado y de todas las fuentes internas y externas disponibles para saber dónde mirar para captar información. Por supuesto, debe saber realizar las preguntas correctas a sus interlocutores para conseguir datos relevantes.

Conocimiento del negocio y capacidad sistémica: el directivo debe conocer muy bien el negocio y las técnicas y metodologías para desarrollar el mapa estratégico y las partes que se van a ver afectadas. Debe tener un pensamiento sistémico que le permita ver a la organización en relación con todas las partes que la forman internamente y con las que se relaciona externamente.

Gestión de equipo: por descontado, el directivo no está solo, sino que debe dirigir y desarrollar un equipo. Es básico que sepa cómo gestionarlo para que los miembros del equipo alcancen la motivación necesaria, logren sus objetivos y consigan desarrollarse como profesionales y como personas. Debe aprender muy bien las técnicas de gestión de reuniones, de networking, de creatividad, de innovación, etc.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

Comunicación: las habilidades de comunicación son básicas. el directivo debe ser un excelente comunicador y gran parte de su trabajo va a ser comunicar de forma constante el rumbo de la organización. Por supuesto, debe dominar como nadie las técnicas de presentación eficaces.

Habilidades negociadoras: para sacar adelante su visión de forma interna, así como para conseguir los mejores resultados para la organización, el directivo debe tener una alta capacidad de negociación y conocer todas las técnicas más avanzadas.

Gestionar los proyectos: el directivo debe saber no sólo desarrollar una visión y una estrategia, sino también implementarla, para lo que es fundamental que el conozca cómo poner en marcha las iniciativas estratégicas desarrolladas.

Control y supervisión: el directivo debe tener sólidos conocimientos de control de gestión y de las áreas funcionales básicas (mk y comercial, producción, sistemas y tecnología, RRHH y eco-financiero) para poder conocer el resultado de su gestión y acometer las mejoras necesarias.

Inteligencia emocional y social: el directivo debe manejar todas las competencias relacionadas con la inteligencia emocional (autoconocimiento, autocontrol y automotivación) y con la inteligencia social (confianza al grupo, aporte de experiencia, escucha activa, etc.)

Gestión de las crisis y del cambio: el directivo debe ser consciente de que el cambio es una constante y que este cambio viene precedido de un periodo de crisis que debe ser capaz de manejar adecuadamente.

Estilo de liderazgo: por último, todo esto debe manifestarse a través de un estilo de liderazgo único y definido que sepa cómo debe motivarse a las personas, unirlos y dirigirlos hacia un determinado fin.

En definitiva, el directivo ha de ser una persona muy completa que maneje las llamadas habilidades hard (conocimientos técnicos y de negocio) con las habilidades soft (liderazgo de personas, comunicación, negociación, etc) Cualquier fallo en estas habilidades hará que el rumbo de la organización se resienta.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

1.3.2 Esferas de actuación de los directivos.

- Con respecto al primer criterio puede considerarse 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.

Sin embargo, las habilidades que más se ponen de manifiesto, en nuestro criterio, y que son 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. 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 de “primera línea”, promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

Después de esto, debe reclutar, preparar y motivar a los recursos humanos de su organización para la implementación y ejecución de la estrategia, negociar y resolver los conflictos que surjan en este proceso y que, sólo después de esto, es

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

que se puede pensar en la posibilidad de mercadear, vender y obtener los recursos financieros necesarios.

Esa precisamente es la lógica del "sistema de habilidades" al que llegamos después del proceso descrito anteriormente y que está integrado por las 10 habilidades siguiente:

- 1) Dirección o enfoque estratégico.
- 2) Comunicaciones interpersonales.
- 3) Estrategias y técnicas de negociación.
- 4) Manejo de conflictos.
- 5) Trabajo en equipo.
- 6) Liderazgo y motivación.
- 7) Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.
- 8) Administración del tiempo y delegación.
- 9) Reuniones productivas.
- 10) Gerencia del cambio.

Las habilidades que se encuentran entre estos extremos están dirigidas a garantizar los procesos de interacción, influencia y motivación que propicien, desde la propia formulación e implementación de la estrategia y de los procesos de cambio hasta la obtención de resultados.

Dirección estratégica: es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar la estrategia hay dos claves: hacer lo que hago bien, y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica

Para desarrollar habilidades en sus Comunicaciones Interpersonales: el directivo debe conocer las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar las características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar, utilizar adecuadamente la retroalimentación, y saber cómo comunicarse con diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

Las Habilidades de Negociación: le permiten al directivo obtener los mejores resultados, tanto en sus relaciones e intercambio con factores del entorno (clientes, proveedores, instituciones bancarias) como internamente, dentro de la organización. Un trabajo clásico en esta esfera de Lax y Sebenius, especialistas muy reconocidos, tiene el sugestivo título de "El Directivo como Negociador", en el que plantean que "la negociación es una forma de vida de los directivos".

Las habilidades en el Manejo de Conflictos: deben proporcionarle al directivo las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos. Además, identificar y aplicar las estrategias más efectivas para enfrentar diferentes tipos de conflicto que pueden ir, desde eludirlos, para evitar confrontaciones improductivas; hasta estimularlos en determinada medida, cuando resulte conveniente para poner en tensión las mayores potenciales de cada grupo.

Las habilidades para el Trabajo en Equipo: deben permitirle lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización, que pueda garantizarse el principio que Alejandro Dumas concibió para "Los Tres Mosqueteros", "todos para uno, uno para todos", que debe traducirse en la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias de la organización.

En Liderazgo y Motivación: se integran dos habilidades directivas estrechamente vinculadas. Por una parte, un liderazgo efectivo se expresa, en última instancia, en el nivel de motivación que logre el directivo en sus subordinados para alcanzar la visión, metas, y objetivos que se haya propuesto. Por otra parte, para lograr motivar a la gente es necesario, entre otras cosas, que el jefe sea capaz de identificar e interpretar los factores que pueden ejercer más influencia en la motivación de sus seguidores.

El Diagnóstico de Problemas y la Toma de Decisiones: es un componente esencial en el trabajo de un directivo. Su manejo adecuado debe permitirle: la formulación certera del problema, identificar las causas principales que están influyendo, la

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

generación de alternativas de solución, la definición de criterios para la selección de la(s) alternativa(s) de solución de mayores efectos y la elaboración de los planes de implementación, control y evaluación de los resultados. El dominio de la técnica para lograr consenso es importante en esta esfera.

1.4 Competencias directivas, conceptos y clasificación.

Cada vez son más las organizaciones que están adoptando un sistema de dirección por competencias, esta es una exigencia de las empresas del nuevo siglo, todo parece indicar que los directivos son cada vez más conscientes de que la diferencia está en las personas y de que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional y en el compromiso de los subordinados (hoy llamados, con razón empleados). Los cuales deben poseer como característica fundamental la capacidad de contribución e implementación de los cambios empresariales a favor de los avances.

Esta capacidad de implantación depende en gran medida de la gente que compone la organización, de cómo son tratados, de sus capacidades y competencias, y de sus esfuerzos por contribuir a la empresa.

La dirección por competencias consiste en dirigir desarrollando, en conseguir los “qué” sin descuidar los “cómo”, en cambiar la mentalidad de jefe por la mentalidad de líder (coach).

1.4.1 Definición y tipos de competencias según Pablo Cardona:

Las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto a que la percepción de las mismas depende del observador o del individuo que la vivencia.

No ocurre de este modo con los objetivos, que son cuantificables e independientes de la persona que los mide. Por ello, la evaluación de las competencias requiere un procedimiento más cuidadoso que la evaluación de los objetivos, ya que hay que tener en cuenta su subjetividad. Las competencias deben ser comportamientos habituales, no esporádicos. Son precisamente los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

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 intratégicas (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.

Las competencias de eficacia personal son 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. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas. Por ello, estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratégicas y deben considerarse también como competencias directivas.

En la literatura científica abundan listados de competencias. Cada empresa debe decidir cuáles son aquellas que necesita desarrollar en sus directivos para conseguir sus fines específicos, sin olvidar dimensiones importantes, pero sin ahogar el sistema con demasiadas competencias. Un número recomendable de competencias puede variar entre siete y doce. El perfil de competencia elegido es una expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizarse, por tanto, como herramienta de cambio cultural.

1.4.2 Desarrollo de las competencias directivas

Las competencias, por ser 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. Las vías para conseguir cada uno de estos desarrollos son respectivamente, la información, la formación y el entrenamiento.

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 de la lectura de libros

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

especializados. Así, 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 incorporar efectivamente la nueva información al repertorio de conocimientos ya existente, se requiere claridad de exposición por parte del emisor, un medio de transmisión adecuado y un cierto grado de apertura mental 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 de evaluar la realidad adquiere mayor profundidad. Como consecuencia de ello, la persona puede tener nuevos motivos para la acción. Por ejemplo, una persona que tiene los conocimientos teóricos de cómo trabajar en equipo, no necesariamente va a querer trabajar así.

Para ello, necesita primero ver la conveniencia del trabajo en equipo en algún caso concreto. Una formación adecuada puede ayudarle a descubrir las consecuencias positivas que el trabajo en equipo tiene tanto para ella como para los demás. Sólo si quiere trabajar en equipo va a poder desarrollar esa competencia. Lo mismo se puede decir para cualquier competencia.

Las habilidades son aquellas capacidades operativas que facilitan, la acción. El desarrollo de habilidades requiere un proceso de entrenamiento. A través de la repetición de actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resultan eficaces. Por ejemplo, para desarrollar la competencia de gestión del tiempo, una persona debe adquirir varias habilidades. Una de ellas es la utilización eficaz de la agenda, que se compone a su vez de varios hábitos: programar las distintas actividades, anotarlas correctamente, consultar la agenda frecuentemente, etc. El desarrollo de esta habilidad requiere un entrenamiento constante hasta adquirir esos hábitos.

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

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

las características innatas de cada persona. Partiendo del modelo de evaluación de las decisiones directivas de Pérez López (1993).

En este modelo, el proceso de decisión que lleva a la acción empieza por dos tipos de conocimiento: abstracto y experimental. El primero incluye los datos teóricos y la información a la que nos hemos referido más arriba como conocimientos. El segundo procede de la experiencia (vivencias y experimentos). El conocimiento experimental produce una motivación" espontánea hacia la interactividad de la acción. La actitud frente a una acción puede provenir de una motivación espontánea o racional. La motivación racional aparece cuando la persona, ejercitando su libertad, utiliza su conocimiento para anticipar las posibles consecuencias de la acción. Este ejercicio es lo que Pérez López llama racionalidad.

La motivación racional nos lleva a actuar según la conveniencia de la acción la virtualidad es el hábito que permite decidir según la motivación racional, es decir según lo que conviene hacer y no según lo que es más atractivo. Para que la decisión se transforme en acción, se requieren las habilidades operativas correspondientes. Finalmente, como consecuencia de la acción, se desarrollan aún más las habilidades operativas y se producen nuevos conocimientos experimentales.

Podemos aplicar este proceso a cualquiera de las competencias. Por ejemplo, en el caso de la delegación, un directivo que no tenga esta competencia podrá empezar a desarrollarla asistiendo a un curso en el que le explicaran en qué consiste la delegación. De esta manera, el directivo recibe información al respecto y amplía el contenido de su conocimiento abstracto. Sin embargo, dado que hasta este momento no ha delegado, su experiencia le inclina a no utilizar la delegación y, por ello, su actitud ante ésta puede ser de una cierta repulsa. En consecuencia, es muy probable que el curso sea insuficiente para cambiar sus hábitos en esta competencia.

Un siguiente paso en el proceso de desarrollo de cualquier competencia es la formación adecuada, es decir, aquella que ayuda a la persona a pensar en las consecuencias de sus acciones y omisiones. Esta formación puede darse en cursos

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

interactivos que utilicen el método del caso o en el mismo puesto de trabajo a través del coaching de su superior jerárquico.

Siguiendo con el ejemplo de la delegación, el superior debería empezar por dar ejemplo de esa competencia con su subordinado, delegándole temas concretos. A la vez, le debería ayudar a pensar en las ventajas que este modo de proceder puede tener para él y para sus subordinados. De esta manera, el directivo puede ampliar su visión de la realidad, reforzando así su motivación racional hacia la conveniencia de la delegación.

Un elemento necesario para el desarrollo de cualquier competencia es el querer del directivo de poner en práctica lo que se le ha ayudado a descubrir a través de la información y la formación externas. Este querer, que procede de la libertad personal, tiene dos vertientes: la racionalidad para querer utilizar la información de la que se dispone, y la virtualidad para hacer lo que sea más conviene, aunque no sea lo más atractivo en ese momento.

En el caso del directivo que está en proceso de desarrollar la competencia de delegación, primero tiene que querer utilizar los nuevos datos aprendidos sobre la delegación y después tiene que ser capaz de tomar las decisiones adecuadas para delegar en cada caso, aun cuando le resulte difícil, por ejemplo, el directivo puede haber aprendido que para delegar hace falta correr el riesgo de que el subordinado cometa algún error.

Sin embargo, puede obviar conscientemente esa información o, aunque la tenga en cuenta, puede no ser capaz de correr ese riesgo. En cualquiera de estos casos, el directivo se deja llevar por la motivación espontánea que procede de su experiencia anterior y decidirá actuar como lo hacía habitualmente. En consecuencia, la competencia no se podrá desarrollar.

El último elemento necesario para desarrollar las competencias es tener las habilidades operativas que posibiliten su ejercicio. Para ello se requiere un entrenamiento adecuado, que consiste en la repetición de acciones para la adquisición de los hábitos operativos correspondientes a esa competencia. Por

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

ejemplo, en el caso de la delegación es necesario desarrollar varias habilidades. Entre otras, conocer a las personas con las que trabajamos y su potencial, distribuir los objetivos adecuadamente y hacer un seguimiento de los mismos.

Cada habilidad se compone, a su vez, de distintos hábitos, que se adquieren a base de repetición de actos. Por ejemplo, un buen seguimiento requiere, entre otros, hábitos como el de apuntar los objetivos de cada subordinado y sus plazos, el de programar momentos para ir viendo cómo se van consiguiendo estos objetivos, el de ayudar a superar los obstáculos que vayan apareciendo, etc.

A medida que se van realizando las acciones propias de una competencia, se van desarrollando las habilidades operativas de ésta y se producen nuevos conocimientos experimentales. Como consecuencia de estos conocimientos, la motivación espontánea hacia esa acción se refuerza, lo cual facilita que se sigan tomando decisiones de ese tipo. Dado que las habilidades operativas se desarrollan con cada acción, la siguiente acción será más eficaz y producirá mejores aprendizajes. El proceso de desarrollo de una competencia culmina cuando la motivación racional y la espontánea se alinean hacia las acciones propias de esa competencia. Podemos entonces hablar de un comportamiento habitual.

Siguiendo con el ejemplo de la competencia de delegación, al directivo que no tiene desarrollada esta competencia le puede costar delegar en un principio, pues tendrá que poner en ejercicio la racionalidad y la virtualidad para tomar decisiones según su motivación racional, contradiciendo su motivación espontánea a no delegar.

Además, le costará delegar también por carecer de las habilidades necesarias para hacerlo bien. Pero si poco a poco va delegando ciertas tareas u objetivos a sus subordinados, irá aprendiendo las habilidades propias de la delegación e irá acumulando experiencias sobre las ventajas que tiene esta competencia para él y para sus subordinados. Finalmente, llegará a un punto en el que decidirá delegar de manera espontánea y, además, tendrá las habilidades para las realizar eficazmente esas decisiones. La delegación se convertirá entonces en un comportamiento habitual de ese directivo y podremos decir que ha desarrollado esa competencia.

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

1.4.3 Las competencias directivas y su relación con la competitividad e innovación

Una vez hecha la revisión de la literatura más destacada sobre las competencias directivas, corresponde en este apartado definir dos conceptos clave involucrados en el análisis: competitividad e innovación empresarial.

La competitividad se define como “el medio ambiente creado en una economía de mercado (ya sea una nación, región o cualquier ámbito geográfico) y que es suficientemente atractivo para localizar y desarrollar actividades económicas exitosas (Hitt, 2008). O bien, el concepto de competitividad puede entenderse más concisamente como lo refiere el World Economic Forum en el sentido de que representa “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.” (WEF, 2011-2012).

Así mismo, la definición sobre innovación constituye nuevas creaciones que tienen importancia económica, material e intangible, como pueden ser nuevas marcas, o también lo son las innovaciones consideradas como nuevas combinaciones de los elementos tecnológicos existentes.

Sobre innovación empresarial retomamos la definición formulada por la OCDE, pues se le define “al cambio planeado en las actividades operacionales con la finalidad de mejorar el desempeño de la empresa. Existen cuatro tipos de innovación: innovación de producto, de mercado, de proceso y de la estructura organizacional (OECD, 2007). Las innovaciones de productos pueden ser en bienes o en servicios y refieren qué es lo que se está produciendo. En tanto que las innovaciones en proceso, pueden ser tecnológicas u organizacionales, y muestran cómo se está produciendo.

La innovación es la capacidad de aplicar nuevos conocimientos o bien, la reestructuración de los conocimientos existentes, con el fin de mejorar la productividad y la creación de procesos y productos nuevos o mejorados (bienes y servicios). Estos procesos y productos nuevos o mejorados se consideran innovaciones, incluso si lo son sólo en una empresa en particular, y sin importar tanto su efecto económico futuro, (OCDE, 1997).

Ahora es generalmente aceptado que la innovación es un proceso complejo que implica no sólo a la empresa innovadora, sino que entraña también un sistema de

MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

interacciones e interdependencias entre distintas organizaciones y que el comportamiento de los agentes y entre éstos los directivos de mandos intermedios está influido por el entramado institucional, y por factores culturales e históricos que son específicos del país o región y hasta de la empresa en cuestión.

La gran mayoría de estas interacciones y las interdependencias tienen sus raíces en los canales normales de las actividades económicas diarias o rutinarias. Por lo tanto, la estructura de las relaciones económicas y las actividades que de ella emanan, se recrean ahí donde interactúan los agentes económicos y la manera en que éstos aprenden e innovan en un contexto determinado, como el de la empresa que se abordan en esta investigación.

A modo de resumen, como hemos visto en el apartado anterior, 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.

Por ello, es importante proponer a las personas que queremos que desarrollen ciertas competencias aquellos trabajos y retos profesionales adecuados para el desarrollo de esas competencias. En este sentido, cada empresa deberá buscar las experiencias de trabajo más adecuadas para las distintas competencias que desea desarrollar en sus directivos.

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En el presente capítulo se abordan los aspectos metodológicos, a través de los cuales se realizó el estudio. El mismo está conformado por cinco fases de trabajo: La primera está dirigida a el análisis de la metodología utilizada, en una segunda fase encontramos la selección y descripción de la muestra, en la tercera selección y aplicación de las técnicas, cuarta fase análisis de los resultados por técnicas y como quinta fase el análisis integrador de los datos de la investigación.

2.1 Metodología utilizada.

Se utilizó una metodología cualitativa con algunos elementos cuantitativos, lo cual permitió desde el punto de vista cualitativo una aproximación interpretativa de los datos obtenidos a través de las técnicas empleadas así como profundizar en la problemática objeto de estudio y desde el punto de vista cuantitativo nos ofrece una perspectiva de análisis, donde el investigador hace su propia descripción y valoración de los datos, de esta forma el proceso de recolecta de información, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, utilizando métodos de ambos enfoques, para involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa. (Hernández-Sampieri, Fernández, Baptista, 2005).

2.1.1 Diseño de la investigación y tipo de estudio.

La presente investigación tiene un diseño no experimental ya que no pretende manejar deliberadamente las variables implicadas, sino que el fenómeno será observado y estudiado en su contexto real y natural tal y como se dan lugar. El estudio es de tipo transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único que en este caso es desde febrero de 2017 hasta mayo del propio año. Además, es un estudio descriptivo de acuerdo a su pretensión, la cual es ofrecer cualidades de las categorías y fenómenos analizados, así como describir y caracterizar las mismas, detallar su estado, etc.

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

2.2 Selección y descripción de la muestra.

Para diagnosticar las competencias directivas que subyacen actualmente en los gerentes de la Casa Artex.sa en Trinidad, se contempló la población que integra la gerencia de la organización objeto de estudio, por lo que, la población estuvo conformada por:

1. Gerente General
2. Gerente Comercial.
3. Gerente de Recursos Humanos.
4. Gerente de Desarrollo e Imagen.
5. Gerente Económico.
6. Gerente de Atención a Centros Culturales.
7. Gerente de Administración.

Se tomó en cuenta el universo gerencial existente en dicha organización ya que la investigación pretende satisfacer una demanda de la gerencia provincial de Artex, para determinar las competencias directivas que han permitido a sus gerentes alcanzar notables resultados y logros en su labor, con el fin de diseñar posteriormente entrenamientos y capacitaciones que potencien conscientemente tales habilidades en sus trabajadores y contextualizarlos en otras sucursales.

2.3 Métodos y técnicas utilizadas.

Método Fenomenológico: Se aplicó este método porque el mismo se encarga del estudio de la experiencia vital del mundo y de la vida cotidiana dentro del grupo, destaca el énfasis sobre lo individual y sobre la experiencia subjetiva, por tanto; es el estudio científico-humano de la exploración de los fenómenos y a través de él se pueden buscar los significados que los individuos dan a su experiencia, por lo que permite al investigador comprender, interpretar y describir las cosas desde el punto de vista de otras personas. De esta forma se explican los fenómenos que se dan en el grupo a conciencia y con intencionalidad, analizándose la esencia natural de estos. Rodríguez, G. Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (2002)

Por todo lo anterior la aplicación de este método se aprecia en la propia dinámica del trabajo con la aplicación de técnicas que posibilitan darle eficaz cumplimiento, en la medida de que todas ellas se dan en el contexto de la cotidianidad del grupo,

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

reflejan esencialmente natural las experiencias subjetivas con el análisis intencional que permite interpretar, describir y comprender sus puntos de vistas.

2.3.1 Técnicas para la recolección de la información

Para la obtención de los resultados de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

La observación, se aplica como técnica a evaluar el nivel de delegación y funcionamiento interno de la dirección gerencial de la organización, así como también se utiliza como método complementario en las demás técnicas utilizadas.

La Entrevista: Es una técnica que consiste en un dialogo entre dos o más personas, la misma se utiliza para que exista interacción y diálogo ente el investigador y la persona. La misma se rige por ciertas pautas diagnósticas teniendo en cuenta el tipo de información que se desea obtener.

En la investigación se le realizó una entrevista semiestructurada al gerente de Recursos Humanos, para la obtención de datos generales de la gerencia (cantidad de gerentes existentes en la organización, años de experiencias en el centro, identificación de las principales competencias que se desarrollan en el centro, etc.).

El cuestionario: Es una técnica que se utiliza para la recolección de datos permitiendo obtener gran cantidad de información de una amplia variedad de personas, con una relativa flexibilidad. En el campo de la investigación social permite acercarnos al fenómeno en el contexto donde ocurren para conocer opiniones, valoraciones, preferencias y estilos de determinados grupos de investigación.

En esta investigación se realizó un primer cuestionario de Habilidades Directivas, por Barba Abad, M. (2011). Cuya finalidad es recoger información sobre las (funciones), habilidades directivas que poseen los gerentes de la Casa Artex.sa que ponen de manifiesto las competencias existentes en la organización.

Un segundo cuestionario denominado: Competencias directivas más valoradas de Cardona, Chinchilla y García Lombardía (2001). Con el objetivo de analizar cuál es el perfil de competencias directivas más valorado por los gerentes de la Casa

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

Artex.sa de Trinidad para el desempeño de su trabajo. Identificando entre 30 competencias un ranking de las diez más valoradas por ellos.

2.4 Categorías de análisis. Su descripción.

Competencias directivas: comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Para el desglose de la categoría principal, se establecieron tres subcategorías de análisis:

1. Competencias Estratégicas

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa. Para este grupo proponemos las siguientes competencias básicas:

- **Visión de negocio:** Reconoce y aprovechar las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.
- **Resolución de problema:** 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.

2. Competencias Intratégicas:

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad intratégica de un directivo y a su relación con el entorno interno de la empresa. Para este grupo, proponemos las siguientes competencias básicas:

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

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

- Dirección de personas: 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 y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.
- Liderazgo: Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone.

3. Competencias de Eficacia Personal:

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Estas competencias potencian la eficacia de los otros dos grupos de competencias directivas: las estratégicas y las intratécnicas.

Proponemos una lista de cuatro competencias básicas cada una de las cuales se divide en tres subcompetencias.

- 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.
- 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.

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

- Autocontrol: Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
- Gestión del tiempo: Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.
- Gestión del estrés: 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.
- 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. Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.
- Desarrollo personal: Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.
- Integridad; Credibilidad: Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.
- Integridad; Honestidad: Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.
- Credibilidad: Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.
- Toma de decisiones: Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.

2.5 Análisis de los resultados por técnicas:

Observación Participante

La observación se realizó a un consejo de dirección que se desarrolló en el salón de reuniones de la institución, el cual tuvo un período de duración de 45 minutos, participaron los siete gerentes que conforman la junta directiva de la Casa Artex.sa de Trinidad, en el mismo se pudo apreciar como el gerente general era el que lideraba la reunión, daba paso a los primeros puntos a tratar, haciendo una pequeña introducción de los temas principales que se abordarían, luego fueron tocados todos los temas desde las perspectivas de cada uno de los miembros que formaban parte de la misma, de esa forma cada uno de los gerentes emitió su criterio de forma

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

espontánea y consecutiva uno de los otros de forma muy organizada, (no se evidenció en ninguna circunstancia la imposición de las valoraciones de ninguna de las partes participantes).

Es importante destacar de igual forma que a través de las intervenciones de los gerentes se pudo constatar cómo cada uno de ellos es conocedor de las tareas y funciones que deben desarrollar en la organización, el dominio y la autonomía con la que se expresaron cada uno daba muestra de la experiencia, habilidades y conocimientos que poseen en sus respectivos cargos.

Se valora de positivo como al finalizar, el gerente general realizó las conclusiones de la reunión destacando el trabajo de dos de sus gerentes por los resultados que habían alcanzado en un evento realizado recientemente en uno de los centros culturales pertenecientes a la gerencia de Trinidad, (demostrando de esta forma como es reconocido y puesto en práctica el trabajo en equipo y las normas de comunicación dentro de la institución). Por tanto, con la realización de esta observación se demuestra que las competencias directivas que más se ponen en práctica en el ejercicio de la dirección desarrollado por estos gerentes en su quehacer diario son: El trabajo en equipo y la comunicación (ambas clasificadas dentro de la categoría de competencias intratécnicas).

Entrevista semiestructurada a Gerente de Recursos Humanos:

La entrevista fue realizada en un contexto lo más cercano a la realidad, con un entorno relajado y agradable en la oficina del propio gerente. La duración de la entrevista fue de aproximadamente una hora ya que además de los datos ofrecidos directamente por el entrevistado, también proporciono la revisión de algunos documentos e la institución (Manual de funcionamiento interno).

Según lo expresado en la entrevista realiza a este gerente, quien tiene dentro de sus funciones directivas llevar constancia de las características que deben poseer los trabajadores de la institución, brindó gran información en cuanto a las características generales de la organización, haciendo una valoración descriptiva del manual de funcionamiento interno de la organización, así como el organigrama

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

que demuestra cómo está organizado el trabajo por áreas administrativas y cuáles son las personas encargadas de responder por cada una de ellas.

Dentro de los datos más relevantes que proporcionó la entrevista fue que la Casa Artex.sa está compuesta por siete gerentes, uno principal y seis más por áreas de trabajo, Recursos Humanos, Comercial, Económico, Centros Culturales, Administrativa y, por último, Imagen y Desarrollo, los mismos poseen más de seis años de trabajo consecutivo en el centro ocupando sus respectivos cargos, dentro de ellos cinco son master y los dos restantes están inmersos en la maestría, lo que demuestra el nivel profesional e intelectual que existe dentro de la gerencia, también se destaca la variedad de género dentro del grupo gerencial, ya que de ellos tres son mujeres y los cuatro restantes son hombres.

Se destaca que para ocupar estos cargos es necesario que los mismos posean un nivel intelectual universitario y años de experiencia en la gerencia, siendo estos los requisitos que se tienen en cuenta para la selección de los gerentes en caso de ascenso a dichos cargos ya que la gerencia se caracteriza por la permanencia de sus directivos en su puesto, lo cual según el propio criterio del entrevistado sea una de las vías que les proporciona lograr resultado de trabajo con gran efectividad, evaluándose como punto negativo en la empresa que no se posean estrategias de selección del personal que labora en la institución.

Se valora de positivo que se considera el trabajo en equipo como algo de suma importancia dentro de la organización, ya que los diferentes departamentos gerenciales trabajan de conjunto para lograr resultados de trabajo con mayor calidad y eficiencia.

Otros datos de interés que aportó la entrevista fueron las estrategias que persiguen como organización, la misión y visión, las cuales son fundamentales para el funcionamiento interno de cualquier empresa y que están previamente establecidas.

Estrategias: La Sucursal Artex.sa Sancti Spíritus tiene definida de forma colegiada su estrategia, que se actualiza anualmente conjuntamente con sus objetivos. Su cumplimiento es evaluado anualmente en balance general que se realiza al finalizar

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

cada año con la participación de sus cuadros, organizaciones políticas y los trabajadores.

Misión: Crear, comercializar y promocionar bienes y servicios culturales que nos distinguan en el mercado por su valor para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y contribuir a financiar el desarrollo cultural del país.

Visión: Ser líderes en la creación, comercialización y promoción de bienes y servicios que representen lo mejor de la cultura nacional, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo a financiar el desarrollo cultural del país.

Cuestionario Competencias directivas más valoradas (de Cardona y Chinchilla).

Al analizar esta técnica, se obtienen los resultados generales del cuestionario aplicado en los gerentes de la Casa Artex.sa de Trinidad, teniendo en cuenta que se trabajó con el universo gerencial de la organización podemos inferir que las competencias directivas más valoradas por ellos en un ranking de 30 competencias son:

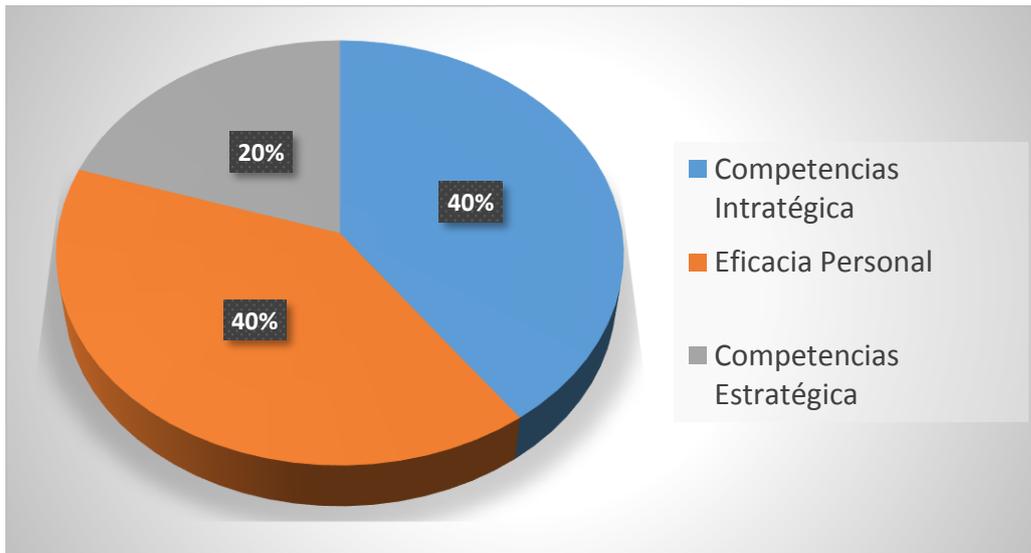
Valoración

Competencia	Categoría	Puesto en ranking
Integridad: Honestidad Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.	Eficacia personal	1
Comunicación Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.	Intratégica	2

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

<p>Visión de Negocios</p> <p>Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.</p>	Estratégica	3
<p>Liderazgo</p> <p>Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone.</p>	Intratégica	4
<p>Integridad: Credibilidad</p> <p>Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.</p>	Eficacia Personal	5
<p>Trabajo en equipo</p> <p>Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes</p>	Intratégica	6
<p>Dirección de personas</p> <p>Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.</p>	Intratégica	7
<p>Toma de decisiones</p> <p>Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.</p>	Eficacia Personal	8
<p>Red de relaciones efectivas</p> <p>Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.</p>	Estratégica	9
<p>Desarrollo personal: Aprendizaje personal</p> <p>Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.</p>	Eficacia Personal	10

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO



Las competencias más valoradas por los gerentes estudiados según las categorías de análisis de competencias directivas analizadas en la investigación y que tienen mayor peso en la organización son: las competencias intratéticas y las de eficacia personal, representadas cada una de ellas por cuatro de sus tipos, ocupando de igual modo el número uno en el ranking (la competencia de eficacia personal Honestidad), como principal representante de las competencias directivas que se desarrollan en la organización.

Esta actitud se puede decir que tiene sus raíces en competencias de eficacia personal: la honestidad, la credibilidad, la toma de decisiones y la capacidad de aprendizaje las cuales son las cuatro competencias señaladas por dichos directivos siendo consideradas como imprescindibles para desarrollar cualquier otro tipo de competencias, ya que no se concibe un líder sin credibilidad, así como tampoco es posible tener visión de negocio y saber satisfacer las necesidades cambiantes del cliente sin tener capacidad de aprendizaje y a su vez ser un directivo efectivo.

De igual forma se evidencia como las competencias intratéticas también juegan un papel importante dentro de la clasificación del ranking, lo que significa que la empresa busca directivos capaces de trabajar en equipo, desarrollar a sus colaboradores con una buena dirección del personal, con cualidades para el liderazgo y la comunicación.

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

Las competencias estratégicas también fueron señaladas, aunque con menor peso ya que solamente fueron destacadas dos competencias de este tipo, un ejemplo clave para el funcionamiento interno y económico de toda organización como bien se destaca en el estudio son; la visión de negocio y la red de relaciones efectivas las cuales, desde luego, son imprescindibles para cualquier organización.

Cuestionario de Habilidades Directivas (de Barba Abad):

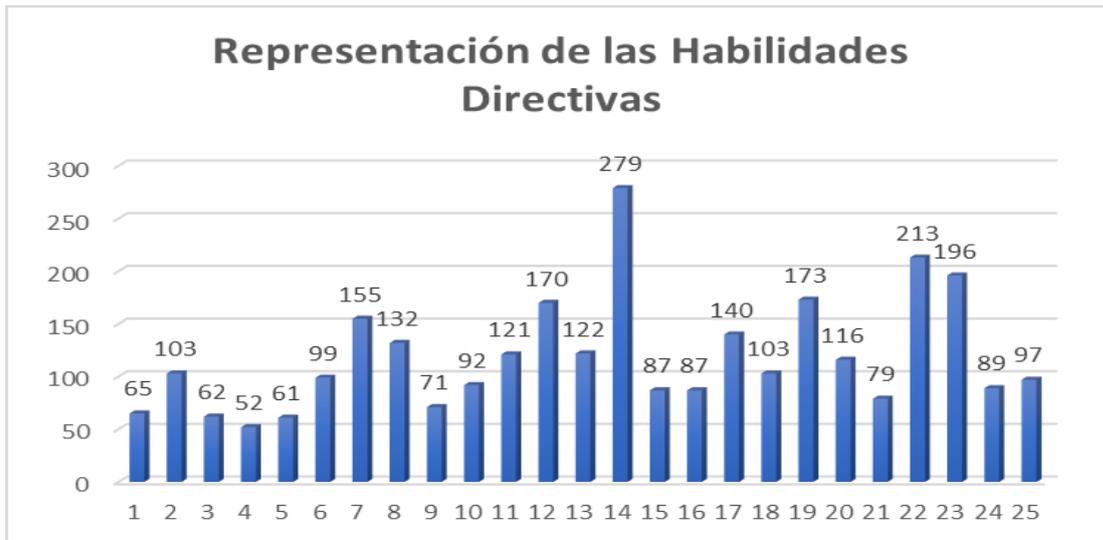
Como bien se ha destacado anteriormente en los referentes teóricas analizadas, las competencias son comportamientos habituales y observables que posibilitan el éxito en el desempeño de la función directiva. Ahora bien, ¿hasta qué punto estos comportamientos son valorados en el terreno empresarial de la casa Artex.sa? La valoración de tales comportamientos en la empresa se delimitará a continuación con el análisis del cuestionario donde se evaluaron cuáles de estas habilidades directivas son las más efectivas en los gerentes estudiados. Los datos ofrecidos por cada gente se muestran en las columnas de la tabla denominados como Gerente (G): 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 respectivamente, mientras que en las filas se encuentran las diez habilidades directivas con sus respectivas características, las cuales se evaluaron de forma independiente para obtener los datos más significativos dentro de todas habilidades estudiadas.

Área de Habilidades	G 1	G 2	G 3	G 4	G 5	G 6	G 7	TOTAL
1.Desarrollo de auto conocimiento								
Auto revelación y apertura.	10	10	7	9	10	10	9	65
Auto conocimiento	17	15	10	14	16	15	16	103
2.Manejo del Estrés:								
Eliminación de factores estresantes.	5	9	10	12	11	10	5	62
Desarrollo de elasticidad.	5	7	9	7	9	9	6	52
Manejo a corto plazo.	8	8	8	9	9	10	9	61
3.Solución creativa del problema:								
Solución racional del problema.	10	14	15	16	15	15	14	99
Solución creativa del problema.	22	22	16	26	25	22	20	155
Promoción de innovación creativa.	18	16	20	18	20	20	20	132

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

4.Comunicación y Apoyo:								
Coaching y orientación.	9	9	11	10	11	11	10	71
Retroalimentación negativa eficaz.	11	14	11	14	16	14	12	92
Comunicación con apoyo.	18	20	14	14	21	20	14	121
5.Ganar poder e Influencia:								
Ganar poder	23	27	18	25	26	28	23	170
Ejercer influencia	9	15	20	13	21	21	23	122
6.Motivar a los demás:	41	44	22	49	45	49	29	279
7.Manejo de conflictos:								
Iniciar.	14	12	11	13	11	14	12	87
Responder.	15	14	15	15	15	11	13	87
Mediar.	14	15	20	23	24	24	23	140
8.Facultamiento y delegación:								
Facultar.	15	15	16	14	18	13	15	103
Delegar.	23	24	20	26	27	28	25	173
9.Formación y trabajo en equipo:								
Liderar equipo	19	20	15	18	14	16	14	116
Aplicación al equipo.	8	10	12	9	12	16	12	79
Trabajo de equipo	25	27	29	32	29	43	28	213
10.Liderar un cambio positivo:								
Promover una dirección positiva.	14	29	34	32	35	27	25	196
Liderar un cambio positivo.	8	13	15	15	12	12	14	89
Movilizar a los demás.	12	15	12	16	16	15	11	97

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO



Al analizar el cuestionario de habilidades directivas se puede concretar según los datos ofrecidos por esta técnica, que las habilidades más reconocidas por los directivos encuestados, según sus perspectivas laborales y experiencias en sus cargos en orden de prioridad y que se reflejan como más significativas para ellos son las siguientes:

- Motivar a los demás. (279 puntos)
- Formación y trabajo en equipo. (213 puntos)
- Liderar un cambio positivo. (196 puntos)
- Comunicación. (173 puntos)
- Ganar poder e influencia. (170 puntos)

Estas habilidades destacadas por los directivos se relacionan con los tres componentes de las competencias, sin los cuales no sería posible un ejercicio de la dirección efectivo siendo estos los que se determina a través de la aplicación de los conocimientos que se poseen de forma individual como es el caso, de las destrezas y habilidades, así como el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos en la organización, orientado a las relaciones interpersonales (motivar a los demás, liderar un cambio positivo, ganar poder e influencia, la formación y trabajo en equipo, así como la comunicación). Formando todo un conjunto de herramientas, habilidades y competencias de las cuales los directivos deben apropiarse a la hora de desarrollar su labor.

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

2.6 Análisis Integrador de los resultados.

Con el análisis de las competencias directivas que se desarrollan en la Casa Artex.sa de trinidad, se pudo apreciar la información que se tiene con relación a la actitud asumida por cada uno de estos gerentes analizados teniendo en cuenta los criterios de inclusión (ya que se trabajó con el universo), sobre la actividad de dirección y su función directiva por parte de estos profesionales en sus áreas de trabajo, lo cual se espera desde un punto de vista organizacional para satisfacer las necesidades de desarrollar competencias profesionales para un desempeño exitoso.

Se determina que existen tantas competencias directivas como habilidades para desarrollarse exitosamente en las instituciones, pero también es real que cada empresa desarrolla las competencias que más necesitan para darle cumplimiento a su misión organizativa, por lo tanto, la realidad que impera actualmente en la Casa Atex.sa de Trinidad, es que las competencias más valoradas y que predominan entre sus directivos son las intratégicas y las de eficacia personal.

Según los resultados obtenidos en la observación realizada a un consejo de dirección se pudo apreciar como la comunicación, la delegación y el trabajo en equipo son habilidades asumidas por los gerentes de la organización de forma espontánea en su quehacer diario, lo que nos proporciona información directa de cómo se desarrolla el trabajo directivo en su entorno natural.

De igual forma sucedió con la entrevista realizada al gerente de Recursos Humano, donde se pudo constatar el nivel de funcionamiento interno, ya que el mismo nos proporcionó variada información sobre el nivel de escolaridad de los gerentes, años de experiencias en sus respectivos puestos, así como, las principales categorías de la organización, demostrando de esta forma como el nivel de escolaridad de los gerentes que en su mayoría son master y los dos que faltan están inmersos en ella, sumándole además los años de experiencias que llevan en la empresa sin duda son características que le aportan indudablemente mayor conocimiento y habilidades a estos directivos para realizar sus funciones con mayor calidad y lograr resultados satisfactorios.

MARCO METODOLOGICO Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

Una cuestión a destacar según el cuestionario de competencias directivas más valoradas aplicado a los siete gerentes, es que a diferencia de las competencias intratécnicas y de eficacia personal las estratégicas tienen menor repercusión en los directivos de esta organización, siendo tradicionalmente consideradas como la más relevante en las bibliografías consultadas, lo que demuestra que en esta gerencia se tiende a trabajar en base a la obtención de resultados profesionales y de desarrollo personal y no solamente resultados económicos. Aunque desde luego se busca un directivo con una dimensión estratégica relevante sobre todo en lo que respecta a una orientación al cliente y una visión de negocio efectiva, ambas competencias destacadas por dichos gerentes, lo que evidencia que ambas competencias son realmente relevantes para el quehacer de estos directivos.

A diferencia de las estratégicas, las competencias de eficacia personal e intratécnicas están valoradas por estos directivos con igualdad de categorías por lo que se considera que los directivos estudiados tienen una actitud positiva ante todas sus decisiones manejando con suma inteligencia el entorno interno y externo de la organización para lograr un desarrollo personal y profesional con mayor competitividad en pos de ganar un mayor rendimiento de sus resultados.

Por último, en la encuesta aplicada de habilidades directivas, las más valoradas por los gerentes estudiados fueron (motivar a los demás, trabajo en equipo, liderar un cambio positivo, la comunicación y ganar poder e influencia). Todas ellas calzadas por los componentes que conforman las competencias (el saber, el saber ser y el saber hacer), cuya finalidad es vincular las actitudes, los conocimientos y habilidades en un mismo directivo para que este sea capaz de desarrollar sus competencias de forma efectiva.

De manera general se puede decir que con la aplicación de estas cuatro técnicas se llegan a las conclusiones de que los gerentes analizados cuentan con un grupo de habilidades y competencias directivas que están encaminadas a un desarrollo organizacional que cuenta con resultados de trabajo satisfactorios, donde predomina el trabajo en equipo, la buena comunicación, la honestidad y la motivación, acompañados por los años de experiencias que tienen de manera general todos los gerentes estudiados.

CONCLUSIONES

Conclusiones.

Con la realización de la presente investigación se llegan a las siguientes conclusiones.

Las competencias directivas son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las mismas son objetivas en cuanto tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto a que la percepción de las mismas depende del observador o del individuo que la vivencia, ya que las competencias deben ser comportamientos habituales, no esporádicos.

Las manifestaciones que muestran las competencias en los directivos de la Casa Artex.sa en Trinidad se describen por motivar a los demás, liderar un cambio positivo, ganar poder e influencia, la formación y trabajo en equipo, así como la comunicación; las cuales a su vez responden a competencias directivas intratégicas (liderazgo, dirección de personas, trabajo en equipo y comunicación) y de eficacia personal (la honestidad, credibilidad, toma de decisiones y aprendizaje personal), existiendo un equilibrio en las valoraciones de estas dos dimensiones.

El perfil directivo predominante en la organización es de directivos eficientes en el manejo de sus relaciones interpersonales, fomentando un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre sus miembros, resaltando la comunicación y el trabajo en equipo como habilidad y competencia directiva más valorada por ellos.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones:

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación se considera pertinente ofrecer las recomendaciones siguientes:

-Valorar los resultados obtenidos en esta investigación para que permitan su ampliación a otras sucursales.

-Utilizar los resultados de esta investigación en función de diseñar un plan de acción que permita a la gerencia general desarrollar las competencias directivas que resultaron más destacadas por los directivos estudiados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referentes Bibliográficos:

- Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998). " En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo», Harvard Deusto Business Review, Bilbao, julio-agosto, págs. 36-41.
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. IESE, Revista de antiguos alumnos, IESE 19.
- Chincilla, N. and García, P. (2001). Estudio sobre competencias directivas. Papers de Formació Municipal número 79, maig
- Cardona, P., Chinchilla, N., & García-Lombardía, P. (2001). Las competencias directivas más valoradas. IESE Business School, Occasional Paper (01/4).
- Cardona, P. C. N. (1999). Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas. Harvard Deusto Business Review, 89.
- Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Harvard Deusto Business Review Núm. 89 – abril/mayo.
- Cardona, P. (1999). El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas. En busca de las competencias directivas. Revista a Fondo.
- Revista Global de Negocios Vol. 2, No. 4, 2014, pp. 25-42. COMPETENCIAS DIRECTIVAS: Su identificación para instituciones de educación superior Laura Ofelia Zermeño Casas, Universidad Tecnológica de Torreón. María del Carmen Armenteros Acosta, Universidad Autónoma de Coahuila. Ana Gabriela Sologaitoa Guangorena, Universidad Tecnológica de Torreón y Yanet Villanueva Armenteros, Universidad de Ciencias Informáticas de La Habana.
- Barroso, Hernández, Y. y Becerra, Alonso, M. Vol. VII, No. 2, mayo - agosto, 2016, pp. 39 – 47. Revista Cubana de Ingeniería Industrial. Aplicación de la gestión por competencias en una institución del sector cultural cubano.
- Morales, Medina, J. Maestría en administración industrial y empresas de servicios, basado en competencias laborales. Universidad de San Carlos, Guatemala (nov/2010).
- González, R. Artículo: Competencias Directivas. Socio Director General de People Excellence Consulting Colombia S.A.S.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Codina Jiménez, A. Director del CETED (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección) y Profesor Titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. Artículo: Habilidades gerenciales.
- Codina Jiménez, A. Libro, Habilidades directivas, edición 1- La Habana 2013.
- Mintzberg, (1991, p. 24) Artículo: “El Trabajo del Directivo”.
- Ojeda, Portillo y Chávez; 2007. Código de ética de los cuadros del Estado Cubano.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista a gerente de recursos humanos

Indicadores:

- Datos Generales de la empresa.
- Cantidad de gerentes que conforman la empresa.
- Caracterización de los gerentes.
- Utiliza su empresa alguna estrategia para ocupar cargos de gerentes.
- Nivel de escolaridad de la gerencia.
- Se trabaja en equipo para la obtención de resultados.
- Principales categorías que representa la organización (estrategia, misión y visión).
- Principales competencias que se desarrollan en la empresa.

ANEXOS

ANEXO 2:

Guía de Observación:

- Tiempo de duración de la actividad.
- Lugar de desarrollo.
- Número de gerentes participantes.
- Temas abordados.
- Nivel de liderazgo.
- Nivel de autonomía.

Otros aspectos relevantes

ANEXOS

ANEXO 3

CUESTINARIO DE EVALUACIÓN PERSONAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Para obtener un perfil general de su nivel de competencia de habilidades, responda las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación siguiente. Por favor evalúe su conducta como es, no como a usted le gustaría que fuera. Si no ha participado en ninguna actividad específica, responda de acuerdo a cómo piensa usted que se comportaría basándose en su experiencia en actividades similares. Sea realista, este instrumento está diseñado para ayudarle a adaptar su aprendizaje a sus necesidades específicas. Califique con una escala de 1 a 6 cada una de las siguientes afirmaciones, donde:

1 - "Muy en desacuerdo"

2 - "En desacuerdo"

3 - "Poco en desacuerdo"

4 - "Poco de acuerdo"

5 - "De acuerdo"

6 - "Muy de acuerdo"

1. Nombre del cargo que ocupa:

2. Respetto a mi nivel de autoconocimiento:

	1	2	3	4	5	6
1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	<input type="radio"/>					
2. Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).	<input type="radio"/>					
3. Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	<input type="radio"/>					
4. Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas	<input type="radio"/>					
5. Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi conducta.	<input type="radio"/>					

3. Cuando me enfrento a situaciones estresantes o bajo presión del tiempo:

	1	2	3	4	5	6
6. Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas	<input type="radio"/>					
7. Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes	<input type="radio"/>					

ANEXOS

- | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 8. Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones | <input type="radio"/> |
| 9. Conozco y practico alguna técnica de relajación temporal que me permita distenderme en momentos de tensión | <input type="radio"/> |
| 10. Realizo frecuentemente actividades que me ayudan a cuidarme a mí mismo | <input type="radio"/> |
| 11. Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo | <input type="radio"/> |

4. Cuando abordo un problema típico de rutina:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 12. Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido. | <input type="radio"/> |
| 13. Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia. | <input type="radio"/> |
| 14. Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución. | <input type="radio"/> |

5. Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 15. Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema. | <input type="radio"/> |
| 16. Descongeló mi pensamiento al hacer muchas preguntas a cerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo | <input type="radio"/> |
| 17. Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo). | <input type="radio"/> |
| 18. Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles. | <input type="radio"/> |
| 19. Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. | <input type="radio"/> |

ANEXOS

6. Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:

	1	2	3	4	5	6
20. Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	<input type="radio"/>					
21. Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	<input type="radio"/>					
22. Brindo reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).	<input type="radio"/>					
23. Motivo de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	<input type="radio"/>					

7. En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:

	1	2	3	4	5	6
24. Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	<input type="radio"/>					
25. Estoy claro acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuando, en vez de ello, debo dar orientación.	<input type="radio"/>					
26. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas y soluciones.	<input type="radio"/>					
27. Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece.	<input type="radio"/>					
28. Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	<input type="radio"/>					
29. Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, "he decidido" en vez de "han decidido".	<input type="radio"/>					
30. Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	<input type="radio"/>					
31. "No hablo despectivamente de aquellos que tienen poder o menos información que yo.	<input type="radio"/>					
32. Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	<input type="radio"/>					

ANEXOS

8. En una situación en la que es importante ganar más poder:

	1	2	3	4	5	6
33. Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo	<input type="radio"/>					
34. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	<input type="radio"/>					
35. Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.	<input type="radio"/>					
36. Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	<input type="radio"/>					
37. En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	<input type="radio"/>					
38. Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante.	<input type="radio"/>					
39. Me rehúso a trabajar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	<input type="radio"/>					
40. Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	<input type="radio"/>					

9. Cuando otra persona necesita ser motivada:

	1	2	3	4	5	6
41. Determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.	<input type="radio"/>					
42. Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	<input type="radio"/>					
43. Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	<input type="radio"/>					
44. Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea	<input type="radio"/>					
45. Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.	<input type="radio"/>					
46. Solamente como último recurso trato de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.	<input type="radio"/>					
47. Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	<input type="radio"/>					

ANEXOS

48. Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.
49. Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.

10. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 50. Evito hacer acusaciones personales y atribuirle al otro autobeneficiarse | <input type="radio"/> |
| 51. Insto a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas. | <input type="radio"/> |
| 52. Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable. | <input type="radio"/> |

11. Cuando alguien se queja por algo que he hecho:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 53. Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo. | <input type="radio"/> |
| 54. Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica. | <input type="radio"/> |
| 55. Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables. | <input type="radio"/> |

12. Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 56. No tomo partido, sino que permanezco neutral. | <input type="radio"/> |
| 57. Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples. | <input type="radio"/> |
| 58. Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo. | <input type="radio"/> |

13. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 59. Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos. | <input type="radio"/> |
| 61. Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática. | <input type="radio"/> |
| 62. Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas. | <input type="radio"/> |

ANEXOS

63. Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.

14. Cuando delego trabajo a los demás:

	1	2	3	4	5	6
64. Especifico claramente los resultados que deseo.	<input type="radio"/>					
65. Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etc).	<input type="radio"/>					
66. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.	<input type="radio"/>					
67. Evito delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	<input type="radio"/>					
68. Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	<input type="radio"/>					

15. Cuando estoy en el rol de líder del equipo:

	1	2	3	4	5	6
69. Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	<input type="radio"/>					
70. Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.	<input type="radio"/>					
71. Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.	<input type="radio"/>					
72. Articulo una visión clara y que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	<input type="radio"/>					

16. Cuando estoy en el rol de miembro del equipo:

	1	2	3	4	5	6
72. Conozco diversas maneras de facilitar el logro del equipo.	<input type="radio"/>					
73. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	<input type="radio"/>					

ANEXOS

17. Cuando deseo hacer que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro

	1	2	3	4	5	6
74. Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.	<input type="radio"/>					
75. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	<input type="radio"/>					
76. Diagnostico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	<input type="radio"/>					
77. Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho.	<input type="radio"/>					

18. Cuando lidero el cambio:

	1	2	3	4	5	6
78. Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo.	<input type="radio"/>					
79. Llevo un registro de las cosas que van bien y no sólo de las que van mal.	<input type="radio"/>					
80. Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.	<input type="radio"/>					
81. Trabajo para cerrar los huecos de abundancia: la diferencia entre un buen desempeño y un desempeño grandioso.	<input type="radio"/>					
82. Expreso mi gratitud frecuente y conspicuamente, incluso por los actos pequeños	<input type="radio"/>					
83. Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.	<input type="radio"/>					
84. Sé cómo liberar la energía positiva de las demás personas.	<input type="radio"/>					
85. Expreso compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.	<input type="radio"/>					