

**RECUS**Revista Electrónica Cooperación - Universidad - Sociedad
ISSN 2528 - 8075<http://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus>DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

Dialnet

ERIH

OAJI
.netOpen Academic
Journals Index

REDIB

Red Iberoamericana
de Innovación y Conocimiento Científico

VOLUMEN 4/NÚMERO 1/ENERO – ABRIL/2019/pp. 49-55

Contribución a la mejora de las competencias directivas en empresas cubanas

*"José Enrique Rodrigo Ricardo" **

"José Enrique Rodrigo Mastrapa"

"Mirna Lázara González Velázquez"

Resumen

La investigación se planteó como objetivo desarrollar un procedimiento para la mejora y consolidación de la gestión de las competencias directivas en las empresas. Los resultados se alcanzan mediante el empleo de métodos teóricos y empíricos de investigación entre ellos: trabajo con expertos, dinámicas de grupo, análisis documental y otros. Se reveló la insuficiente implementación de las competencias en las empresas, la necesidad de su actualización periódica a través del perfil y el seguimiento sistemático con un grupo de medidas que conlleven a la consolidación y un desempeño superior de los directivos y con ello a la mejora de los resultados en empresas del territorio que han consolidado el perfeccionamiento empresarial en el sector estatal. El procedimiento constituye una propuesta en la que se conjugan enfoques científicos actuales y aspectos normativos del país, cualidad no cubierta por los procedimientos estudiados que abordan el enfoque de las competencias directivas.

Palabras clave: Competencias directivas; gestión de competencias directivas; procedimiento de gestión de competencias directivas; impactos de las competencias.

Contribution to the improvement of the directive competences in Cuban companies

Abstrac

The objective of the investigation is to develop a procedure for the improvement and consolidation of the administration of the directive competences in the companies. The results are reached by using theoretical and empirical methods of investigation among them: experts' criteria, group dynamics, documental analysis and others. The investigation revealed an insufficient implementation of the competences in the companies, the need of its periodic upgrade through the profile, and a systematic follow-up with a set of measures that would lead to the consolidation and a better performance of the executives; all this will permit the improvement of the results in companies of the territory that have consolidated the managerial improvement in the state sector. The procedure constitutes a proposal which integrates the current scientific approaches and the established regulations of the country, quality not covered by the previous procedures of the directive competences.

Keywords: Competences; management of directive competences; procedure of management of directive competences; impacts of the directive competences.

Dirección para correspondencia: mglez@uho.edu.cu

Artículo recibido el 20 - 03 - 2019 Artículo aceptado el 12 - 04 - 2019

Conflicto de intereses no declarado.

Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.



"a) Director del Centro de Estudios de Gestión Organizacional Universidad de Holguín, Cuba, Profesor Auxiliar, Máster en Dirección, jrodrigo@uho.edu.cu"

"b) Especialista principal en Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este, Máster en Dirección, Ingeniero Industrial"

"c) Docente del Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín, Cuba, Máster en Dirección, Profesor Auxiliar, mglez@uho.edu.cu"

1. Introducción

Gestionar el capital humano se ha convertido en una ventaja competitiva y en un factor crítico para el éxito de la empresa en el entorno actual. El enfoque estratégico de su gestión y su utilización como proceso decisivo en la gestión organizacional se ha transformado en una demanda del entorno (Albert, Fernández & Armenteros, 2010, p.17).

En la literatura especializada se pueden encontrar un gran número de autores que a través de diferentes enfoques, modelos y procedimientos, colocan como centro de atención de la gestión de los recursos humanos el enfoque por competencias (Benítez, 2012; Besseyre, 1999; Cuesta, 2005; Chiavenato, 2004; Harper & Lynch, 1992; Morales, 2006; Puchol, 1997; Sánchez, 2007; Soltura, 2009; Pérez, 2013; Tobón, Prieto & Fraile, 2010; Werther & Davis, 1991; Yániz & Villardón, 2008; Zayas, 2002). Resultan peculiares los enfoques cubanos de Morales (2006) y la Norma Cubana NC 3002:2007 la cual es utilizada como concepto básico en el sistema de gestión de capital humano del sistema de dirección y gestión empresarial estatal cubano (Consejo de ministros (CM), 2007).

Dado el papel del directivo como segmento estratégico de los recursos humanos en las organizaciones se fundamenta la necesidad de estudiar de forma particular las competencias en los directivos, aspecto que se destaca en los trabajos de Armenteros (2007); Boyatzis (1982); Cardona & Chinchilla (1999); Cuesta (2005); Escalona (2013); Fuentes (2010), Hammet & Prahalad (1995); Rodrigo (2012) y Soltura (2009).

En Cuba, el marco legal sobre el sistema de trabajo de los cuadros del Estado y el Gobierno (STCE) es regulado a través de los Decretos-Ley No.196 y 197 del Consejo de Estado cubano, el Código de Ética de los Cuadros del año 1997 y otros cuerpos legales y normativos.

En julio de 2010 el STCE (en ocasiones para hacer referencia a este, se utilizará el término “sistema de gestión de los directivos”), fue sometido a una significativa transformación de varios conceptos y al perfeccionamiento de los procesos que lo integran. Se destacan la metodología para la evaluación de los cuadros y la aprobación de la IV edición de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. En esta última se establece como una de las condiciones o exigencias por los órganos estatales, organismos de la administración central del Estado (OACE), entidades nacionales y Consejos de Administración del Poder Popular, la determinación de los perfiles de competencias de cada cargo y del contenido de los programas de estudio según la categorización del cuadro, así como la aprobación por los niveles correspondientes (Consejo de Estado, 2010).

De ahí, que las organizaciones cubanas requieran cada vez y con mayor urgencia de directivos con habilidades y competencias adecuadas para que su actuación y conducción de los trabajadores y grupos estén centrados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El foco indagatorio de esta investigación reside en: ¿cómo mejorar el enfoque por competencias en el sistema de trabajo de los directivos en las empresas estatales cubanas?, su objetivo general es formular un procedimiento para la gestión de las competencias que contribuya a un

desempeño superior de los directivos y con ello a la mejora de los resultados en empresas del territorio holguinero.

2. Materiales y Métodos

Para contribuir al logro del objetivo se elaboró un procedimiento para la gestión de las competencias directivas en las organizaciones (PROGCD) que integra momentos importantes de la actual metodología para la evaluación de los cuadros del Estado y el Gobierno cubano y la identificación de indicadores complementarios con los criterios de desempeño ajustado al contexto de las entidades. El procedimiento cuenta con tres (3) fases y doce (12) actividades, que se describen a continuación:

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

La fase I tiene los objetivos de: establecer las condiciones organizativas necesarias que contribuirán a la solución del problema, determinar el grado alcanzado en la implementación de las competencias directivas desde que las mismas fueron identificadas o formuladas hasta el momento del estudio, así como identificar las causas de la insuficiente implementación de las competencias directivas en la organización. Las actividades que se llevarán a cabo en esta fase son:

Actividad 1. Conformación y preparación del grupo de trabajo

Entre las acciones a desarrollar en esta actividad se destacan: reclutamiento inicial de un grupo de expertos de la entidad, selección y preparación del grupo de trabajo para contribuir a la solución del problema y la creación del comité de decisión.

Actividad 2. Análisis del grado de implementación de las competencias directivas en la organización

El grupo de trabajo deberá evidenciar el estado de implementación de las competencias directivas en la organización desde su formulación hasta el momento del estudio.

Actividad 3. Análisis e identificación de las causas de la insuficiente implementación de las competencias directivas en la organización

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

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

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

El objetivo de esta fase es: validar las competencias directivas vigentes en la organización y reformular otras que resultan necesarias para el desempeño de la empresa/organización, el establecimiento de los indicadores y el nivel de desempeño o pautas de comportamiento requerido para cada competencia lo que posibilitará la confección de los perfiles de competencias de los cargos directivos. En esta fase se considera necesario realizar las actividades siguientes:

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

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

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

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

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

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

Este paso constituye una síntesis de las dos actividades anteriores (4 y 5), al quedar delimitadas las competencias directivas, los indicadores para su medición y las pautas de comportamiento. Se preparan las condiciones para diseñar o establecer el perfil de competencias deseado de cada cargo directivo en la organización.

Actividad 7. Diseño del perfil de competencias del cargo directivo

El establecimiento del perfil en el que se reflejan las competencias, indicadores y las pautas de comportamiento para los cargos directivos de la organización constituye la base o criterio de medida para la posterior medición y evaluación.

Actividad 8. Establecimiento del estado de las competencias directivas a través de los indicadores y las pautas de comportamiento establecidas en el perfil

En esta actividad se realiza una medición real inicial del estado de las competencias directivas en correspondencia con lo establecido en la fase anterior (perfil de competencias directivas) y la correspondiente comparación y valoración de estas. Es el proceso mediante el cual se recopilan evidencias y se realiza un juicio o dictamen de esas evidencias teniendo en cuenta criterios preestablecidos (Tobón, Prieto & Fraile, 2010).

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

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

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

Evidenciar el grado de correspondencia de las competencias directivas de los cuadros con lo deseado constituye la principal salida de esta fase. Al mismo tiempo los resultados de la medición y comparación de los perfiles de competencia proporcionan elementos para ajustar y perfeccionar el perfil deseado (actividad 7) e información para la identificación de las principales acciones a desarrollar para el mejoramiento y consolidación de las competencias directivas en la organización.

Fase III. Implementación de acciones para la mejora y consolidación de las competencias en el sistema de gestión de los directivos en la organización

La fase III tiene el objetivo de identificar las principales áreas y acciones para la mejora y consolidación de la implementación de las competencias directivas en la organización, para lo que se desarrollan las actividades siguientes:

Actividad 10. Identificación de áreas y acciones para la mejora y consolidación de las competencias directivas en el sistema de gestión de la organización

En esta actividad se deberán realizar las acciones siguientes: identificar las áreas de incidencias y principales acciones para perfeccionar la gestión de las competencias directivas y la presentación a la dirección de la organización.

Actividad 11. Establecimiento de indicadores para la evaluación de la gestión de las competencias en el sistema de gestión de la empresa

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

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

Esta actividad tiene lugar después de un periodo de trabajo (año) y proporciona elementos para evaluar algunos índices del proceso de gestión de las competencias directivas con los indicadores establecidos y la comparación con el perfil de competencias deseado (fase II) e identificar y verificar las transformaciones alcanzadas (impactos) en los cuadros y en la organización.

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

Los resultados logrados en esta fase pueden indicar la necesidad de iniciar una nueva aplicación del procedimiento en un nuevo contexto, (fase I del procedimiento).

3. Resultados

Las tres (3) empresas del territorio holguinero seleccionadas para la implementación del procedimiento diseñado poseen en común lo siguiente:

- Son de subordinación nacional, pertenecen a la industria ligera y constituyen más del 80% de este sector en el territorio.

Contribución a la mejora de las competencias directivas en empresas cubanas

Rodrigo Ricardo, Rodrigo Mastrapa, González Velázquez

- Todas aplican el perfeccionamiento empresarial desde hace más de 10 años.
 - El experimento, como promedio, se desarrolló en un año y medio.
 - Disponen de las condiciones favorables siguientes:
1. Todos los cuadros y miembros del dispositivo de cuadros poseen sensibilidad y conciencia de la necesidad e importancia de las competencias para el ejercicio del cargo.
 2. Poseen la estrategia empresarial para períodos futuros con sus elementos básicos. De igual forma se verificó la existencia del plan de preparación y superación de los directivos de la entidad.
 3. Tienen certificados los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.
 4. Las organizaciones habían identificado las competencias de los cargos directivos desde hace más de dos (2) años. Cuentan con un comité de competencias integrado por más de 20 miembros y de este comité se seleccionó un grupo de trabajo de 10 miembros (directivos y especialistas).

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

La evaluación del grado de implementación de las competencias directivas en las organizaciones desde su introducción en julio de 2016 permitió comprobar que:

- Las 12 competencias directivas identificadas en las empresas en el 2014 alcanzan como promedio una implementación evaluada de bajo y medio.
- Los 10 expertos participantes en la evaluación le concedieron en general como promedio niveles de bajo y medio a todo el proceso de implementación de las competencias en la organización.
- Se confirma tomando en cuenta el criterio de los expertos y la herramienta utilizada que la fase de implementación reporta un bajo grado de puesta en práctica.

El grupo de trabajo identificó un conjunto de causas que limitan la baja implementación de las competencias directivas entre las que se señalan:

1. Condiciones de trabajo (tecnología obsoleta y estado técnico de transporte).
2. Presiones del plan y otras tareas que determinan otras prioridades en las empresas.
3. Poco tiempo de puesta en práctica de las competencias directivas en la organización.
4. Bajo conocimiento y dominio de las competencias entre los propios directivos.
5. Insuficiente asesoría en implementación y evaluación de las competencias directivas.
6. Insuficiente inclusión de las competencias en la estimulación material y moral.
7. Las acciones de preparación y superación que se desarrollan no siempre tributan a las brechas de competencias y a las habilidades necesarias e imprescindibles que deben adquirir los directivos.

8. Insuficiente disposición por parte de la dirección de la empresa para el cambio hacia las competencias directivas.
9. Presencia de indicadores y pautas de comportamiento que no están en correspondencia con la competencia diseñada.
10. Falta de atención y compromiso por la alta dirección.
11. Escasa comunicación en la fase de implementación de las competencias directivas.
12. Bajo reconocimiento a los directivos que manifiestan alta posesión de las competencias del cargo.

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

- Actualización y validación de las competencias directivas

La valoración por parte del equipo de trabajo permitió determinar que de las 12 competencias directivas identificadas en la empresa hace cuatro (4) años:

- Tres (3) de ellas (25%) debían actualizarse.
- Dos (2) de ellas (17 %) debían fusionarse en una.
- Una (1), el (8,5%) tiene un carácter integrador y abarca otras formuladas. Propio del proceso de administración-dirección.
- Dos (2), el (17%) debían incluirse como actualizadas.

Aproximadamente el 65% de las competencias directivas en las organizaciones estudiadas en el período de dos años sufrieron alguna variación en comparación con la identificación inicial. Como resultado de la fase a partir de los datos obtenidos con el cálculo del coeficiente de concordancia entre los expertos (Cc) se ratificaron o identificaron 10 competencias directivas:

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

Contribución a la mejora de las competencias directivas en empresas cubanas

Rodrigo Ricardo, Rodrigo Mastrapa, González Velázquez

10) Capacidad para impregnar en los subordinados el hábito de vencer las dificultades ($C_c=70\%$).

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

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

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

Se tomó como fuente principal de información los resultados de la evaluación de los cuadros correspondiente al 2016. Para la medición de los indicadores incluidos, y no contemplados en la metodología de evaluación de cuadros se adoptó por consenso de los miembros del grupo de trabajo los que fueron ratificados por el grupo decisor.

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

- El 74% de los indicadores para valorar las competencias directivas (20/27) alcanzó el criterio de calificación de Muy Bien y el 26% (7/27) de Bien en la evaluación del 2016, lo que se consideran resultados muy favorables en la organización.
- Como resultado de lo anterior, solo dos (2) de las competencias directivas obtiene calificación de Bien, 7 de Muy Bien y la integradora también de Muy Bien.

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

- Todas las competencias (10) manifiestan un comportamiento real por debajo del deseado.
- En siete (7) de las 10 competencias directivas se manifestó un desempeño en un (1) punto o más por debajo del deseado.
- La mayor desviación del real/deseado se manifestó en la competencia cuatro (4): capacidad para formular objetivos,

planificar acciones y recursos en correspondencia con la misión de la organización.

- La mayor correspondencia o acercamiento del desempeño real con el deseado se manifestó en la competencia seis (6): capacidad para el cumplimiento de las leyes del país y la ética que distingue al directivo cubano.

Fase III. Implementación de acciones para la mejora y consolidación de las competencias en el sistema de gestión de los directivos en la organización

El equipo de trabajo consideró razonable que para mejorar y consolidar las competencias directivas en la gestión empresarial debían orientarse hacia tres (3) áreas de incidencia y desarrollar en cada una de ellas las acciones siguientes:

- a) En el área de la dirección de la organización/acciones a desarrollar
 - Presentar el proyecto a la dirección del organismo superior para el análisis y consideraciones.
 - Establecer formalmente la política de la entidad en cuanto al grado de implementación de las competencias directivas en la gestión de la organización.
 - Desarrollar liderazgo, disciplina y rigor en la conducción de todo el proceso de implementación de las competencias directivas en la gestión empresarial.
 - Realizar un proceso de comunicación y socialización de las competencias directivas entre los cuadros y en toda la organización.
- b) En el área del sistema de gestión de los directivos (dispositivo de cuadros) /acciones a desarrollar
 - Considerar en el plan de preparación y superación de los cuadros para próximos períodos la atención a los temas siguientes: calidad de las funciones y tareas propias o asignadas, desarrollo de oportunidades y soluciones creativas de problemas, participación de subordinados, planificación en la dirección, proceso de información, comunicación y negociación, y proceso de orientación al cambio.
 - Desarrollar un entrenamiento sobre la planificación de objetivos y actividades que contribuya al logro de las competencias directivas.
 - Evaluar entre los cuadros la formación de entrenadores internos en competencias directivas.
 - Adecuar la operacionalización de los indicadores a plazos más cortos para evaluar sistemáticamente su comportamiento y con ello inferir el estado de las competencias directivas en la empresa.
 - Incluir como un elemento de análisis para la selección y movimiento de cuadros y futuro cuadros la información contenida en el perfil de competencias deseado del referido cargo.

- Lograr que los cuadros que manifiestan un desempeño superior en la organización desarrollen actividades (conferencias, seminarios y otros).
- c) En el área de organizaciones de apoyo a la entidad/acciones a desarrollar
- Lograr una contribución superior en las organizaciones políticas y sociales existentes en la empresa en la implementación y consolidación de las competencias directivas.
- Presentar al Comité de Innovación y Racionalización de la empresa la presente innovación organizacional para su valoración y posterior generalización.
- Desarrollar en la empresa por organizaciones especializadas, tutorías y asesorías en materia de competencias directivas.
- Continuar el desarrollo de investigaciones sobre las competencias directivas, en especial, sobre la medición y evaluación del impacto en directivos y la organización.

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

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

Índice de evaluación (IE)

$$IE = \frac{C_{eo}}{TC} * 100 = \frac{6}{6} * 100 = 100\% \quad (1)$$

Índice de calidad de la evaluación (ICE)

$$ICE = \frac{CES}{C_{eo}} * 100 = \frac{6}{6} * 100 = 100\% \quad (2)$$

Índice de cumplimiento del plan de preparación y superación (ICPPS)

$$ICPPS = (ACr/ACp) * 100 = 12/13 = 92.31\% \quad (3)$$

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

4. Discusión

La fase de implementación de las competencias tanto para la gestión de los recursos humanos como para los directivos es insuficientemente tratada en la bibliografía en comparación con la fase de formulación (identificación y establecimiento) de las competencias y para el caso de los directivos la situación es aún más crítica.

La fase de evaluación de las competencias en los recursos humanos/directivos es de las más débilmente abordada en la bibliografía tanto en los ejemplos de intervención profesional como en la coincidencia entre los autores en lo que se debe incluir en la misma. A pesar de ello la identificación de indicadores, la medición y las acciones de corrección o mejoras parecen describirse como regularidades en esta última fase del proceso de gestión de las competencias.

El procedimiento desarrollado en el marco de esta investigación, como una alternativa de solución metodológica al problema a resolver contribuye a la actualización, implementación y evaluación de las competencias directivas en las organizaciones a través de las fases, actividades y acciones que lo conforman.

El estudio de las corrientes de estudio, procedimientos, experiencias y legislación vigente cubana sobre la temática sirvieron de base para su configuración por lo que aporta cierto valor metodológico dadas las insuficiencias en el ámbito empresarial.

Referencias

- Albert, D. M. E., Fernández, L. T. y Armenteros, A. M. C. (2010). Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos. Folletos Gerenciales, XIV (anual), 17-27.
- Armenteros, A. M. C. (2007). La ciencia, tecnología e innovación: una fuerza de transformación social en pos del desarrollo humano sostenible. La Habana: ISJAE.
- Benítez, G. T. (2012). Diseño de las competencias laborales en Desoft S.A. División Holguín. Trabajo de Diploma no publicado. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Besseyre, D.H. C-H (1999). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid: Ediciones Deusto.
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons.
- Cardona, S. P. y Chinchilla, A. M. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Harvard Deusto Business Review, (89), 10-27.
- Consejo de Estado. (2010). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, el Gobierno y sus Reservas. 22 de julio 2010. La Habana.
- Consejo de ministros. (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba (41).
- Cuesta, S. A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. (2da Edición). La Habana: Editorial Academia.
- Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Escalona, B. J. R. (2013). Procedimiento para la implementación y evaluación de las competencias en el trabajo con los directivos. Aplicación en la Empresa Poligráfica de Holguín. ARGRAF. Tesis de

- Maestría no publicada. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Fuentes, N. R. Á. (2010). Identificación y validación de competencias distintivas, de procesos y de los cargos directivos en la empresa de transporte de la construcción de Holguín. Trabajo de Diploma no publicado. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Hammet, G. & Prahalad, C. K. (1995). *Compiendo por el futuro. Estrategia comercial para crear los mercados del mañana*. Madrid: Editorial Ariel, S.A.
- Harper, S. & Lynch, J. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Gaceta de los Negocios.
- Morales, C. A. (2006). *Contribución al sistema integrado de gestión de recursos humanos*. Tesis de Doctorado no publicada. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
- Norma Cubana, NC: 3002. (2007). *Sistema de gestión integrada de capital humano–Implementación*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba.
- Pérez, U. R. I. (2013). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista EAN*, (47), 46-65.
- Puchol, L. (1997). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (3ª Ed.). Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.
- Rodrigo, M. J. E. (2012). *Procedimiento para la identificación e implementación de la gestión de competencias en el trabajo con los directivos. Aplicación en la Empresa Poligráfica de Holguín ARGRAF*. Trabajo de Diploma no publicado. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Sánchez, R. A. (2007). *Tecnología para el desarrollo holístico de competencias laborales en entidades de interfases de Holguín*. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Soltura, L. A. (2009). *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*. Tesis de Doctorado no publicada. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
- Tobón, S. T., Prieto, J. H. P. & Fraile, J. A. G. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. México: Pearson Educación.
- Werther, W. B. & Davis, H. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (3ª Ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Yániz, C. & Villardón, L. (2008). *Planificar desde competencias para promover el aprendizaje* (Vol. 12). Madrid: Universidad de Deusto.
- Zayas, A. P. (2002). *¿Cómo seleccionar al personal por competencias?* La Habana: Editorial Academia.