

**CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS SOBRE LA
DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS COMO
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO EMPRESARIAL**

**METHODOLOGICAL CONSIDERATIONS ON THE DETERMINATION
OF DIRECTING COMPETENCES AS KEY FACTORS
OF BUSINESS SUCCESS**

José Ramón Castellanos Castillo^{1}, Fernando Valle Meza², Aleida Machado Marrero³ y
Néstor García Pérez¹*

¹ Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Carretera a Camajuaní km 5 ½, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

² Dirección de Desarrollo Institucional. Universidad de Managua. Reparto Belmonte. Managua, Nicaragua.

³ Dirección de Cuadros. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Carretera a Camajuaní km 5 ½, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

Recibido: Marzo 27, 2018; Revisado: Noviembre 26, 2018; Aceptado: Marzo 26, 2019

RESUMEN

En el competitivo mundo empresarial de hoy el éxito depende cada vez más de una gestión humana eficaz a nivel de las posiciones individuales de trabajo, sobre todo las directivas, al constituir estos los responsables de liderar las organizaciones orientadas al logro de las metas propuestas. Particular importancia tiene en este contexto, el desarrollo del enfoque de gestión por competencias desde la perspectiva del alineamiento estratégico, la prospectiva y el enfoque situacional. En correspondencia con ello en el presente trabajo se exponen un conjunto de consideraciones sobre los fundamentos teórico metodológico para la identificación de las competencias directivas, a partir de reconocer a esta fase como básica en el proceso de gestión de las mismas. El marco metodológico propuesto para la identificación de competencias directivas incluye la realización de un análisis contextual como punto de partida en este tipo de estudio, que abarca elementos externos e internos lo que contribuye a garantizar la pertinencia de las mismas, la introducción de herramientas de prospectiva al estudiar las competencias organizacionales y presupone el alineamiento estratégico de las mismas; establece además un conjunto de criterios y premisas cuya

Copyright © 2019. Este es un artículo de acceso abierto, lo que permite su uso ilimitado, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada.

* Autor para la correspondencia: José R. Castellanos, Email: jrcastellanos@uclv.edu.cu

observación en trabajos de este tipo elevarán la calidad de los resultados.

Palabras clave: competencias; directivos.

ABSTRACT

In today's competitive business world, success increasingly depends on effective human management at the level of individual work positions, especially directives, as these are responsible for leading organizations aimed at achieving the proposed goals. Particularly important in this context is the competency management development from the perspective of strategic alignment, prospective and situational approach. A considerations set with theoretical and methodological foundations for the identification of managerial competencies are presented, starting from recognizing this phase as basic in managing them process of. The proposed methodological framework for the identification of managerial competences includes a contextual analysis as a starting point in this type of study, including external and internal elements, which contributes to guaranteeing their relevance, the introduction of prospective tools to organizational competencies study and presuppose strategic alignment of them. It also establishes a set of criteria and premises whose observation in this type of works will raise results quality.

Keywords: competencies; executive.

1. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se caracteriza entre otros aspectos por cambios transformacionales rápidos, generalizados y caóticos, contexto en el cual continúa teniendo un significado especial las relaciones humanas afectivas, satisfactorias y generadoras de crecimiento, de conjunto con la información y las tecnologías. Esta situación, demanda de las empresas la elevación incesante del nivel de competitividad y de una mayor orientación social como condición para subsistir y desarrollarse exitosamente.

Especial impacto tiene en el logro del éxito empresarial el componente humano, en particular los directivos competentes, al tener entre sus roles, el trazar los objetivos organizacionales, coordinar los procesos y gestionar los recursos tecnológicos y financieros en función de ellos.

En cuanto a la importancia de los directivos (Wetten y Cameron, 2011) plantean que se ha generado una gran cantidad de evidencia de que la administración hábil (especialmente la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones) es el elemento fundamental para el éxito organizacional, por lo que si las empresas desean tenerlo, deben contar con directivos competentes ajustados en cuanto a su saber, habilidades y cualidades con las características de las posiciones que ocupan, distinguiéndose entre otros aspectos, porque, sean capaces de diseñar y promover la transformación estratégica que satisfaga los requisitos de los grupos de interés, la implicación de actores y la coordinación de procesos.

Las competencias, según Cuesta (2011), (Cárdenas y Navas, 2012), (Castellanos y col., 2017), (Machado y col., 2017), Nápoles (2018), entre otros, constituyen en esencia la capacidad efectiva para ejecutar actividades insertas en procesos, los que deben

responder a las metas organizacionales, y se evidencian a través de desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo.

Las competencias se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos, de desarrollar saberes, asumir actitudes, tener habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente; el manejo integrado de las mismas se reconoce por los académicos y empresarios como una capacidad necesaria para el éxito de los directivos en su desempeño.

Con respecto al éxito de los directivos en su desempeño, (Iglesias y Nieto, 2015) y (Castellanos y col., 2017), plantean que no solo es importante poseer competencias, sino que estas, estén alineadas estratégicamente, es decir que se asegure que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento estén dirigidos al logro de los fines y propósitos de la empresa. Para ello resulta necesario que al concebir la arquitectura empresarial, las posiciones individuales de trabajo directivo, los procesos, la estrategia con visión prospectiva y las competencias organizacionales sean coherentes y potencien la sinergia.

Sin embargo, a pesar de los avances logrados a partir de la evolución del enfoque de competencias en empresas de diferentes sectores, las fallas en cuanto a su contextualización e integración a otros enfoques gerenciales, así como la falta de precisión en la identificación de las competencias directivas desde las concepciones del alineamiento estratégico y prospectivo, son aún evidentes en la práctica empresarial actual.

Lo expuesto anteriormente, resulta un elemento que demuestra la necesidad de continuar desarrollando investigaciones con énfasis en los modos de proceder para su determinación. En correspondencia con ello el presente trabajo tiene el objetivo de exponer un conjunto de consideraciones metodológicas que al tomarse en cuenta en los diferentes niveles de análisis para determinar las competencias directivas se contribuye al alineamiento estratégico de las mismas y la elevación de su pertinencia para las empresas. El resultado obtenido por la lógica seguida en su exposición y la precisión de los elementos que contienen constituye en sí una forma de proceder para la identificación de las mismas.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología empleada se abordó a partir de tres fases, una primera fase de exploración, recopilación y análisis de la bibliografía, en que se identificó la relacionada con la temática objeto de estudio, entre los que se consideraron artículos, informes técnicos de consultoría, tesis de maestrías y doctorado sustentadas en investigaciones en este campo, realizándose posteriormente un análisis de contenido en función de los objetivos del trabajo. El mismo se orientó fundamentalmente a la revisión de procedimientos utilizados y el tratamiento dado a la etapa de identificación de competencias, las posiciones de los autores con respecto a los niveles organizacionales, su estructuración y las herramientas utilizadas para el despliegue.

La segunda fase estuvo orientada a conocer el estado de la práctica con respecto a la implementación de la gestión por competencias en empresas del territorio, se desarrolló

utilizando información proveniente de tres tipos de fuentes, la primera mediante talleres con estudiantes de cuatro programas académicos de maestrías de perfil gerencial y de tres diplomados, una segunda a partir de los resultados de estudios realizados por doce estudiantes de grado de las especialidades de economía, contabilidad e ingeniería industrial sobre procesos de implantación de la gestión por competencias para posiciones directivas en empresas representativas del sector azucarero, pesca, transporte, logística, agricultura, producciones mecánicas, producciones químicas y de los servicios entre otras, y la tercera y última fuente lo constituyó el estudio de los resultados de diagnósticos realizados en los marcos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en empresas del territorio.

En el caso de la tercera fase, esta se dirigió a enriquecer los niveles y elementos considerados en la determinación de las competencias con el objetivo de proporcionar el marco metodológico para llevar a la práctica el proceso de determinación de competencias directivas, es decir constituirse en una plataforma que posibilite estructurar un proceso de gestión derivado de él.

La secuencia lógica seguida en el planteamiento de los niveles y elementos; así como las herramientas que contiene, constituye de hecho una forma de proceder para determinar competencias directivas, que se distingue por su capacidad de integración y alineamiento estratégico y prospectivo. Se utilizaron para ello los métodos teóricos el análisis y la síntesis y el deductivo-inductivo y como métodos empíricos el análisis documental, entrevistas y dinámicas grupales.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El desarrollo de la primera fase arrojó como resultados fundamentales las bases conceptuales y los elementos referidos con la clasificación de las competencias, lo que permitió adoptar como posición en la investigación la clasificación propuesta por Tejada (1999 a), Tejada (1999 b), en cuanto a trabajar las mismas a partir de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores, dado que resulta coherente con la posición individual de trabajo objeto de análisis, facilitan la implementación de los diferentes procesos específicos de gestión humana en las organizaciones y son comprensibles para el personal.

Por otra parte, el estudio de los procedimientos, evidenció que predomina la orientación al desarrollo de competencias en el plano individual, en menor medida la implementación de la gestión por competencias desde la perspectiva de la gestión del capital humano, de las competencias organizacionales, los procesos organizacionales y sus requisitos de calidad y el alineamiento estratégico de las mismas.

En la segunda fase con la información disponible a partir de las fuentes utilizadas, las entrevistas, dinámicas grupales, estudio de los informes técnicos de consultoría y de los diagnósticos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, se procedió a realizar una triangulación de los resultados identificándose como principales limitaciones relacionadas con la identificación de las competencias en el caso de los directivos las siguientes:

- Deficiente visión del contexto externo e interno de la entidad.
- Carencia de una visión estratégica y prospectiva.
- Insuficiente claridad en cuáles son las competencias organizacionales claves.

- Falta de alineamiento con el nivel organizacional y de procesos.
- Insuficiente articulación de las competencias de los cargos con los fundamentos de los enfoques gerenciales que se aplican en las empresas.
- Insuficiente nivel de profundización en las particularidades del contexto externo e interno de la empresa.
- Falta de precisión sobre competencias claves para las posiciones directivas.

Como parte del proceso de investigación se pudo constatar además, que los procedimientos desarrollados por los diferentes autores, analizados en la fase primera no concebían explícitamente las herramientas metodológicas para el tratamiento de las limitaciones identificadas.

En la ejecución de la tercera fase, dirigida a sustentar el marco de actuación para definir la secuencia lógica en la determinación de las competencias directivas, se compartieron los criterios de Tejada (1999 a); Tejada (1999 b), y Nápoles (2018) en cuanto a que para la implementación de un sistema de gestión por competencias para directivos, resulta imprescindible el desarrollo con calidad de una etapa de identificación de las competencias, al constituir esta la base del resto de las etapas.

De igual forma se apreció consenso con respecto a que es importante al desarrollar la fase de identificación de las competencias directivas, tomar en cuenta los criterios de: coherencia con la proyección prospectiva y estratégica, los procesos y las competencias organizacionales; la pertinencia con respecto a las demandas de la organización para elevar la competitividad; la integridad a partir del reconocimiento del marco legal y su actuación en armonía con ellos; la eficiencia mediante la optimización de recursos y el logro de un desempeño superior y la funcionalidad expresada en que resultarán útiles y prácticas en la gestión.

Por otra parte, se hace necesario observar previo al inicio de la fase de identificación de competencias determinadas premisas, las cuales se concretan en: el nivel de preparación de los directivos con respecto a la filosofía gerencial que sustenta el enfoque objeto de estudio, la disposición al cambio y a la participación de los directivos en el proceso; así como el estadio de desarrollo del sistema de gestión de la organización con respecto a su orientación al ser humano.

Finalmente, con respecto a los niveles de análisis, se definieron, el contextual, el de la empresa como organización, a nivel de procesos y el individual expresado en las posiciones individuales de trabajo directivo, figura 1. Una síntesis de los fundamentos teórico metodológico que incluyen en los mismos se expone a continuación.

3.1. Nivel: Contextual

Este nivel tiene sus bases en las concepciones del enfoque situacional e incluye el contexto externo e interno, los cuales marcan pautas en el cumplimiento de los roles directivos. En cuanto al contexto externo, es importante conocer la dinamicidad, complejidad e impacto en la organización de los factores del entorno relacionados con lo económico, político, social, ambiental y jurídico entre otros, pues estos condicionan a las empresas determinados modos de operación y en el caso de los directivos de actuación. Particular importancia tiene en este primer nivel, precisar que exigencias imponen a los directivos en cuanto a nuevos modos de actuación el Modelo Económico

y Social que se desarrolla en el país, lineamientos y demás políticas específicas de cada sector.

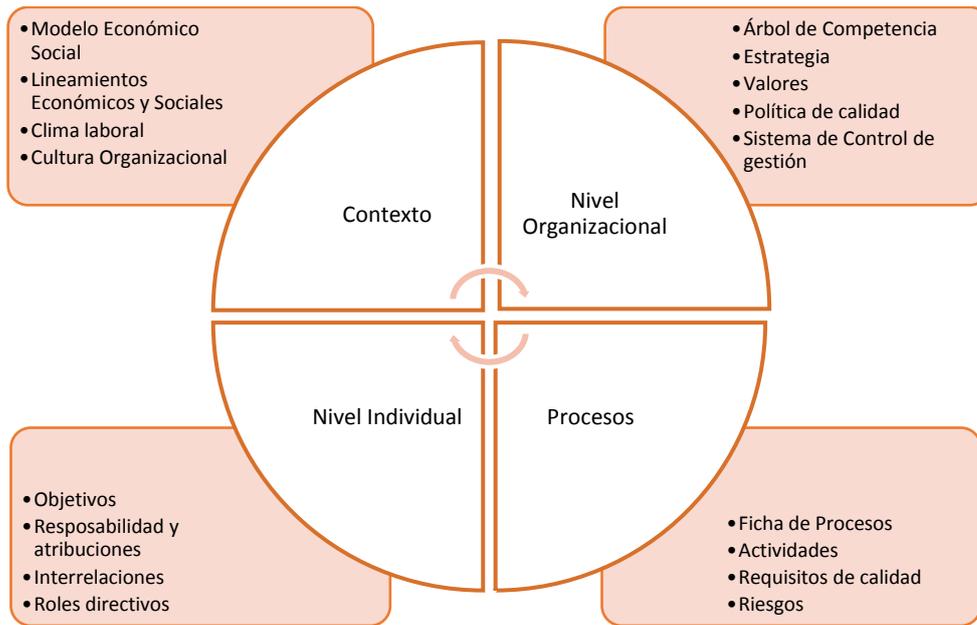


Figura 1. Niveles y elementos en la identificación de las competencias directivas

Fuente: Elaboración propia

En lo que al contexto interno se refiere, se recomienda estudiar el clima organizacional y la cultura organizacional con énfasis en la deseada a los efectos de considerar aquellas competencias que resultan necesarias para gestionarla y mantener un ambiente laboral que propicie la productividad y la calidad. En cuanto a las técnicas a utilizar para este estudio resulta conveniente la técnica de encuesta desarrollada por Pupo (2018) para estudiar el clima y lo sugerido por Robbins y Coulter, (2014) para el estudio de la cultura organizacional.

3.2. Nivel: Empresa como organización

El análisis prospectivo y estratégico al determinar las competencias organizacionales orienta el camino por donde transitará la gestión por competencias para garantizar los cambios y gestionarla proactivamente, constituye una condición importante para que el desempeño directivo tribute al éxito organizacional, el alineamiento de estas.

Para el despliegue de este nivel, se debe comenzar identificando las competencias de la organización en el pasado, el momento actual y en el futuro en función del horizonte temporal definido, para ello se recomienda utilizar el árbol de competencias en los tres momentos referidos anteriormente, empleando para su construcción el criterio de expertos.

Posteriormente, se recomienda analizar la estrategia de la empresa en especial la misión, visión, objetivos y las decisiones estratégicas. En el transcurso de este análisis puede darse entre otras situaciones, que al analizar la estrategia, esta contenga de forma explícita las competencias de la organización, de suceder esto se procede entonces a evaluar su grado de actualización y en qué medida tienen un carácter prospectivo. Una segunda situación puede ser que las competencias claves documentadas, no son las que

identifican los directivos; una tercera, en que las competencias claves están documentadas y se conocen por parte de los directivos, o una cuarta situación en que las competencias claves no se recogen en el documento de planeación estratégica de la organización y los directivos no las tienen identificadas.

Con respecto a los valores, los que en las condiciones cubanas por lo general forman parte de la estrategia, se deben definir los modos de actuación de cada uno de ellos y las competencias que demanda del directivo. En el caso en que se trabaje el enfoque de calidad, se impone el análisis de la política de calidad y de los estándares establecidos. De forma similar ocurre con en el Sistema de Control Interno.

En este nivel es útil utilizar como técnicas las dinámicas grupales con los Consejos de Dirección, con especialistas y otros trabajadores y el criterio de expertos.

3.3. Nivel: Procesos empresariales

La identificación de las competencias por procesos, tiene como objetivo el reconocimiento de las competencias o capacidades que en el nivel grupal permiten lograr una mayor efectividad del trabajo de estos en función de las competencias organizacionales.

En cuanto a los procesos, estos pueden estar identificados en la empresa o de lo contrario pueden ser diseñados en los marcos del trabajo que se desarrolla, de ser este último el caso, se recomienda utilizar el procedimiento propuesto por Zaratiegui (1999). Con respecto al análisis una vez que se disponga de los procesos a los efectos de identificar las competencias que demandan, se requiere basarse en la ficha elaborada para los mismos y los procedimientos específicos, con el fin de identificar las competencias que estos demandan. Otro elemento que forma parte de este análisis lo constituyen los requisitos de calidad de cada proceso y los riesgos, los que para su gestión también exigen de determinadas competencias.

Como forma de proceder da buenos resultados familiarizar a los expertos con los procesos, generar un intercambio al respecto, complementar información sobre ellos si se considera necesario, utilizando entrevistas a implicados y posteriormente, mediante una tormenta de ideas y una técnica de consenso, identificar las competencias para cada uno de ellos. Al final se debe evaluar el alineamiento de estos con la estrategia de la organización.

3.4. Nivel: Posiciones individuales de trabajo directivo

Una vez obtenido el resultado de los estudios realizados a cada nivel se procede a triangular los mismos, realizar una reducción de listado por cargo utilizando dinámicas grupales y si el caso lo amerita validarlas por expertos.

En este nivel se profundiza en las posiciones individuales de trabajo directivo, en los objetivos, las atribuciones, responsabilidades y las interrelaciones, tanto internas como externas.

Otros elementos que se recomienda considerar es los resultados del análisis de los roles directivos definidos por Mintzberg (1989); así como el estudio del modelo de habilidades directivas esenciales planteado por (Wetten y Cameron, 2011) e identificar las competencias consideradas por los autores como determinantes para la efectividad del directivo en su desempeño.

El producto final es una consecuencia de la integración de los análisis anteriores y se expresa en las competencias a nivel de posiciones individuales de trabajo directivo alineadas con las organizacionales y coherentes con el contexto en el cual opera la empresa.

4. CONCLUSIONES

1. Las tendencias en la gestión que se manifiestan en el mundo contemporáneo y las investigaciones realizadas en esta área del conocimiento reconocen que el éxito empresarial está condicionado sobre todo, por disponer de directivos competentes, aspecto este que se potencia en contextos en los cuales los recursos naturales, financieros y materiales resultan escasos.
2. La gestión de las competencias como enfoque gerencial, para resultar efectivo requiere del alineamiento de estas, el contexto externo e interno, con la estrategia de la empresa, los procesos en función de la calidad para satisfacer las demandas de los clientes y los modos de actuación conceptualizados según los valores compartidos.
3. En la identificación de las competencias directivas, resulta conveniente considerar y definir posiciones en cuanto a: las dimensiones, condiciones, requisitos, clasificación y la metodología, constituyendo esta última la herramienta que sobre la base de los niveles anteriores permite la obtención de los resultados, tomando en cuenta las particularidades de cada una de las posiciones directivas en las cuales deben ser integradas de forma creadora las competencias esenciales.
4. La identificación de las competencias esenciales o claves del directivo al realizarse desde una concepción estratégica, prospectiva y considerando la situación a través de un análisis de contexto, con la secuencia lógica propuesta, contribuye a su alineamiento estratégico y con ello a robustecer los sistemas de gestión por competencia que en las empresas se desarrollen.

REFERENCIAS

- Cárdenas, A. y Navas, A., Normalización de competencias laborales en Colombia., *Revista Vanguardia Psicológica*, Vol. 3, No. 1, 2012, pp. 103-121.
- Castellanos, J.R., Hernández, M., Mazorra, G. y Leyva, J.L. El enfoque por competencias en la Empresa Porcina de Villa Clara., *I Convención Científica Internacional 2017, XI Simposio de Gerencia Moderna*, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba, 2017.
- Cuesta, A., Metodología de gestión por competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión de capital humano., *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Vol. 13, No. 40, 2011, pp. 300-311.
- Iglesias, A., y Nieto, W., Un análisis de la adopción de programas de arquitectura empresarial., *Journal of Engineering and Technology*, Vol. 4, No. 1, 2015, pp. 1- 12.
- Machado, A., Meza, D.M., Díaz, M.A. y García, L. Gestión del trabajo directivo en universidades por factores críticos de éxito., *I Convención Científica Internacional 2017, XI Simposio de gerencia Moderna*, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba, 2017, pp. 1-9.

- Mintzberg, H., *Diseño de organizaciones eficientes.*, Editorial "El Ateneo", Argentina, 1989, pp. 25- 41.
- Nápoles, N., *Tecnología para la reducción de los riesgos en la Gestión por Competencias de las comercializadores de medicamentos cubanos.*, Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Cuba, 2018.
- Pupo, B., *Tecnología con enfoque estratégico y sistémico para la gestión del clima - organizacional.*, Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Cuba, 2018.
- Robbins, S., y Coulter, M., *Administración.*, Décima Edición, Prentice Hall, México, 2014, pp. 5-40.
- Tejada, J., *Acerca de las competencias profesionales (I).*, Revista Herramientas, No. 56 1999 a, pp. 20-30.
- Tejada, J., *Acerca de las competencias profesionales (II).*, Revista Herramientas, No.57 1999 b pp. 8-14.
- Wetten, D., y Cameron, K., *Desarrollo de habilidades directivas.*, Octava Edición, Pearson Educación, México, 2011, pp. 3-21.
- Zaratiegui, J., *La Gestión por proceso: Su papel e importancia.*, Revista Economía Industrial, Vol. 1, No. 330, 1999, pp. 1-13.