

Procedimiento para la gestión de competencias

Procedure for Competence Management

Dr. C. Carlos Ernesto Martín Pérez, Dr. C. Néstor Alberto Loredó Carballo y Dr. C. Néstor Miguel Álvarez Álvarez

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Cuba. carlos.martin@reduc.edu.cu

RESUMEN

No basta con profesionales que posean un arsenal de conocimientos y que estén calificados; sino se requiere que puedan poner en acción esos conocimientos, alcanzando un desempeño idóneo en un campo específico de la acción profesional, con el desarrollo de tareas concretas y relevantes, con las que se proporcionen respuestas o soluciones variadas y pertinentes. Todo ello, analizado desde criterios objetivos y válidos permite concluir la existencia de una determinada competencia. Por tal razón se considera necesario diseñar un procedimiento que permita gestionar las competencias teniendo presente las características del contexto cubano. Para ello se emplearon los siguientes métodos: inducción-deducción, para la búsqueda de la mejor respuesta, referida a la concepción y diseño del procedimiento, además del análisis-síntesis, para la construcción del marco teórico, que sustenta el procedimiento. Este tiene como principal característica ser flexible e integrador. El procedimiento diseñado para gestionar la competencia es flexible por su capacidad de contextualización a diferentes organizaciones y hacia lo interno, por la posibilidad de ajustar pasos durante la intervención; e integrador porque se concibe a partir de interrelaciones entre fases y pasos que brindan seguridad en su ejecución. Permite integrar información de los

componentes de la competencia a través del cálculo de los índices y hacer más factible la toma de decisiones sobre los resultados del procedimiento.

Palabras clave: competencias, gestión de competencias, procedimiento para la gestión de competencias.

ABSTRACT

Today, training of professionals with vast knowledge and high skills is insufficient. Knowledge and skills must be applied until optimal performance can be reached in a particular professional field. This would require the assignment of concrete and relevant tasks, which can provide varied and pertinent responses or solutions. Objective and valid criteria analyses have resulted in the existence of a given competence. Therefore, a new procedure must be designed to help manage competences in the Cuban context. Various methods were used in the study: inductive-deductive, to search for the best response; and analysis-synthesis, to build the theoretical framework that supports the procedure. It was mainly a flexible and integrative method. The procedure designed for competence management is flexible, as it can make adjustments during intervention. It is also integrative because it was conceived from interrelations between stages and steps, which ensure safe application. It also allows for integration of all competence components through index calculations, facilitating decision making based on the results of the procedure.

Key words: competences, competence management, procedure for competence management.

INTRODUCCIÓN

Desde su etimología la palabra competencia proviene del griego “agón”, que da origen a “agonía” y “agonistes”, persona que competía en los juegos olímpicos con el fin de ganar. El análisis del término competencia (introducido por McClelland en 1973), desde su surgimiento ha estado marcado por múltiples interpretaciones debido a su definición

desde disímiles áreas del conocimiento: la psicología, la lingüística, la educación, la sociología y la gestión empresarial.

En relación con las competencias, se requiere de profesionales que puedan poner en acción sus conocimientos, para que puedan desempeñarse idóneamente en sus respectivos campos de acción profesional, desarrollen tareas concretas y relevantes, para así dar respuestas y proporcionar soluciones variadas y pertinentes. Todo ello, analizado desde criterios objetivos y válidos permite concluir la existencia de una determinada competencia. Por tal razón fue objetivo del presente trabajo diseñar un procedimiento para la gestión de las competencias, tomando en cuenta las peculiaridades de Cuba.

DESARROLLO

Las competencias son un tema ampliamente tratado en la literatura científica, pero no se ha alcanzado un consenso en su definición. La Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2018) define a las competencias como: “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015, p.2) es “idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello, no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”.

Varios son los autores y organizaciones que han definido el término competencia, aportando diferentes criterios y perspectivas de análisis (Oficina Nacional de Normalización, 2007; Cuesta, 2009; Real Academia de la Lengua Española, 2018; Amaral, 2014; Sandoval, 2014; Martínez, 2014; Páez, 2014; Alles, 2015; Carvalho, 2015; Gómez, Martínez y Gómez, 2015; González y Rodríguez, 2015; Miranda, Torres, Rotondo y Mostajo 2015; OIT, 2015; Rodríguez, 2015; Roger, 2015;; Barrera, 2016).

Al analizar los aportes de todos los autores mencionados anteriormente puede enunciarse que:

- Utilizan, para su definición, términos como conjunto de comportamientos, conjunto de saberes, estructura de atributos, capacidad y procesos complejos.

- Las identifican como una cualidad humana, estructura cognitiva, que se configura como síntesis en la integración funcional del saber (conocimientos), saber hacer (habilidades, hábitos, destrezas y capacidades) y saber ser (valores, actitudes, comportamiento).
- Se afirma que la competencia no consiste en demostrar lo que se conoce, sino en hacer algo con lo que se conoce.
- Es un conjunto de requisitos, condiciones y recursos potenciales (conocimientos, saberes, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes, valores y comportamiento).
- Se manifiesta una competencia cuando de la actuación o saber hacer de una persona en un contexto específico, se puede inferir que tiene una potencialidad que puede aplicar de manera flexible, adaptativa, para solucionar un problema.
- Integra en su estructura conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que se relacionan de manera directa e indirecta y los cambios o modificaciones ocurridos en uno probablemente afectarán el comportamiento de otro o de los otros. En ello también intervienen las características de cada sujeto, así como las condiciones del contexto en que se desenvuelve.
- Es el resultado de la disposición para actuar, la movilización y articulación de conocimientos, habilidades, valores y recursos necesarios para el desarrollo de una actividad.

Una vez identificadas las generalidades sobre el tema, que se asumen como válidas, los autores de este trabajo consideran necesario resaltar sus consideraciones, para complementar el análisis teórico sobre las competencias mediante las siguientes afirmaciones:

- La percepción influye y determina en la persona su respuesta al problema o situación que enfrenta, la que estará acotada por la disposición a actuar que manifieste como expresión de sus sentimientos, actitud y motivación.
- Las competencias se manifiestan en la acción para enfrentar y solucionar un problema específico, lo que demanda una alta exigencia de la persona.
- Las acciones que se despliegan integran de manera sinérgica conocimientos, habilidades y valores que posee el individuo debido a su formación, sus experiencias, actitudes y motivaciones, con lo que alcanza un desempeño en

correspondencia con las exigencias del entorno. El desempeño, como expresión del resultado de las decisiones y acciones, debe contribuir al logro de los objetivos de la organización y del directivo.

Los autores desean resaltar como aspecto negativo la prevalencia de un análisis que desagrega a las competencias en simples componentes, sin precisar el elemento integrador que les otorga sentido y significado propio, pues no son simplemente la suma de partes por separado, sino un nuevo elemento capaz de generar mayores beneficios que los proporcionados por sus componentes de manera aislada.

Aunque en las propuestas anteriores se reconoce la presencia de componentes de la competencia que de manera genérica pueden ser conocimientos, habilidades y valores, no se aprecia que se muestre la necesidad de concebir los diversos grados de desarrollo de cada uno de los componentes expresados en un perfil de la competencia, su relación interna y la manera en que se describen las relaciones.

De todas las definiciones analizadas los autores del presente trabajo se muestran a favor de la expresada en la Norma Cubana 3000/2007 (Oficina Nacional de Normalización, 2007) que plantea que las competencias son un:

... conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. (p. 9)

Los motivos por los que se escoge la definición son los siguientes: satisface las generalidades expuestas sobre el término y es la asumida en el sistema empresarial cubano, que es el contexto donde se realiza la investigación y para el cual se trabaja. Además, señala cuáles son los componentes que la deben integrar y reconoce que las principales características que debe poseer cualquier competencia son: que sea medible, observable en la acción, y que contribuya al logro de los objetivos de la organización.

El término gestión ha sido definido y utilizado por varios especialistas, entre los que se encuentran: Stoner (1998), Robbins (2004), Kaplan y Norton (2008), Koontz y Weihrich

(2008), Gallego (2012), Moreno (2012), Alles y Ordaz (2014) entre otros; pero los autores de este trabajo resaltan el emitido por Arrechaleta (1999), citado por Puentes (2011), quien plantea que:

... la gestión constituye un proceso de trabajo cuya esencia está dada por la acción consciente que ejercen unos hombres sobre otros con el propósito de obtener un resultado relevante para la propia institución y la sociedad; contentiva además de un criterio de racionalidad institucional, acorde a las condiciones económicas y sociales existentes. (p. 24)

Refiriéndose a la gestión de competencias, distintos autores asumen una gran variedad de posturas teóricas y en ocasiones confrontadas (Longo, 2002; Castillo y Abad, 2004; Castro y Llanes, 2005; Hellriegel, Jackson, Slocum y Sacristán, 2005; Fernández, 2005; Pelegrín, 2006; Tejada, 2007; Contreras, 2011; Correa, 2013; Peña y Sedano, 2014; González y Rodríguez, 2015). Sus planteamientos se pueden resumir en la siguiente idea: *la gestión de una competencia es un proceso racional y estratégico, en el que confluyen la planificación, organización, ejecución y control de las actividades, para desarrollar cada uno de sus componentes hasta el grado expresado en un perfil diseñado a tales efectos.*

A continuación, se argumenta cada una de las fases del proceso:

☞ **Planificación:** se determina la competencia que se pretende gestionar y se diseña el perfil a partir de sus componentes. Se identifica el personal que requiere la competencia, así como las etapas y acciones en las que se realizará el proceso, además de la adquisición, uso y disposición de los recursos para conseguir tales objetivos.

☞ **Organización:** se coordinan los subprocesos en correspondencia con la estructura de la entidad a la que pertenece el directivo y se define la manera más adecuada para desarrollar las tareas. Se detalla la manera en que se obtendrá la información sobre y para la ejecución del proceso.

☞ **Ejecución:** se socializan los objetivos y el perfil de la competencia. Se determinan las brechas existentes, se ejecutan las tareas para desarrollar cada componente hasta el grado expresado en su perfil, a partir de las condiciones de la organización y su entorno.

☞ **Control:** se evalúan los resultados en función de lo planificado en cada tarea; se hace necesario obtener información que permita concluir que el resultado ha sido el esperado.

Entre cada una de las fases se requiere que exista un proceso de retroalimentación que permita valorar si se han cumplido las especificidades del proceso, para establecer posibles variaciones y la manera más adecuada de solucionarlas. Aunque las fases se enuncian por separado, en la práctica se manifiestan interrelacionadas y es difícil aislarlas.

Fundamentación de los pasos metodológicos del procedimiento para gestionar competencias

En la literatura científica consultada (Alles, 2013; Gallego, 2012; Prieto, 2007; Rodrigo, Mastrapa y González 2015) se aprecia que, al elaborar sus propuestas, los autores tienen diferentes enfoques para gestionar competencias. No obstante existen puntos en común entre ellos, pues asumen que para realizar el proceso es necesario identificar previamente los componentes de la competencia, las características de la organización y las personas que estarán implicadas, además de definir con anterioridad lo específico de sus necesidades, determinadas por las características de los procesos que realizan. Las limitaciones están asociadas al carácter discontinuo que se aprecia en las tareas de formación y desarrollo, lo que restringe la naturaleza de mediano y largo plazo del proceso.

Al concebir la gestión de las competencias desde la perspectiva básica de la formación y desarrollo, las acciones no incluyen otros enfoques como la intervención en los procesos y el *benchmarking*,¹ interno y externo. Por tanto, se diseña un procedimiento para gestionar las competencias profesionales. Se analiza su concepción general, las fuentes de las que se nutre y luego se describe a partir de su objetivo general, cómo opera, cuáles son sus salidas y alcance. Finalmente se presenta su estructura y cómo crear las condiciones previas a su aplicación en la organización.

El procedimiento que se presenta tiene como objeto el proceso decisorio en el sistema empresarial cubano. Su concepción general parte de un enfoque sistémico donde la

¹ *Benchmarking* es una tecnología de dirección basada en aprender de las buenas experiencias de los demás, en especial de los competidores, quienes voluntariamente intercambian información para mejorar todos.

gestión de las competencias se realiza a partir de sus subsistemas y componentes. Es por ello que en cada fase concurren de forma sistémica los criterios emitidos para la gestión de una competencia.

Propuesta de prodecimiento

Al concebir el procedimiento los autores consideran que se puede generalizar a cualquier organización —teniendo en cuenta su flexibilidad—, para dar respuesta a cada uno de sus pasos. Está diseñado a partir de los criterios de García (2012) donde establece un procedimiento para hacer procedimientos, sustentado en las premisas de la norma ISO-9001:2008.

El alcance del procedimiento se limita a los directivos de una organización, desde el diagnóstico inicial, para identificar el grado de desarrollo de cada uno de los componentes de la competencia y la determinación de su estado en el directivo, hasta su completa gestión y certificación. Es un procedimiento reiterativo por cuanto el directivo debe evaluarse a lo largo del tiempo para conocer la evolución de su nivel de competencia.

El procedimiento toma como referencia a:

- Las características de la economía cubana, el proceso de actualización de su modelo y el incremento que ello genera en la necesidad de adoptar con mayor frecuencia decisiones no estructuradas.
- La legislación existente que influye en el funcionamiento de la organización.

Sus clientes son los directivos de la organización en la cual se aplica. En las diferentes fases y pasos se integran la planificación y la organización (fase I), la ejecución (II) y el control (III) que permiten que las competencias sean gestionadas. También se evidencian elementos de cada función en las restantes fases, por ejemplo, con la validación al concluir cada una de ellas se controla la congruencia de la salida real con la deseada.

Los métodos y técnicas son principalmente los de trabajo en grupo, identificación y solución de problemas, desarrollo y elección de alternativas (tormenta de ideas, votación ponderada, etc.), acompañados de acciones concretas para cada área y los procesos que se realizan en la organización.

Se emplean técnicas de observación y revisión documental, así como encuestas para obtener información. Todas las técnicas empleadas permiten lograr los objetivos del procedimiento, mediante la realización de acciones de corta, mediana o larga duración, pero en todos los casos con efectos estratégicos. Más adelante se explican las necesarias en cada caso.

Para la implementación del procedimiento, es necesario que la organización cuente con un diseño estratégico y procesos que requieran un comportamiento idóneo en ambientes de riesgo, incertidumbre o turbulencia.

A continuación se argumentan las fases, pasos y tareas que conforman el procedimiento:

FASE 1. PREPARATORIA

Es la fase inicial del procedimiento, cuando se ejecutan las acciones necesarias para sentar las bases para su desarrollo. Tiene como objetivo instruir al equipo de trabajo que conducirá el proceso de gestión de la competencia en cuestión, en la organización objeto de estudio.

Paso 1. Creación y preparación del equipo de trabajo

Objetivo: conformar el equipo de trabajo que conducirá el proceso de gestión de la competencia.

Información requerida: documentación del plan de capacitación existente en la organización y del proceso de gestión de competencias profesionales realizado con anterioridad, en caso de haberse ejecutado en algún momento previo.

Indicaciones metodológicas: este primer paso se concreta en acciones que debe desarrollar el consejo de dirección de la empresa para conformar el equipo de trabajo. Deben realizarse reuniones y despachos en los que se definan los integrantes y se les prepare para el trabajo a realizar.

Tareas (señalizadas con el ícono ☞)

☞ Selección del equipo de trabajo: el consejo de dirección escoge a los integrantes del equipo de trabajo que aplicará el procedimiento. Se sugiere que uno de los miembros del dispositivo sea la persona que atienda la capacitación en la entidad, quien deberá asumir la responsabilidad del trabajo del colectivo. En cuanto a la cantidad de integrantes, se recomienda tres miembros como mínimo, siempre en número impar.

☞ **Caracterización de los procesos de la organización:** en reunión inicial del consejo de dirección para planificar la aplicación del procedimiento, un miembro del equipo directivo de la entidad debe describir brevemente los procesos que se realizan, cuyas especificaciones deben conocer los miembros del equipo.

Es necesario conocer los principales elementos del diseño estratégico, identificar con exactitud las especificidades de la organización y cómo influyen en el diseño e implementación de las tareas para formar y desarrollar los componentes de cada subsistema de la competencia a gestionar. Esta tarea permite definir quiénes serán objeto de la aplicación del procedimiento para gestionarles la competencia.

☞ **Identificación de los directivos que por su trabajo y responsabilidad necesitan dominar la competencia:** el consejo de dirección debe identificar cuáles directivos requieren poseer la competencia. Para ello se basará en el tipo de tarea que desarrollan los directivos, los resultados de evaluaciones precedentes y las perspectivas que se tengan para cada cuadro. El director, o en su lugar un miembro del consejo de dirección, debe comunicarles y explicarles los motivos por los que serán parte del proceso y, sobre todo, los beneficios que obtendrán.

Salida: equipo conformado para conducir el proceso de gestión de la competencia.

Paso 2. Organización del proceso de gestión de la competencia

Objetivos: instruir a los miembros del equipo en los temas relacionados con la competencia que se gestionará.

Información requerida: el equipo conformado para conducir el proceso de gestión de la competencia deberá tener a su alcance información relacionada con el proceso de toma de decisiones, la gestión de competencias, la competencia en cuestión, sus componentes y perfil.

Indicaciones metodológicas: debe prepararse a los miembros del equipo en relación con los pasos a seguir durante todo el procedimiento para gestionar la competencia. Se conciben varias sesiones de trabajo en dependencia de las condiciones de la organización.

Tareas (☞)

☞ **Adiestramiento del equipo:** el jefe del equipo de trabajo preparará al resto de los miembros en temas relacionados con los tipos de problemas y sus características, la

toma de decisiones no estructuradas, la gestión de competencias, la competencia en cuestión y los componentes de dicha competencia, expresados en su perfil. Las tareas a realizar pueden ser conferencias, talleres, análisis de videos, entre otras.

☞ Ajuste del perfil de la competencia: eventualmente y tomando como referencia el perfil de la competencia concebido para su gestión, el equipo de trabajo valora, al inicio y por una sola vez, la necesidad de adecuar el perfil. La adecuación procede cuando difieren notablemente las características de la organización, en cualquiera de los subsistemas y componentes del perfil. Si en la literatura no se aprecia el perfil de la competencia a gestionar, se debe diseñar para poder continuar con el procedimiento.

☞ Concepción general de los instrumentos: estos instrumentos (cuestionarios, guías de observación, guías de revisión documental, etc.) deben permitir captar la información necesaria sobre el estado inicial de la competencia, su evolución a lo largo de la aplicación y el resultado final.

Todo ello resulta necesario para determinar el grado de desarrollo de cada componente del perfil de la competencia, pero se recomienda que no se socialice a los directivos, pues al autoevaluarse pudieran ser inducidos a seleccionar el escaque que les corresponda y no como verdaderamente lo perciben.

☞ Valoración: se toma la decisión de continuar a partir de una evaluación de los resultados y sus características. De ser negativo el resultado del proceso de evaluación, es necesario revisar los pasos que se han realizado y la información que se ha obtenido en cada uno de ellos, para determinar el problema. Si por el contrario el resultado de la valoración es positivo, entonces se continúa para la próxima fase.

Salida: equipo preparado para iniciar el proceso de gestión de la competencia en la organización objeto de estudio.

FASE 2. DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN

Se requiere conocer el nivel de desarrollo de los componentes de la competencia y, por ende, cuáles son las brechas que existen y a partir de allí valorar cuáles son los directivos que más problemas presentan, para actuar de manera diferenciada. Su objetivo es realizar las acciones para gestionar la competencia a partir de las carencias detectadas en el diagnóstico inicial efectuado por el equipo de trabajo.

Paso 3. Diagnóstico inicial

Objetivo: diagnosticar el nivel de desarrollo de los componentes de la competencia, determinando las brechas existentes.

Información requerida: una vez que se encuentra preparado el equipo para iniciar el proceso de gestión de la competencia en la organización objeto de estudio; se debe tener referencia de las evaluaciones del desempeño de los directivos para identificar si tienen alguna recomendación o señalamiento sobre los componentes de la competencia u otro aspecto de interés para el proceso de su gestión.

Indicaciones metodológicas: el diagnóstico se realiza a partir de los instrumentos diseñados para tal fin, sean los propuestos en esta investigación o los que conciba el equipo de trabajo para gestionar la competencia.

Tareas (☞)

☞ Aplicación de los instrumentos, puede ejecutarse de varias formas:

- de manera individual o grupal;
- con la participación de todos los directivos;
- por pequeños subgrupos, a partir de la afinidad en la realización de sus procesos, entre otras.

Todas las formas son válidas siempre que se ajusten a las condiciones y características de la empresa, por lo que la decisión de cuál emplear corre a cargo de los miembros del equipo.

☞ Cálculo de los indicadores de gestión de la competencia: se sugiere que se realice individualmente, por niveles directivos y para la organización en general. Deben expresarse resultados detallados por directivos y agregados por niveles de dirección y la empresa en su totalidad. Los resultados se deben expresar en índices que den la medida de su cumplimiento en un rango de cero a uno, indicando la eficacia del indicador. En ocasiones el valor puede ser superior a uno; entonces se considera que el directivo manifiesta cualidades superiores a las exigidas en su nivel. Una decisión colateral, no derivada del procedimiento, puede ser la promoción de esa persona a un nivel superior.

En la tabla se muestra un ejemplo de indicadores con sus respectivas formulas, pero para utilizarse se deben contextualizar en las características y componentes de la

competencia que se desea gestionar, principalmente sus componentes, agrupados en los subsistemas conocimientos, habilidades y valores.

A continuación, se muestran las fórmulas para el cálculo de los indicadores.

Para determinar el comportamiento de los componentes en el directivo

$$CC_{idj} = \frac{VrC_{ij}}{VpC_{dj}} ; j= 1, \dots, 9$$

Donde:

d: nivel directivo; d = 1, ..., 3

j: componentes de la competencia

CC_{idj}: comportamiento del componente j en el directivo i del nivel d

VrC_{ij}: valor real del componente j del directivo i a partir del diagnóstico

VpC_{dj}: valor del perfil del componente j en el nivel d

Para determinar el comportamiento de los subsistemas en el directivo

Subsistema conocimientos

$$CS_{di} = \frac{\sum_{j=1}^5 VrC_{ij}}{\sum_{j=1}^5 VpC_{dj}}$$

Subsistema habilidades

$$CS_{di} = \frac{\sum_{j=6}^9 VrC_{ij}}{\sum_{j=6}^9 VpC_{dj}}$$

Donde:

i: 1, ..., total de directivos

CS_{di}: comportamiento del subsistema en el directivo i del nivel d

VrC_{ij}: valor real del componente j para el directivo i

VpC_{dj}: valor del perfil del componente j en el nivel d

Nota: el subsistema valor, al tener un solo componente, asume el valor resultante del componente.

Para calcular el comportamiento de la gestión de la competencia en el directivo

$$CGC_{di} = \frac{\sum_{j=1}^9 VrC_{dij}}{\sum_{j=1}^9 VpC_{dj}}$$

Donde:

CGC_{dj} : comportamiento de la gestión de la competencia del directivo i en el nivel d

VrC_{dij} : valor real del componente j para el directivo i en el nivel d

Para el análisis integrado de todos los directivos de un nivel de dirección, se utilizan las siguientes fórmulas:

Para determinar el comportamiento de un componente en un nivel directivo

$$CCND_{dj} = \frac{\sum_{i=1}^n VrC_{dij}}{VpC_{dj} * n}$$

Donde:

$CCND_{dj}$: comportamiento del componente j en el nivel d

n : cantidad de directivos del nivel

Para determinar el comportamiento de un subsistema en un nivel directivo

Se realiza el análisis de los subsistemas de la competencia en cada uno de los niveles directivos

Subsistema conocimientos

$$CSND_d = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=6}^8 VrC_{dij}}{n * \sum_{j=6}^8 VpC_{dj}}$$

Subsistema habilidades

$$CSND_d = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^5 VrC_{dij}}{n * \sum_{j=1}^5 VpC_{dj}}$$

Donde:

$CSND_d$: comportamiento del subsistema en el nivel directivo d

n : cantidad de directivos del nivel

Nota: el subsistema valor, al tener un solo componente valor "gestión del cambio", asume el resultado del índice que refleja el comportamiento de dicho componente en un nivel directivo calculado anteriormente.

Para calcular el comportamiento de la gestión de la competencia para los directivos de un nivel

$$CGC_d = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^9 VrC_{dij}}{n * \sum_{j=1}^9 VpC_{dj}}$$

Donde:

CGC_d : comportamiento de la gestión de la competencia en los directivos del mismo nivel

n: cantidad de directivos del nivel

Para calcular el comportamiento de un componente a nivel de empresa

$$CCE_j = \frac{\sum_{d=1}^3 CCND_{dj}}{3}$$

Donde:

CCE_j: comportamiento del componente j a nivel de empresa

CCND_{dj}: comportamiento del componente j en el nivel directivo d

Para calcular el índice de un subsistema a nivel de empresa

$$CSE_k = \frac{\sum_{d=1}^3 CSND_d}{3}$$

Donde:

CSE_k: comportamiento del subsistema k a nivel de empresa

CSND_d: comportamiento del subsistema k en el nivel directivo d

Para calcular el comportamiento de la gestión de la competencia en todos los directivos de la empresa

$$CGC = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^9 VrC_{ij}}{h \sum_{j=1}^9 VpC_{1j} + p \sum_{j=1}^9 VpC_{2j} + r \sum_{j=1}^9 VpC_{3j}}$$

Dónde:

CGC: comportamiento de la gestión de la competencia en los directivos de la empresa

VpC_{dj}: valor del perfil del componente j en el nivel d

Nota: h, p y r, constituyen el número de directivos de la alta dirección, el nivel medio y la primera línea respectivamente.

Con la información resultante se procede a calcular y evaluar la eficacia de los indicadores que miden el comportamiento de los componentes, subsistemas y competencia en general, en los directivos, de manera individual, por nivel jerárquico y en la empresa. Se emplean los criterios de Collado (2016) para la evaluación de la eficacia del resultado, como se aprecia en la Fig. Se aplica luego de calcular los indicadores de gestión, los resultados se pueden evaluar de manera individual y colectiva a partir de los indicadores establecidos, y determinar su eficacia.

Para caracterizar el índice de eficacia se ha tomado el intervalo de [0; 1] el cual se ha dividido en dos subintervalos. El primero recorre de [0; 0,50] y muestra resultados de ineficacia; el segundo se enmarca en (0,50; 1] que indica eficacia.

☞ Publicación de los resultados

Es decisión del equipo que conduce el proceso si los resultados son publicados y se explican las limitaciones que provoca a la organización y a sus procesos o, por el contrario, si el análisis se realiza de manera específica con cada directivo. Cualquiera que sea la decisión lo importante es que todos los directivos conozcan sus limitaciones y reconozcan la necesidad de solucionarlas y de aprehender la competencia que se gestiona.

Salida: detección de las brechas existentes entre el perfil de la competencia y cómo se manifiesta en cada uno de los grupos de análisis establecidos con anterioridad.

Paso 4. Intervención del equipo

Objetivo: desarrollar los componentes de la competencia hasta el grado expresado en su perfil, teniendo como referencia las brechas obtenidas en el diagnóstico realizado en el paso anterior.

Información requerida: los resultados del paso anterior sobre la detección de las brechas existentes entre el perfil de la competencia.

Indicaciones metodológicas: se han de propiciar las condiciones para la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y valores. Se deben sistematizar periódicamente sesiones de corta y mediana duración y, de ser necesario, aumentar su frecuencia en dependencia de las especificidades de cada directivo o subgrupo.

Es preciso realizar una sesión de trabajo para el debate sobre nuevas formas de hacer, abordar o solucionar problemas no estructurados, sobre los componentes de la competencia. Es necesario explicar cómo con estas acciones se contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y al desarrollo profesional de los directivos que han sido seleccionados.

Tareas (☞)

☞ Planificación de actividades: las actividades diseñadas para desarrollar los componentes de la competencia deben ser determinadas por las brechas identificadas. Teniendo en cuenta las condiciones y características de la organización, es posible que

sea necesario realizar un trabajo diferenciado con algún directivo o subgrupo específico. Las actividades deben tener un objetivo claro y en correspondencia con los componentes de la competencia.

Deben concebirse y potenciarse actividades (conferencias, talleres, intervenciones, acciones de *benchmarking*, etc.) que se relacionen directamente con los procesos que desarrolla el directivo, combinando las teóricas y las prácticas, en correspondencia con el nivel de este. Se conciben las actividades como un proceso en el que a medida que se ejecutan, se crean las bases para poder realizar las siguientes.

Sería una limitación asumir que las tareas son individuales y no responden a un objetivo general; cada una es necesaria para el resultado esperado. Se sugiere hacer una medición para controlar el comportamiento de los indicadores concebidos para determinar la gestión de la competencia directiva y establecer, de ser necesario, nuevas actividades a partir de los resultados que se obtengan.

☞ Ejecución y control de las actividades: es concebida a lo largo del tiempo y de manera recurrente, incluye acciones de formación y desarrollo, de intervención en los procesos, *benchmarking* y diagnóstico del comportamiento de los indicadores de gestión de la competencia.

La intervención en los procesos implica que los propios directivos identifiquen los problemas de índole estratégica en el ejercicio de su cargo y que limitan la calidad de su proceso decisorio, busquen soluciones y las pongan en práctica aprendiendo de la experiencia de la ejecución.

☞ Monitoreo de los indicadores de gestión de la competencia: la información resultante del análisis del instrumento aplicado ha de servir al equipo de trabajo para identificar el estado actual de los componentes de la competencia, comparándolo con el perfil y determinando las variaciones existentes con respecto al diagnóstico anterior. Ello permite identificar nuevas brechas y, a partir de ellas, definir las actividades a ejecutar en un nuevo periodo de trabajo, para reducirlas.

☞ Valoración: es necesario determinar los resultados y sus características; de ser negativa la valoración es preciso revisar los pasos ejecutados para determinar el problema. Si la valoración es positiva, puede continuar la aplicación del procedimiento de gestión de la competencia.

Salida: avance en la consecución del nivel deseado en los indicadores.

FASE 3. EVALUACIÓN

Determina el resultado de la intervención realizada por el equipo de trabajo. Luego de concebir las nuevas actividades para reducir las brechas existentes, es necesario precisar el nivel que ha alcanzado cada uno de los componentes de la competencia directiva y compararlo con el perfil, posibilitando conocer si aún persisten las brechas anteriores o han surgido nuevas.

Paso 5. Rediagnóstico luego de la intervención

Objetivo: evaluar el resultado de las acciones realizadas por la intervención del equipo para la gestión de la competencia.

Información requerida: percepciones y criterios provenientes de los directivos sobre las acciones realizadas y el grado de cumplimiento de los componentes desarrollados con respecto al perfil de la competencia.

Indicaciones metodológicas: se reitera el diagnóstico empleando el mismo instrumento. Si se considera necesario se pueden incluir otras técnicas de obtención de información como las entrevistas grupales u otras que sean factibles.

Tareas (☞)

☞ *Aplicación de los instrumentos:* su aplicación por parte del equipo se realiza tal como se explicó en el paso 3.

☞ *Monitoreo de los indicadores de gestión de la competencia:* se procede de manera similar a los pasos 3 y 4. Si al realizar los cálculos del índice de gestión de la competencia se encuentran brechas, es necesario repetir el paso 4, por lo que el equipo deberá actuar nuevamente y continuar el proceso establecido.

☞ *Valoración:* sigue la misma pauta indicada en fases anteriores, con respecto a este momento.

Se obtiene como salida del paso la competencia gestionada según el perfil. A su vez, esta es la salida de la fase y del procedimiento.

Principales cualidades del procedimiento

Una vez fundamentada cada fase del procedimiento, los autores consideran que el procedimiento propuesto para gestionar competencias es:

- Flexible, pues se puede contextualizar en correspondencia con el tipo de organización y sirve como referencia para desarrollar otras competencias profesionales. Además, los momentos de valoración incluidos al final de cada fase permiten retomar pasos y redefinir acciones.
- Integrador, pues se concibe a partir de interrelaciones y valoraciones entre fases y pasos que brindan seguridad en su ejecución, pues recorren a lo largo del proceso las fases de la gestión de una competencia.
- Viable y factible, porque la ejecución de las fases y pasos no requieren grandes recursos, los requisitos metodológicos son asequibles a todo tipo de organización. La información y datos resultantes de cada fase, paso y tarea se obtienen con rapidez. Las interrelaciones definidas brindan la posibilidad de identificar cualquier error cometido en la fase sin tener que llegar al final del procedimiento. Ello le confiere inmediatez en la corrección y seguridad en la ejecución.

CONCLUSIONES

Las competencias profesionales se asocian con el desempeño idóneo, pues son la causa que lo origina y las que permiten resolver problemas trascendentales y estratégicos. La gestión de estas competencias ha de potenciar el desempeño de los miembros de una organización

El procedimiento es flexible por cuanto puede contextualizarse a diferentes organizaciones y también por la posibilidad de ajustarlo durante la intervención.. También es integrador porque se concibe a partir de interrelaciones entre fases y pasos que brindan seguridad en su ejecución. Permite integrar información de los componentes de la competencia a través del cálculo de los índices y hacer más factible la toma de decisiones sobre los resultados del procedimiento.

REFERENCIAS

ALLES, M. (2013). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Ed. Granica.

- ALLES, M. (2015). *Dirección estratégica de RR. HH.: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- AMARAL, H. K. (2014). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 57(4), 549-563.
- BARRERA, D. H. (2016). Competencias directivas en el sector industrial: medición del desempeño en empresas de Coahuila, México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 9(3), 1-28.
- CASTILLO, A. M., y ABAD, I. M. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín ICE Económico*, (2795), 29-41.
- CASTRO, M. E. y LLANES, J. (2005). Empoderamiento: un proceso que se logra mediante el desarrollo de competencias y de la autoevaluación. *Revista Liber Addictus*, 87, 1-8.
- COLLADO, E. (2016). *Tutorial de Estadística Matemática*. Camagüey, Cuba: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.
- CONTRERAS, J. L. (2011). *Formación de competencias: tendencias y desafíos en el siglo XXI*. Recuperado el 15 de octubre de 2015, de <http://universitas.ups.edu.ec/documents/1781427/1884570/4Art15.pdf>
- CORREA, L. (2013). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, (63), 127-144.
- CUESTA, A. (2009). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (en línea). Recuperado el 13 de marzo de 2015, de <http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/libros/libro3.pdf>
- FERNÁNDEZ, J. (2005). *Gestión por competencia* (1a. ed.). Madrid: Prentice Hall.
- GALLEGO, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 36(119), 63-71.
- GARCÍA (2012) *Procedimiento para hacer procedimientos, sustentado en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008*. Recuperado el 13 de septiembre de 2013 de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=ruact=8&ved=0ahUKEwjpmbC1oIPRKwYMKHeQuAzoQFgA&url=http%3A%2F%2Fes.slideshare.net%2Fsantanjo%2Fproceosparaprocedimientos&usq=AFQjCNE2vIkczonXwxUSZwSsQDU02Lnhg>

GÓMEZ, M., MARTÍNEZ, B. L. y GÓMEZ, A. E. (2015). Aprendizaje organizacional y competencias directivas, un modelo para su desarrollo. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, (2), 1-20.

GONZÁLEZ, M. G. y RODRÍGUEZ, A. (2015). Formación de competencias de dirección desde el modelo del profesional en la carrera Ingeniería Forestal. *Universidad y Sociedad*, 7(2). 56-63.

HELLRIEGEL, D., JACKSON, S. E., SLOCUM, J. W. y SACRISTÁN, P. M. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Thomson Learning.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2008). Dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 86(1), 40-57.

KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2008). *Administración: una perspectiva global* (12a ed.). México: McGraw-Hill.

LONGO, F. (2002). *El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional*. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.

MARTÍNEZ, J. (2014). *Competencias relacionadas con la gestión, para el caso de un directivo de una Institución de Educación Superior Tecnológica*. Ponencia presentada en Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook T-IV: Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos, México.

MIRANDA, E., TORRES, A., ROTONDO, E. y MOSTAJO, P. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo: un aporte para las decisiones basadas en evidencias. *Anales de la Facultad de Medicina*, 76 (spe), 67-76.

MORENO, L. P. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. (2007). *NC 3000. Sistema de gestión integrado de capital humano*. La Habana: Norma Cubana.

OIT (2015). Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 4 de enero de 2016, de

<http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>

PÁEZ, I. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista EAN* (76), 22-43.

PELEGRÍN, N. (2006). Metodología para la formación de competencias directivas en las escuelas de hotelería y turismo (en línea). Recuperado el 4 de enero de 2015, de <http://karin.fg.uh.cu/~vladimar/cursos/%23Did%E1cticarrrr/Tesis%20Defendidas/Direcci%F3n%20Cient%EDfica/Norberto%20Pelegr%EDn%20Entenza/Norberto%20Pelegr%EDn%20Entenza.pdf>

PEÑA, N. y SEDANO, M. (2014). Una experiencia de simulación empresarial para el desarrollo de competencias profesionales. *Revista Perspectiva Empresarial*, 1(1), 7-21.

PRIETO, A. B. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. México: ESIC Editorial.

PUNTES, Y. (2011). *Modelo de Gestión Integral para las jefaturas municipales del MININT en Pinar del Río*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río, Cuba. (en línea). Recuperado el 4 de enero de 2015, de <https://rc.upr.edu.cu/bitstream/DICT/82/1/2012.7.3.u1.s13.t.pdf>

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (2018). *Diccionario de la Real Academia Española* (en línea). Recuperado el 4 de enero de 2018, de <https://rae.es>

ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

RODRIGO, J. E., MASTRAPA, J. E. y GONZÁLEZ, M. L. (2015). Gestión de competencias administrativas en empresas. *Retos de la Dirección*, 9(2), 14-34. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de <https://retos.reduc.edu.cu>

RODRÍGUEZ, M. L. (2015). *Las competencias que determinan un buen líder* (en línea). Recuperado el 15 de septiembre de 2015, de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/competencias_rosario/competencias_rosario.asp.

ROGER, M. P. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(1), 96-114.

SANDOVAL, M. D. (2014). Competencias directivas para Pyme: una evaluación diagnóstica en el sector servicios en Saltillo, Coahuila. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(7), 21-38.

STONER, J. (1998). *Administración* (6ta ed.) México: Prentice Hall.

TEJADA, A. (2007). Desarrollo y formación de competencias: un acercamiento desde la complejidad. *Acción pedagógica*, 16(1), 40-47.

Recibido: 17/06/2016

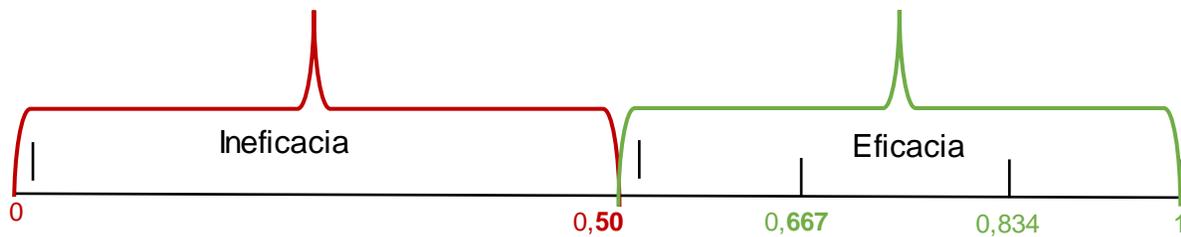
Aprobado: 05/12/2017

Carlos Ernesto Martín Pérez. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Cuba. carlos.martin@reduc.edu.cu

Tabla

Ejemplo de indicadores

Indicadores para determinar el comportamiento de	Implica	Captación
Los componentes en el directivo Los subsistemas en el directivo La competencia en el directivo		
Los componentes en cada nivel directivo Los subsistemas en cada nivel directivo La competencia en cada nivel directivo	En el diagnóstico inicial muestra la situación de origen y en diagnósticos posteriores el (de)crecimiento del índice en el que se expresa el indicador.	Encuesta
Los componentes en la empresa Los subsistemas en la empresa La competencia en la empresa		



Intervalos del índice de eficacia