

Universidad de La Habana
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Maestría en Dirección
Edición 19

TÍTULO: “La calidad directiva, una interrogante de la Corporación Copextel, SA. La medición en la División Comercial Habana.

AUTORA: Lic. Nieves González Acosta

TUTORA: Dra. C. Magda Luisa Arias Rivera

La Habana, mayo 2017

Dedicatoria

A la memoria de mis padres y mi abuela Mima que me enseñaron a confiar en la energía positiva, como recurso indispensable para la vida. Los amo.

Agradecimientos

Al colectivo laboral y Consejo Administrativo de la División Comercial Habana de la Corporación Copextel S.A, y en especial a mi Gerente General Félix Cáceres, quienes me permitieron realizar el trabajo de campo con libertad, en un ambiente de respeto, confianza y aprendizaje compartido.

A la Dra. C. Magda Luisa Arias Rivera, tutora de la presente Tesis, por el asesoramiento Metodológico y acompañamiento durante todo el proceso.

Al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, con quienes he aprendido a enseñar, en un proceso continuo de transformación.

A especialistas comerciales y de economía de la División Comercial Habana, por sus interpretaciones y silencios, que permitieron pensar mi propia relación con el saber.

A todos los que me brindaron asesoramiento teórico, sugerencias técnicas e intercambios durante la investigación.

A Daniela y Gilbert, por su ayuda permanente, paciencia interminable y amor cotidiano, durante estos años.

Gracias.

Resumen:

La calidad directiva es un tema poco investigado en el contexto cubano y es de especial importancia por su incidencia en el desempeño de los individuos y las organizaciones. Esta investigación de carácter exploratorio – descriptivo tiene como objetivo evaluar la calidad directiva en la División Comercial Habana de Copextel SA.

Su contenido analiza los fundamentos teóricos de la calidad directiva y explica la importancia de conocerla y evaluarla periódicamente. También diagnostica la calidad directiva en las áreas Comercial y Logística, así como del equipo de dirección.

La metodología utilizada permite analizar variables fundamentales tales como el proyecto institucional, el funcionamiento interno, las competencias de dirección, el nivel de compromiso, la sinergia del consejo de administración y los resultados. La muestra seleccionada fueron 10 directivos y 23 trabajadores. Para el análisis de la información y su triangulación se aplicó una lógica cualitativa combinada con herramientas estadísticas.

Los resultados demuestran que hay dificultades con el conocimiento y compromiso con el proyecto institucional, que la capacidad de la dirección para conducir los procesos no es suficiente, que los resultados que se alcanzan satisfacen las expectativas internas y externas, así como que el desempeño del Consejo de administración es de alto rendimiento. Los dirigentes tienen liderazgo real con tendencia al autoritarismo y los trabajadores están satisfechos con los incentivos, la concepción y el diseño del trabajo. El procedimiento utilizado en esta ocasión debe continuarse validando en otras empresas.

Descriptor o palabras claves: Calidad Directiva, Dirección, Administración, Gestión, Desempeño Directivo.

Tabla de contenido

Introducción:	6
Objetivo general	7
Objetivos específicos	8
Tareas de investigación	8
Fundamentación de la metodología empleada	8
Población y muestra.....	10
Capítulo I: La dirección y la calidad directiva.....	11
I.1 La dirección como proceso social.	11
I.2 La calidad directiva.	12
I.3 Procedimiento más utilizado para medir calidad directiva.....	20
I.4 Situación actual en las empresas cubanas.	24
Capítulo II: Caracterización general de la organización y su dirección.....	27
II.1 La División Comercial Habana.	27
II.2 Resultados del diagnóstico sobre calidad directiva.....	35
Capítulo III: Procedimiento para medir la calidad directiva.....	38
III.1 Utilidad de contar con un procedimiento definido y compartido.	39
III.2 Aplicabilidad del procedimiento.....	40
III.3 Principales generalizaciones.....	51
Recomendaciones	54
Bibliografía	55

Anexos

Introducción

La calidad de la dirección constituye una necesidad para las empresas. El mundo competitivo de hoy la incluye como requisito indispensable para su correcto desempeño. Los directivos en su accionar deben propender no sólo al éxito económico sino también tributar a que sus organizaciones sean eficaces, efectivas y eficientes para que sean competitivas.

De esta dinámica no escapan las empresas estatales cubanas, abocadas en la actualización del modelo económico. Su principal reto es alcanzar resultados económicos superiores, sin abandonar el desarrollo de los individuos y alcanzar niveles más altos de desempeño. De esta forma, el sistema empresarial cubano estaría en condiciones de satisfacer las necesidades y asegurar el desarrollo sostenible de la nación. El nuevo modelo económico cubano exige a los directivos la incorporación de nuevas competencias, asumir sus compromisos ante la sociedad y alcanzar resultados.

En la empresa Copextel, S.A. existe interés por perfeccionar el proceso directivo y se realizan acciones tendientes a potenciar los programas de formación y la medición de la efectividad del proceso de capacitación, pero, subsisten dificultades con el desempeño estratégico, la aplicación de la Dirección por Objetivos, el enfoque sistémico y el desempeño eficaz de los dirigentes y de los Consejos de Administración, en lo cual se profundiza durante el diagnóstico, con el propósito de retomar el concepto dado por Arias (2013) sobre calidad directiva y aplicar las herramientas propuestas por esta autora para medirla basado en las competencias de los dirigentes.

La calidad de la dirección es de mucha importancia, lo cual es reconocido por autores internacionales como Drucker, Mintzberg, y otros. De igual forma lo consideran numerosos autores nacionales entre los que se encuentran Codina, Casales, Palacio, Arias entre otros. Su análisis requiere un abordaje complejo y multidisciplinario, además de tomar en cuenta la opinión de los clientes internos y externos de la organización.

El principal aporte de la presente investigación radica en identificar y probar la utilidad de diferentes instrumentos para proponer un procedimiento que permita medir la calidad de la dirección. Se centra en las habilidades (saber hacer) y las actitudes (saber estar). A diferencia de los métodos tradicionales persigue identificar las competencias prácticas que generan una actuación donde el directivo logra ser eficiente, efectivo y eficaz en su desempeño y en la interacción con los subordinados. Todo lo cual se manifiesta en un proceso de retroalimentación mutuo que permite una influencia consciente, sistemática y estable a través de la correcta aplicación de la comunicación, la motivación y las acciones de control que generen resultados positivos tanto en el desempeño de cada individuo como en el de la organización como un todo. La Corporación Copextel SA,

necesita desarrollarse en el orden de los servicios técnicos y comerciales. Al designar a los directivos en los cargos, es necesario que se comprometan con el proyecto institucional implementado para contribuir en su perfeccionamiento y desarrollo. Desde este punto de vista, en el proceso de selección y formación de los cuadros y sus reservas, se debe considerar su experiencia, la asimilación de la capacitación recibida y su competencia en la dirección, así como en la resolución de los problemas que presenta la empresa.

El tema propuesto utiliza en su concepción teórica y práctica un enfoque integral que proporcione salidas efectivas y reales a un problema que requiere solución urgente y tiene como **Problema científico: ¿Cómo medir la calidad de la dirección, en la actuación cotidiana?**

La dirección presenta síntomas muy notorios entre los cuales se encuentran la diversidad de sistemas administrativos que abordan hechos de la actividad empresarial con puntos de vista diversos; abundante acumulación de material fáctico sin que pueda ser interpretado en su conjunto, en su unidad, en su interconexión; necesidad de desarrollar en los cuadros una concepción holística de los procesos, su comprensión y facilitar la adaptación de las decisiones adecuadas a la circunstancias, así como comprender mejor las prácticas de la dirección.

Por esta razón, el campo de la Dirección atraviesa por un momento caracterizado por fuertes debates que reclaman nuevas y mejores estrategias de producción y organización del conocimiento. Los cuadros de dirección constantemente están enfrentados a un gran volumen de contenidos diversos. Indudablemente, la realización de esta colosal tarea no resulta fácil; pero estudiar y reflexionar acerca de cómo es percibida esta problemática por los cuadros, es un primer acercamiento para potenciar la investigación científica como valioso instrumento para solucionar la interrogante anteriormente planteada.

Desde esta perspectiva, el trabajo se inserta en la línea de investigación de las ciencias administrativas, siendo pertinente el estudio puesto que, brindará datos que contribuirán a desentrañar el complejo proceso de la Dirección, con relación a las competencias fundamentales requeridas para que exista calidad directiva. Esto tributará no solo a la medición de la calidad directiva, sino también a perfeccionar el proceso de formación de los cuadros y sus reservas en Copextel y en general, a la correcta aplicación de la Política de Cuadros vigente.

Objetivo general: Evaluar la calidad directiva en la División Comercial Habana de Copextel SA.

Objetivos específicos

- Analizar los fundamentos teóricos de la calidad directiva.
- Elaborar un diagnóstico sobre la calidad directiva en la División Comercial Habana de la Corporación Copextel SA.
- Proponer un procedimiento para medir la calidad directiva.

Tareas de investigación

1. Revisión de la literatura científica nacional e internacional que sirve de antecedentes a la investigación.
2. Elaboración del diseño metodológico de la investigación.
3. Elaboración de un marco teórico conceptual.
4. Aplicación de los instrumentos de la investigación.
5. Analizar y triangular los resultados obtenidos a partir de la información aportada por los instrumentos empleados.
6. Proponer procedimiento.

Fundamentación de la metodología empleada

En el diseño y desarrollo de la investigación se utiliza una **metodología mixta**, lo que permite estudiar y explicar la problemática escogida en su contexto natural y espontáneo, en su devenir, con la intención de extraer el sentido, o interpretación de los fenómenos a través de la indagación de los hechos, de acuerdo con los significados que tiene para las personas implicadas, combinado con elementos de análisis estadístico.

En ciencias como la Administración, donde el objeto de estudio son los seres humanos, su psiquis y su sistema de relaciones, resulta eficaz el abordaje desde una metodología donde estén presentes instrumentos cualitativos. Pues, la metodología cualitativa es de vocación humanista, por eso es idónea en la investigación que se propone, ya que se centra en el estudio de la autovaloración en los cuadros de dirección, en torno al desarrollo de sus habilidades directivas pero con la finalidad de no generalizar estadísticamente los resultados, sino más bien, de explorar desde la vivencia compartida de los sujetos. De ahí que, su basamento sea el contacto directo con los cuadros en el escenario real donde desarrollan sus funciones. Espacio que es compartido vivencialmente por la investigadora como partícipe del fenómeno que estudia.

Esta investigación es **exploratoria - descriptiva**. El propósito de este diseño es explorar los contenidos que se articulan con la calidad directiva en torno a un grupo de

competencias directivas existentes o en formación, tema que no ha sido abordado antes de esta forma en la corporación. Por tanto, se trata de una exploración inicial, un primer acercamiento a la noción por la maestrante. Asimismo, al develar la situación se logra describir el problema, siendo sus resultados exclusivamente válidos para el tiempo y el lugar en que se efectúa el estudio, por lo que también puede definirse, este estudio, como transaccional.

Técnicas e instrumentos

El cuestionario tiene el objetivo de explorar las fortalezas, dificultades y necesidades que identifican la calidad directiva así como su medición en los cuadros de la División Comercial Habana, unidad organizativa de la Corporación Copextel SA. Se utilizan diferentes cuestionarios para medir variables e indicadores.

La entrevista individual a cuadros, funcionarios y trabajadores: Se emplea para profundizar en los aspectos que no hayan quedado explícitos en el cuestionario. Posee la finalidad de caracterizar la calidad directiva en torno al desarrollo de las competencias directivas. La misma se clasifica como semi - estructurada porque se basa en una guía de temas y el investigador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales con la intención de profundizar en elementos de interés. Ver Anexo no. 1.

Se incluyen preguntas abiertas que permiten elaborar respuestas amplias y de mayor riqueza discursiva, de tal forma que los participantes expresen de la mejor manera sus experiencias y opiniones, sin ser influidos por la perspectiva del investigador o por los resultados de otros estudios.

Revisión documental: Por su valor informativo-descriptivo se revisan actas del Consejo de Administración correspondientes al período enero 2014 – octubre 2016, que permitieron comprobar aspectos relacionados con la dirección, la preparación y superación, los objetivos y metas. Actas verificadas y certificadas en el año 2016 por auditores de la Contraloría General de la República y Dirección Jurídica de la Corporación Copextel, SA.

Observación participante: La autora de esta investigación tuvo la oportunidad de participar en 45 de los Consejos administrativo realizados durante el período anteriormente especificado. Esto permite determinar el desarrollo de las competencias y apreciar que es un espacio de preparación y superación para los cuadros y funcionarios de la unidad organizativa que rindieron cuenta sobre su desempeño individual en 19 ocasiones.

Población y muestra

Cuadros ejecutivos, funcionarios y trabajadores de las áreas Comercial y Logística de la División Comercial Habana de la corporación Copextel SA.

Tipo de muestreo

Probabilístico aleatorio simple, de carácter intencional, puesto que todos los cuadros ejecutivos tienen la misma probabilidad de participar en el estudio.

Criterios de selección de la muestra (de inclusión)

- Cuadros directivos y ejecutivos de la División Comercial Habana, con experiencias de más de 6 meses en cargos de dirección.
- Cuadros, funcionarios y trabajadores que estén dispuestos a participar en la investigación.

Tamaño de la muestra: Participan 23 trabajadores, que representan el 38 % del total de la plantilla cubierta que es de 61.

Procedimientos para el análisis de los datos: El procesamiento de los datos responde a un enfoque cualitativo y se realiza a través de la triangulación de contenidos. Por tanto, estos no se reducen a valores numéricos, aunque se utilizan estadígrafos descriptivos como la frecuencia y el porcentaje. El cuestionario sobre calidad directiva se procesa utilizando el programa SPSS.

Capítulo I: La dirección y la calidad directiva

I.1 La dirección como proceso social.

La dirección no es un proceso nuevo, los antecedentes se pueden encontrar cuando los seres humanos establecen una relación y comunicación con sus semejantes, de esta manera, aparece como una necesidad de la vida en común de los individuos, y de la sociedad.

La sociedad en su organización necesita de la dirección, la misma tiene una relevancia especial en los diferentes escenarios productivos, por constituir una herramienta esencial para el aumento de la productividad del trabajo.

En el decursar histórico, los procesos económicos van acompañados de diferentes modelos teóricos que entrelazan diversos saberes, los cuales contribuyen a perfilar la función social de la dirección, el ciclo directivo, el papel de las habilidades y el liderazgo. Así se fue consolidando una plataforma teórica útil para los estudios actuales de dirección, desde una perspectiva crítica.

La dirección es un proceso complejo y dinámico que potencia la actividad de determinada organización, donde se incluyen aspectos tales como: el papel de los directivos, que deben influir en una adecuada gestión de personas lo que propiciará la implementación de cambios importantes, lo psicológico que incluye, confluencias de necesidades e intereses, motivaciones, comportamientos, solución de conflictos, sinergia en el grupo, la comunicación y la multiplicación del conocimiento como un aspecto no desestimable dentro de la estrategia empresarial.

El escenario en que se han movido las organizaciones durante los últimos lustros, produjo cambios importantes en los órdenes económico, político, cultural, espiritual entre otros, lo que genera un cuestionamiento de la capacidad de los directivos que prevalecía en la teoría y la práctica de la administración. Peter Drucker, expresó: "Hacia fines de la década del sesenta, o principios de la del setenta, comenzaba a verse claramente que el conocimiento en que se basaba el boom de la administración ya no bastaba. Incluso en la mayoría de las áreas básicas se manifestó la necesidad de nuevos conocimientos. "... La administración científica ya no podía aportar una mayor productividad... los administradores tendrán que olvidar las cosas que saben con tanta rapidez como aprendan las cosas nuevas que deben saber...". (Drucker, 1973).

Ello se acentúa en los años ochenta y noventa, con "...la velocidad de la innovación tecnológica que lleva a la rápida obsolescencia del conocimiento. Los hallazgos científicos y técnicos son rápidamente superados. Ello ocurre también con el

conocimiento vigente en el campo de la administración. El ciclo de vida de los modismos organizacionales es cada vez más breve..." (Sarabia, 1991).

De lo anterior se desprende que la administración debe atemperarse a los tiempos y buscar respuestas a nuevas problemáticas, ello no quita su utilidad compleja, integradora e universal de la cual no puede prescindir ninguna sociedad y organización.

Existe un consenso entre los estudiosos que consideran que la dirección es una mezcla de ciencia y de arte. El arte está dado en la habilidad para hacer las cosas adecuadas, en función de una situación y momento determinados. "Aun así – destaca Weihrich - los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración, que es lo que constituye la ciencia".

En este sentido las dinámicas de las empresas deben incluir para su buen desempeño y eficacia las competencias directivas, las que constituyen un valor intangible de innegable impacto en los resultados que obtiene cualquier organización.

I.2 La calidad directiva.

La calidad directiva es la noción compartida por los cuadros en torno al desarrollo de competencias en la actividad que ejercen. Esta noción es resultante de la confluencia de las valoraciones respecto al desarrollo de los conocimientos, habilidades, experiencias y cualidades que se consideran necesarias para autorregular y orientar el proceso de realización de sus quehaceres en la conducción de personas, procesos y organizaciones.

La calidad directiva, asimismo, constituye un magma de significaciones imaginarias sociales encarnadas en instituciones y como tal regula el decir y orienta la acción de los miembros de la organización. Esta determina tanto las maneras de sentir, desear como las maneras de pensar y actuar. Si los cuadros directivos y ejecutivos no son competentes y no pueden mantenerse siempre en los niveles de excelencia que exigen sus organizaciones, por muy bien que esté formulada la estrategia empresarial, no se alcanzarán las metas esperadas.

Peñalver (2012) plantea que los directivos juegan un rol esencial en las organizaciones ya que han de formular, comunicar, alinear y comprometer a las personas con las estrategias de negocio y que no se puede concebir una empresa líder sin un cuadro directivo eficaz.

Por otra parte Cubeiro (1987), expone referente a la gestión del talento y el liderazgo, que la calidad directiva se ha convertido en lo que marca la diferencia entre las

empresas ganadoras y las que desaparecen. En la práctica, según resume, el liderazgo innovador muestra a los directivos capaces y comprometidos con generar ambientes laborales de satisfacción, rendimiento y crecimiento. Así mismo refiere que las empresas con mejores resultados económicos se caracterizan por poseer directivos capaces de gestionar y liderar el talento presente en sus organizaciones.¹

Entre las consideraciones antes expuestas, de los españoles Peñalver y Cubeiro, se plantea que la dirección actúa según los valores y la cultura de la empresa, y se demuestra que en las firmas de mayor éxito empresarial, la dirección actúa sobre éstos aspectos. Es decir, los directivos practican lo que predicán, sin incoherencias entre el discurso y la acción. Por otro lado, en las empresas más exitosas hay confianza en la dirección y los directivos sirven a los intereses del colectivo, no a los suyos personales.

También plantean, que en las empresas que cuentan con una adecuada calidad directiva, el potencial de las personas se desarrolla convenientemente y existe un alto nivel de lealtad y compromiso del personal, hacia los líderes de los equipos. Además, en ellas los sistemas de compensación se gestionan con equidad y el talento se concibe como una prioridad. Destacan que la apuesta por la potenciación y el desarrollo del talento es clave, incluso para aquellas empresas con buenos resultados. En este sentido, afirman que la salida de la crisis en España será a través del talento o no será. Opinan que lo que forja a un verdadero líder viene dado por tres factores fundamentales en la denominada ecuación del talento y que son capacidad, compromiso y contexto adecuado.

Peñalver y Cubeiro concluyen que el verdadero liderazgo se define como el talento para influir decisivamente en los demás. Plantean que tanto a nivel empresarial como macroeconómico la competitividad es la variable fundamental sobre la que se está redistribuyendo el crecimiento y la riqueza en el mundo. Ni las materias primas, ni las posibilidades de financiamiento son la clave en el progreso, sino el talento bien formado, sus competencias. Si el talento no es competitivo, no es útil, por lo que la competitividad constituye, el elemento principal y las organizaciones, se juegan su futuro con ello.

Arias (2013) expone que hay que medir y desarrollar las competencias directivas, medir y gestionar el compromiso, así como medir la sinergia del consejo de Administración, porque todos esos factores determinan la sostenibilidad de las organizaciones.

¹ Cubeiro, Juan C. (1987) Seminario "Liderazgo innovador y coaching estratégico. Los 4 roles imprescindibles hoy en las organizaciones ganadoras", Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC), Barcelona

En el contexto cubano actual las palabras de Raúl Castro en el VI Congreso del PCC cobran especial interés: orden, disciplina y exigencia son esenciales para la implementación del nuevo modelo económico.

Por su parte, las competencias expresan la armonía y la integridad del sentir, el pensar y el hacer del cuadro de dirección, en la actuación profesional, lo que quiere decir que un directivo es competente no sólo porque manifieste conductas que expresen la existencia de conocimientos y habilidades que le permiten resolver adecuadamente los problemas profesionales, sino también porque siente y reflexiona acerca de la necesidad y el compromiso de actuar en correspondencia con sus conocimientos, habilidades, motivos y valores, con flexibilidad, dedicación, perseverancia y en la solución de los problemas que forman parte del ejercicio de sus funciones.

Elementos del estilo predominante de cada directivo tienen que ver con el nivel de desarrollo de sus competencias y de cómo gestiona los diferentes procesos de relación con su equipo y el resto del personal. Una de las competencias críticas para que el cuadro actúe con calidad reside en su capacidad para comunicar e influir en sus colaboradores y el resto de las personas del entorno.

Las competencias directivas son los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, es decir, perseguir las estrategias que produzcan valor económico, desarrollando al mismo tiempo las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.²

Este aspecto de partida se ha retomado por otros investigadores quienes hacen una distinción entre las teorías que se refieren a la competencia (saberes, habilidades, experiencias y creencias para actuar), y las teorías que se refieren a la forma en que se utilizan. Existen múltiples clasificaciones de dicho concepto (competencia: intelectual, interpersonal, teórica, práctica, social, comunicativa para la negociación en directivos, conocimiento, entre otras).

De acuerdo con González (2008), la competencia profesional en sus niveles superiores de desarrollo expresa la armonía y la integridad del sentir, el pensar y el hacer del sujeto, en la actuación profesional, lo que quiere decir que un profesional es competente no sólo porque manifieste conductas que expresen la existencia de conocimientos y habilidades que le permiten resolver adecuadamente los problemas profesionales, sino también porque siente y reflexiona acerca de la necesidad y el compromiso de actuar en

² Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. Revista de antiguos alumnos, IESE 20, Recuperado de: <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>

correspondencia con sus conocimientos, habilidades, motivos y valores, con flexibilidad, dedicación y perseverancia, en la solución de los problemas que de él demanda la práctica profesional.³

Sobre esta definición de competencias se apoya la presente investigación, porque constituye una configuración psicológica compleja, que no nace con el sujeto sino que es construida por él en el proceso de su formación y desarrollo profesional. De ahí que es indiscutible que la construcción de la competencia es individual aun cuando siempre se realice en condiciones sociales. Ello exige la necesidad de lograr que la gestión de recursos humanos por competencias se convierta en el pilar de la formación de los cuadros, los que contribuirán con su gestión y desempeño a lograr las metas propuestas.

Hay que tener presente que se debe incluir la integración de conocimientos, destrezas y actitudes que permiten el desempeño profesional de calidad. En su análisis desde el punto de vista académico aflora, que la competencia es resultado de un proceso de aprendizaje que deberá garantizar que los directivos sean capaces de integrar los conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades que exigen los perfiles profesionales de los puestos que ocupan.

El aprendizaje debe ser visto no solo como mediación cognitiva de la adquisición de conocimientos, sino como un proceso constructivo en el que los individuos forman representaciones personales del contenido y elaboran a partir de lo conocido. Esto daría como resultado que el aprendizaje pudiera expresarse en términos de competencias adquiridas. Estas últimas constituyen un complejo entramado de comportamientos, que develan la capacidad del profesional para movilizar y conjugar armónicamente sus conocimientos, experiencias, disposiciones, habilidades, actitudes, motivaciones y valores, a fin de abordar, resolver, o actuar frente a determinadas situaciones. Comprendidas así, las competencias son dinámicas pese a que implican capacidades y atributos personales que podrían ser permanentes, al tiempo que se convierten en medios para alcanzar propósitos diversos.

La competencia se sirve del conocimiento, las habilidades, los valores y las actitudes, movilizan los conocimientos, las cualidades, las habilidades, los atributos personales para enfrentar situaciones variadas dentro de lo humano y socialmente aceptables y valiosas. Este criterio aporta la relación dialéctica entre todos los elementos que están

³ González, V. & González, RM. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. Revista Iberoamericana de Educación, 47, 185-209. Recuperado de <http://www.educ.ar>

presentes en las competencias y su valor para la consecución exitosa de las diferentes tareas que demanda la sociedad.⁴

De este análisis, la Dirección como disciplina académica, no está exenta. Las competencias que el directivo debe tener para desempeñarse eficazmente en su ejercicio profesional están, en cierta forma, determinadas por el proceso formativo y de aprendizaje. En este sentido, la pertinencia de las competencias y el óptimo desempeño que debe tener un profesional en el área gerencial depende de la forma en que fueron impartidas o enseñadas las mismas, y la asimilación que el ejecutivo tuvo de ellas en su proceso social de vida no sólo inciden además las fuentes de la competencia, el contexto en que actúa, el carácter de los subordinados, el tiempo y los recursos disponible.

Es importante resaltar que las competencias se aprenden en un proceso continuo y que tienen una salida hacia las tareas laborales. Esto exige del individuo que "...además de entrenarse y aprovechar los elementos que le dan durante el proceso formativo con relación a las competencias, debe preocuparse por lograr una adecuada adaptación a la continua evolución, y darse paso a implementar y fomentar en su quehacer propio estrategias que conlleven a un desempeño óptimo y eficaz."⁵

Otras definiciones sobre competencias igualmente importantes son las elaboradas por el funcionalismo y el constructivismo. La corriente funcionalista, definida por Mertens plantea que las competencias son como la capacidad productiva del individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

La postura constructivista también se ha destacado en su reflexión en torno a las competencias; Leboyer (1997)⁶ plantea que las mismas no se definen a priori, sino que se construyen; y que son una lista de comportamientos que poseen en mayor medida ciertas personas que otras y que las vuelven más eficaces en una situación dada.

La limitación de estas concepciones es que la funcionalista concibe las competencias sólo en el ámbito laboral, por lo que un individuo es competente por su capacidad productiva, reduciendo las capacidades del mismo a lo que produce. La constructivista

⁴ Alonso-Martín, P. (2010). La importancia y el nivel de desarrollo de las competencias en psicología. *Psicología desde el Caribe*, 25, 84-107. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx>

⁵ Uribe, A., Aristizabal, A., Barona, A. & López, C. (2009). Competencias laborales del psicólogo javeriano en diferentes áreas aplicativas. *Psicología desde el Caribe*, 23, 21- 45. Recuperado de psicarib@uninorte.edu.com

⁶ Levi - Leboyer, C. (1997). *La gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.

restringe la competencia al comportamiento y depende de la asunción de estos últimos que unas personas se vuelven más eficaces que otras.

Harre (2005) plantea que “...se ha llamado teoría de competencia a las representaciones de medios para la acción socialmente adecuada, y a las teorías de la actuación las denominan teorías para la producción de la acción. En las premisas están los razonamientos, representaciones, conocimientos, comprensión, modelos, entre otros, cuya explicación científica difiere de la otras teorías en las que se encuentran las intenciones, las formas de utilizar, de realizar la acción, la que se ilustra en cómo a veces la acción toma una forma que difiere de nuestra representación y la persona se ve en la necesidad de hacer una reinterpretación de la misma...”.⁷

Este planteamiento es acertado a los efectos de la presente investigación ya que no reduce las competencias solo a la acción, sino destaca que, en ellas están implícitos aspectos de la subjetividad que determinan el comportamiento de los individuos, sus aspiraciones, proyectos y toma de decisiones. Incluye además la autovaloración de habilidades y destrezas, motivos, creencias que permiten el modo de actuación profesional, de hecho esto posibilita explorar la comprensión de las competencias, qué las guía, impulsa o frena.

Harrison (2005)⁸ define las competencias como “...aquellas destrezas, conocimientos, conductas y características necesarias para lograr un buen desempeño en el ámbito correspondiente”. De ahí la viabilidad de exponer el concepto de competencia profesional de González (2008)⁹. Entender las mismas desde una perspectiva compleja, tal como las entiende esta autora, implica no asumir el enfoque simplista de explicarlas como cualidades aisladas, eminentemente cognitivas, que predeterminan el éxito profesional en escenarios laborales específicos; debe dirigirse hacia un enfoque personal y dinámico cuya tensión no debe ser las cualidades aisladas, sino la participación profesional como alguien que construye, moviliza e integra sus cualidades motivacionales y cognitivas en la regulación de una actuación profesional, en escenarios laborales heterogéneos y diversos.

⁷ Harre (2005) citado en González, B. (2003). La competencia profesional. La Habana: Facultad de Psicología (inédito).

⁸ Harrison, L. (2005). Competencias en investigación para diferentes niveles de formación de enfermeras: una perspectiva latinoamericana. Ciencia y Enfermería, vol.11 (1), 59-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org>

⁹ González, V. & González, RM. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. Revista Iberoamericana de Educación, 47, 185-209. Recuperado de <http://www.educ.ar>

Gimeno & Gallego (2007)¹⁰ describen que las cinco competencias básicas son: Capacidad de organización y planificación; acceso a fuentes de información; análisis y síntesis de textos, situaciones y personas; trabajo en equipo y resolución de problemas.

La motivación es otro de los componentes estructurales de las competencias directivas e incluye necesidades, deseos e interés en el contenido (teórico y práctico de la profesión). Influye en la formación de esas estructuras complejas que son las competencias y en el propio desempeño, puesto que brindan fuerza y sentido al comportamiento.

Para esta autora las intenciones profesionales son el nivel superior del desarrollo del interés profesional por tratarse de la formación motivacional de la personalidad que expresa la orientación cognitivo afectiva del sujeto hacia el contenido social del cargo que ocupa en diferentes niveles de manifestación funcional, dado en sus formas primarias como intereses cognoscitivos y en sus formas más complejas como intencionales.

En la posmodernidad la dirección debe colaborar en la formación de seres críticos y creadores, que, una vez recibida la imagen, concepto o afirmación, sean capaces de purificarlos, restaurarlos y reconquistarlos para comprender e interpretar su verdadero significado. Por lo que se hace imprescindible una instrucción centrada en que vivir no solo es adaptarse a lo establecido, sino dar respuesta, reaccionar ante la existencia vital, tomar partido, responsabilizarse, donde el cuadro sea un motivador de la imaginación y que abra el diálogo y la crítica en correspondencia con la realidad con lo cual favorece el crecimiento profesional y las competencias de quienes lo rodean.

Cardona y Chinchilla (1999) refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto, que se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta, y las directivas o genéricas, estas últimas presentándolas como un atributo existente en los trabajadores que se dedican profesionalmente a la actividad de dirección.

La norma cubana 3000:2007 por su parte, establece en el apartado 3.16 que las competencias son un proceso que permite, mediante la evaluación correspondiente, reconocer y certificar a través de un documento, la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, independiente de la forma en que estas competencias fueron adquiridas.

¹⁰ Gimeno, M. & Gallego, S. (2007). La autoevaluación de las competencias básicas en Psicología. Revista de Psicodidáctica, vol. 12 (1), 7

También se define a las competencias laborales en la norma cubana (NC) como 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 correspondencias 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.

Por lo tanto, las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, constituyen una herramienta esencial para lograr una dirección efectiva de los procesos, aseguran el éxito de las organizaciones y el cumplimiento de su misión. Son atributos necesarios, construcción social de aprendizaje significativo asimismo son idoneidad, capacidad y disposición.

A pesar de que diferentes autores se han referido a las competencias directivas, no es suficiente todavía lo que puede encontrarse sobre el tema, ni totalmente apropiado para aplicarse al sistema empresarial cubano. De ahí surge la necesidad de acometer una labor de investigación, revisión y análisis para precisar las características más relevantes de las competencias directivas necesarias aquí, con el propósito concreto de perfeccionar el proceso directivo.

En esta oportunidad se presentan los resultados de las investigaciones realizadas hasta el momento en este trascendente y complejo tema. Las primeras investigaciones sobre las competencias directivas se deben a Boyatzis (1982) quien preguntó a un conjunto de directivos por los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto, proponiendo veintiún tipos de competencias agrupadas en cinco clústeres: competencias de dirección de metas y acción, de liderazgo, de dirección de recursos humanos, de dirección de subordinados y de relación con otros.

A partir de ahí, se han elaborado diversas propuestas (Levy-Leboyer, 1997; Mitrani, Dalziel y Suárez (1992) quienes identificaron las competencias diferenciales que distinguen una ejecución excelente de otra que no lo es y entre las que están: razonamiento estratégico, liderazgo del cambio, gestión de las relaciones, flexibilidad, introducción de cambio, sensibilidad interpersonal, delegación, trabajo en equipo y transferibilidad.

Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda enfatizar más unas u otras, deben estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

La función directiva definida por Pérez (1998), “consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa”.¹¹

Del análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: **las competencias estratégicas** (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las **competencias intratéctica**¹² (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa). A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, habría que sumar las competencias de eficacia personal.

I.3 Procedimiento más utilizado para medir calidad directiva.

A nivel mundial, toda organización exitosa debe ejecutar proyectos que excedan los estándares de calidad y cumplir con los requisitos que espera el cliente. Para garantizar el rendimiento de un proyecto cada organización debe construir un proceso mejor de dirección de proyectos, dedicado a cumplir con las necesidades más importantes del cliente.

Un procedimiento utilizado se identifica con los factores que en la organización maximizan su rendimiento para mejorar su probabilidad de éxito, debe estar bien dirigida. Una dirección de calidad, se considera una herramienta adecuada para conducir y acelerar el desarrollo y la entrega de productos o servicios de alta calidad.

La calidad directiva es probablemente el elemento más determinante para lograr que las empresas sean cada vez más competitivas. Siendo la competitividad el elemento principal con el que un país, y cada una de sus organizaciones se juegan su sostenibilidad.

En la actualidad existe una gran variedad de sellos de calidad, certificaciones, agencias de certificación, etc. para diversas áreas de las organizaciones en el mundo. Sin embargo, en Cuba no se cuenta con algo equivalente en un tema tan relevante como la calidad directiva individual o de los consejos de administración en un momento específico.

¹¹ Pérez, E. (1998) Función directiva Recursos Humanos y sanidad, Manual de Dirección médica y gestión clínica, p.27).

¹² La autora de este trabajo no comparte el término Intratécticas, utilizado para definir competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, debería definirse como “competencias de trabajo con las personas”.

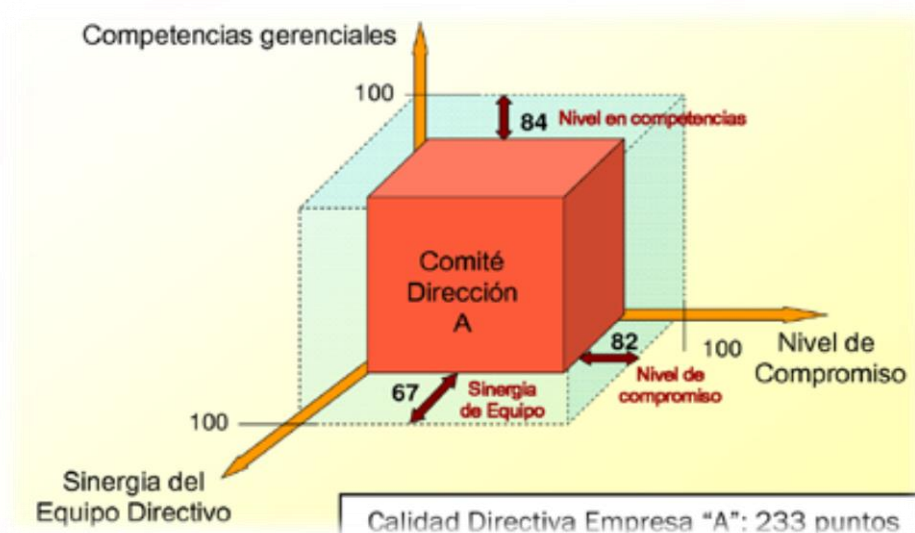
Una propuesta que se utilizará en esta investigación es la de la Consultora TopTen Business Experts¹³. Su modelo es aplicado para conferir el Sello de Acreditación en Calidad Directiva en España. El análisis para lograrlo se apoya en tres dimensiones esenciales que configuran a un equipo de dirección de máximo rendimiento:

1. Competencias directivas transversales.
2. Compromiso con el proyecto y la empresa.
3. Sinergia que alcanza el Consejo de Administración.

Dichas dimensiones permiten al evaluador: analizar, diagnosticar y calificar el nivel de calidad directiva con el que cuenta la empresa o unidad organizativa, en el momento de la aplicación del modelo.

El Modelo propuesto por TopTen (2006) se lleva a cabo sobre una valoración de 300 puntos. Esto es así porque cada una de las tres dimensiones mencionadas (competencia gerencial, nivel de compromiso y sinergia de equipo) tiene un valor máximo de 100.

Diagrama No. 1. Consejo de Administración de máximo rendimiento.



Estas tres dimensiones ofrecen una tabla de valores que permite establecer la calidad directiva que tiene la organización en el momento de la evaluación. El modelo, además de medir el nivel de calidad directiva, ayuda a establecer una comparación respecto a

¹³ TopTen Business Experts, (2013). Recuperado de <http://www.toptenms.com/wp-content/uploads/2013/01/acreditacion-calidad-directiva.pdf>

otras variables presentes en el entorno, al detectar fortalezas y al conocer las áreas de mejora.

Tabla No. 1 Escala de puntuación de la calidad directiva.

Puntuación	Calidad Directiva de la Empresa
300-240	Excelente
239-200	Alta
199-180	Medio
179-150	Atención
149-180	Deficiente

La implementación de este modelo sigue un proceso bien definido y la consultora propone aplicarla durante cuatro meses por su mínimo impacto en la actividad cotidiana de la empresa.

Para conocer el rendimiento de un equipo directivo, el modelo propone medir el nivel alcanzado en las competencias gerenciales por cada miembro: visión estratégica de negocio, capacidad de negociación, dirección de personas, etc.

Esta propuesta de evaluación se conoce como 360º porque participan en ella los jefes, los subordinados y los colegas. Este proceder ofrece un diagnóstico sobre la dinámica de gestión desplegada por cada uno de los miembros del Consejo de Administración. Sus autores recomiendan tener en cuenta que la variable más fiable es la denominada media externa, que es la media de la valoración que han dado a ese directivo todos los participantes. Tanto el modelo de competencias directivas utilizado como la forma de implementarlo constituyen un elemento clave para que todo el proceso sea fiable y preciso.

El procedimiento propuesto y el resultado de su aplicación práctica, permite un diagnóstico completo de las competencias de cada uno de los directivos (fortalezas y áreas de mejora, zonas ciegas, etc.) y del conjunto del consejo en base a lo cual proponen confeccionar un mapa de fortalezas y debilidades.

Conocer el valor que alcanza todo el equipo de dirección en sus competencias directivas es la meta; se considera un nivel de gestión Excelente a partir de los 80 puntos sobre la valoración externa excluyendo la propia. La autora propone que se incorpore la autoevaluación en el procedimiento, ya que el sistema evaluativo cubano lo incluye en la actualidad.

Las empresas con proyectos importantes y de largo alcance, precisan directivos comprometidos. ¿Puede medirse el compromiso de las personas clave en la organización? ¿Cómo se hace? ¿Quién debe realizarlo? ¿Puede conocerse el coeficiente de rotación que tiene el Consejo de Administración? Y... lo más importante: ¿Cómo se gestiona?

El modelo propuesto por Aguilar (2006) plantea que el compromiso se puede medir a través de dos variables: La intensidad y fidelidad en el tiempo. Esto se puede obtener estimando el Índice de Rotación del Consejo de Administración.

La gestión del compromiso se llevará a cabo mediante el empleo de diversos instrumentos y de métodos de influencias existentes para impulsarlo: trabajar la visión compartida, afianzar el reconocimiento, construir un plan de formación y desarrollo profesional para las personas con mayor potencial.

Es frecuente que un Consejo de Administración que está integrado por unas 5 - 7 personas competentes, cuando trabajan en equipo su capacidad global no equivale a la suma de sus capacidades individuales (x), sino que mengua a $x-1$ o $x-2$ por las disfunciones que se producen entre ellos. La sinergia (o potencia) del equipo existe; y por tanto hay que medirla.¹⁴

Hay un conjunto de interrogantes que deben responderse entre las que se encuentran: ¿Cómo se mide la sinergia de equipo? ¿Qué elementos la constituyen? ¿Cómo se libera esa potencia? ¿Qué factores bloquean esa energía?

La consultora que acredita la calidad directiva en España ha desarrollado herramientas que permiten medir el nivel de sinergia (o potencia) que alcanza un equipo de trabajo. Básicamente consiste en realizar un doble análisis, primero al cuantificar la capacidad de cada miembro del Consejo de Administración para integrarse y trabajar en equipo; y después medir la sinergia total alcanzada por el conjunto.

A la vista de este análisis se llega a determinar si el Consejo de Administración es un equipo de trabajo de Alto Rendimiento, o tienen Alto Potencial o se considera de Alto consumo. Es decir, cuando el trabajo entre todos ellos produce disfunciones o un desgaste inoperante en capacidades y energías. El resultado de este análisis es conocer el valor que alcanza el equipo de dirección como equipo de trabajo. La

¹⁴ Zenea, M. Agüero, T. & Arias, M. (2013) Metodología alternativa para la eficacia del funcionamiento de los equipos directivos. Revista Ciencia, No 9, año 6, junio 2013, UNEMI-Ecuador p. 56-61

valoración máxima es de 100 puntos; y se considera un nivel de sinergia excelente a partir de los 80.

Los resultados del análisis permiten definir un plan de mejora para un año, que tiene como objetivo realizar acciones que incidan en la transformación del Consejo de Administración en un equipo de alto rendimiento. Cuando se logra este conocimiento es posible posteriormente, medir la evolución del desarrollo profesional de un directivo, dentro del Consejo de Administración.

Con el análisis de la propuesta de TopTen Business Experts (2006), se puede concluir que la calidad de la dirección de una empresa (la de cada uno de sus directivos y la de estos en su conjunto) es medible y los resultados que se alcanzan permiten perfeccionar las competencias. Por eso es de interés aplicar este tipo de diagnóstico en función de identificar hacia dónde dirigir las acciones de preparación y superación en función del crecimiento profesional de los cuadros y sus reservas.

I.4 Situación actual en las empresas cubanas.

Las empresas cubanas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su capital humano por lo que se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a preparar, superar y capacitar a su activo humano. En este sentido el concepto de competencias ha despertado gran interés e incluye desde el desarrollo de los especialistas y reservas hasta el desarrollo del liderazgo en dirigentes y ejecutivos. Surge entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de aptitudes, desplegando estrategias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante.

La actualización del modelo económico es consecuencia de la incidencia de un contexto mundial globalizado, caracterizado por una crisis estructural del sistema capitalista y de las deficiencias y errores en la práctica económica cubana que incluye los de dirección.

Se trata de asumir la construcción de la sociedad socialista siendo fieles a su esencia humanística, pero marginando todo aquello que, desde las alturas del dogma, el esquema y el hábito, tenga componentes obsoletos. La actualización no puede ser interpretada desde un mirador asentado en el pasado, porque la sociedad se adentra en una dinámica revolucionaria que la elevará a estadios superiores, a un novedoso período histórico, donde la sociedad-sujeto, encontrará cómo ser más plena sin caer en la actitud anti-naturaleza practicada por el capitalismo desarrollado.

Los lineamientos económicos aprobados por el VII Congreso del Partido Comunista, en la misma medida que se orientan a rehacer concepciones y prácticas que pueden haber sido válidas en otros momentos, pero no son posibles en la actualidad, buscan adecuar los procesos cognitivos-volitivos de los ciudadanos para producir de interacción social diferente al acumulado durante medio siglo. Es recurrente afirmar que a los movimientos de la economía están asociadas las conductas humanas.

El modelo propuesto tiene el objetivo de hacer avanzar la economía manteniendo los principios del sistema socialista, y de esta forma construir una nación soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible.

Las transformaciones se refieren a la consolidación del papel primordial de la propiedad social sobre los medios fundamentales de producción, el reconocimiento y diversificación de diferentes formas de propiedad y de gestión adecuadamente interrelacionadas, el perfeccionamiento del Estado, sus sistemas y órganos de dirección, al igual que el sistema empresarial.

Se reconoce que será un proceso no siempre lineal, con interrogantes sobre lo mejor y lo peor. Habrá una nueva visión de la normalidad, como pudiera ser la comprensión de que el estado socialista debe continuar desarrollando espacios a formas de propiedad no estatales y cumplir con el deber ciudadano de contribuir al desarrollo del país.

Los cuadros de dirección se encuentran en el vértice de la actualización del modelo. Les corresponde articular los proyectos de vida profesional con el proyecto social, hallar el justo punto que armonice los intereses individuales y los sociales, en aras de una personalidad sólida que acompañe al socialismo. En este sentido, el componente de la ética de la dirección y los principios y valores que orientan su actuación adquiere especial relevancia.

La dirección de la economía es el instrumento del Estado socialista para planificar, regular, gestionar y controlar el desarrollo de la economía nacional y de los territorios, sus relaciones internas y con la economía internacional, por lo tanto, la dirección planificada de la economía está respaldada por las transformaciones institucionales que implican importantes modificaciones en las organizaciones, estructuras, funcionamiento, normas, cultura y estilos de trabajo del Estado y de los actores económicos.

Este sistema de dirección planificada de la economía tiene en cuenta la vigencia de las relaciones de mercado, regula el accionar de sus leyes y limita los espacios de su actuación, de modo que las leyes del mercado no ejercen el papel rector del Modelo. Se propicia la interacción entre el sector empresarial, el sistema educativo y formativo, académico y las entidades de ciencia, tecnología e innovación, y se fomentan encadenamientos productivos integrados por diferentes formas de propiedad y gestión.

A partir de la Política de Cuadros definida por el Partido, se debe garantizar que el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus reservas funcione. Eso requiere un seguimiento sistemático a la selección, preparación, evaluación, promoción y estimulación, sobre la base de los méritos, las cualidades éticas, políticas e ideológicas, así como los resultados del trabajo, la competencia profesional y el compromiso.

Especial atención se debe otorgar a la formación y superación de los jóvenes como reservas potenciales de los cargos de dirección, aspecto que constituye un reto y que exige una atención priorizada en la División comercial Habana, aspecto que

En el próximo capítulo se caracteriza de manera integral la División Comercial Habana de la Corporación Copextel, SA; organización seleccionada por la autora para realizar la presente investigación y aplicar las herramientas propuestas por la tutora en pos de mejorar los resultados individuales y colectivos de los cuadros de dirección en su actuación cotidiana.

Capítulo II: Caracterización general de la organización y su dirección.

II.1 La División Comercial Habana.

La Corporación Copextel, es una sociedad mercantil de nacionalidad cubana. Tiene más de 25 años de fundada; fue creada bajo la forma de Sociedad Anónima por Acciones Nominativas, se rige por el Código de Comercio de la República de Cuba, los Estatutos Sociales y la legislación vigente aplicable. Su objeto social es la ejecución de las operaciones de comercio exterior relacionadas con la exportación e importación de bienes y servicios, comercializa y arrienda productos no alimenticios, tanto importados como adquiridos en el mercado nacional. Brinda servicios de diseños, proyectos, integración, instalación y puesta en marcha, de consultoría, capacitación, asistencia técnica y servicios técnicos de revisión y diagnóstico, así como de reparación y mantenimiento de los equipos y sistemas tecnológicos que se comercializan, también se distingue por producir, ensamblar y comercializar bienes como complemento a los proyectos que realizan.

Esta Sociedad Mercantil, brinda soluciones integrales que van desde el diseño de un proyecto hasta la comercialización y servicios técnicos y especializados que garantizan su puesta en marcha y mantenimiento de las tecnologías utilizadas para el funcionamiento de los equipos de cómputos, vinculados a las redes, informática, clima, gastronomía, ofimática, paneles solares, entre otros.

Para garantizar su liderazgo en el mercado parte de la evaluación de solicitudes y expectativa de sus clientes, proceso denominado Levantamiento de la Demanda, al que cada año acuden diferentes entidades y organismos, tanto estatales como no estatales residentes en el territorio nacional y exponen sus necesidades. Posteriormente a este proceso surge la planificación de las compras que realiza a través de sus representaciones en el exterior.

La División Comercial Habana es una de las unidades organizativas comerciales que integra la estructura de Copextel. Fue creada por el acuerdo No. 94/2012, adoptado por unanimidad en la sesión extraordinaria de la Junta Directiva de la Corporación Copextel, Sociedad Anónima, celebrada con fecha 15 de marzo del año 2012. Tiene como objetivo comercializar los productos importados por las divisiones mayoristas, así como gestionar las compras solicitadas por los clientes, dar seguimiento a la ejecución de la demanda, asegurar la promoción y las actividades de mercadotecnia de sus productos y servicios, así como brindar la garantía inherente al equipamiento adquirido en sus sucursales.

Esta unidad organizativa, brinda una atención especializada y profesional a las personas jurídicas de la capital, a través de la venta de tecnología de informática, ofimáticos, partes y piezas. El surtido incluye computadoras, impresoras, laptop, Tablet, teléfonos móviles, servidores, equipamientos y accesorios de redes de telecomunicaciones, materiales de oficina, memorias, etc.

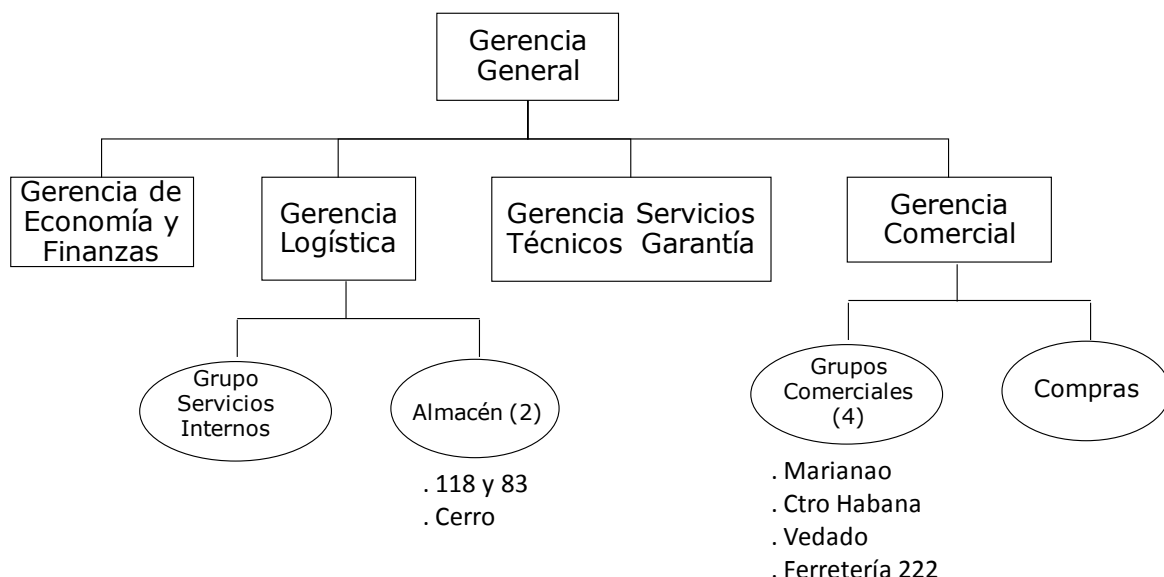
La misión de la División Comercial Habana, declara ser una organización integral, flexible y competitiva, con un capital humano motivado y comprometido con sus clientes, la corporación y la sociedad cubana. Se hace necesario resaltar que en sus cuatro años de existencia, ha ganado posicionamiento en el mercado de la capital, al gestionar la innovación tecnológica como fuente principal de crecimiento y sostenibilidad.

Su visión es convertirse en el canal de distribución del territorio, facilitando la comercialización de equipos, piezas y accesorios de ofimática, electricidad, electrónica, telecomunicaciones e insumos asociados, respondiendo con eficacia a los clientes por la calidad de los productos, garantizándoles un servicio técnico de garantía profesional y compromiso con una alta responsabilidad social, comprometidos conscientemente con la protección del medio ambiente.

Esta empresa cuenta con cinco áreas: **Gerencia General**, encargada de desarrollar las funciones de regulación y control Interno, así como la administración de los soportes informáticos puestos a disposición de su actividad fundamental. También ejecuta otras actividades complementarias como la capacitación, seguridad y salud, atención a los clientes y a los recursos humanos.

Se subordina al Gerente General el área **Economía y Finanzas**, que desarrolla la actividad económico-financiera, la **Gerencia Comercial**, encargada de desarrollar las actividades de aseguramiento de mercancías para la venta mediante la interacción con las Divisiones mayoristas (MPC, PCMAX y MAXSO), gestiones que realiza a través de su Grupo de Compras. Cuenta con cuatro Grupos Comerciales: Centro Habana, Marianao, Vedado y Playa, los que tienen entre sus funciones: desarrollar la actividad de comercialización a terceros en la provincia. Otras de las áreas pertenecientes al núcleo de operaciones es **Logística**, en la misma se realizan las funciones de Almacenamientos y Servicios Internos y la última área de este núcleo es el área de **Servicios Técnicos**, en la que se desarrolla la actividad de garantía de los productos comercializados.

Diagrama no. 2 Organigrama de la Unidad Organizativa.



Comercial Habana, posee cuatro puntos de ventas en diferentes zonas de la capital, en los que concentra el 80 % de los clientes potenciales de la corporación. Asimismo garantiza que las solicitudes de servicios técnicos de garantía se ejecuten en un mismo lugar independientemente de la tecnología.

Otro aspecto a tener en cuenta es la plantilla, diseñada para la interacción entre las áreas, la misma cuenta con 61 plazas cubiertas de las 68 plazas aprobadas en plantilla. Caracterización de los recursos humanos por categoría ocupacional, actividad que realizan, sexo y nivel educacional.

Tabla No. 2 **Caracterización de los recursos humanos por categoría ocupacional, actividad que realizan, sexo y nivel educacional.**

AÑO 2016		
PLANTILLA DE CARGOS	OCUPADA	APROBADA
Cantidad de trabajadores	61	68
De ellos:		%
Directivo	5	8%
Funcionarios	6	10%
Técnicos	32	52%
Servicios	15	25%
Operarios	3	5%
Contratado	0	0%

Por actividades		
Regulación, Control y Apoyo	19	31%
Producción y servicios	42	69%
Composición por sexos		
Femenino	32	52%
Masculino	29	48%
Por nivel educacional		
Universitarios	21	34%
Técnicos Medios	26	43%
12mo grado/ Medio Superior	10	16%
Menos de 12mo grado	4	7%

En la actualidad la plantilla se encuentra cubierta al 90 % integrada por 29 hombres y 32 mujeres, dirigido por cinco Directivo y seis Funcionarios en los que 32 trabajadores se desempeñan con categoría de Técnicos, 15 están vinculadas a los Servicios y tres son Operarios encargados de la transportación de mercancías.

Resulta de interés el nivel educacional de los recursos humanos, el 34 % la componen trabajadores con nivel superior (21), el 43 % son técnicos medios (26), posee un personal estable, capacitado con años de experiencia en la comercialización de productos de informática, ofimática y redes de infocomunicaciones.

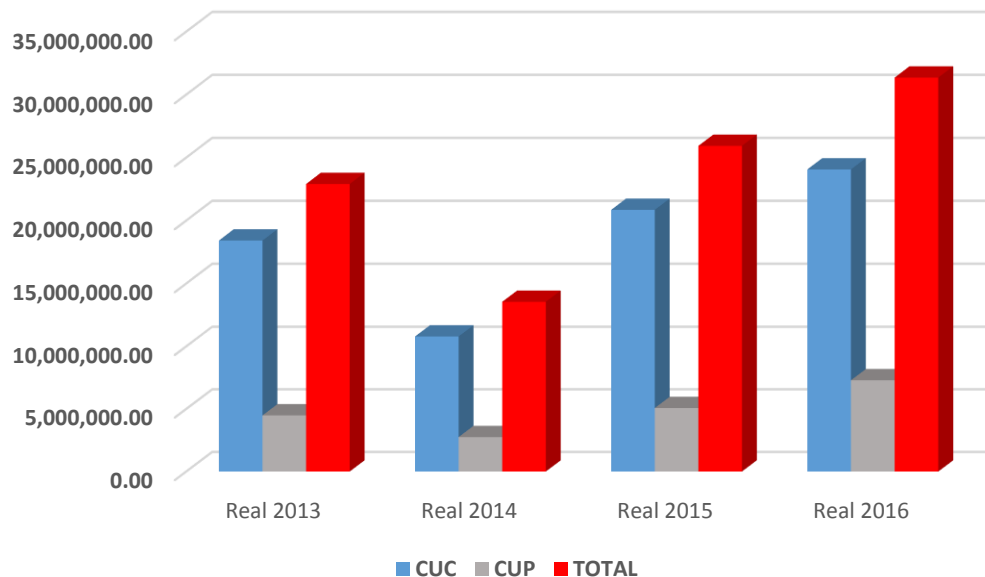
De los 61 trabajador, 42 se encuentran vinculados directamente a la producción, lo que representa el 69 %, y solo el 31 % (19) se desempeñan en actividades de regulación, control y apoyo al funcionamiento de la gerencia. Comercial Habana no cuenta con trabajadores en adiestramiento y el promedio de edad se ubica en los 50 años, lo que revela la necesidad de diseñar una estrategia, inmediata, para garantizar la continuidad de la fuerza laboral.

El Consejo Administrativo ampliado está integrado por 10 miembros, de ellos siete universitarios y tres técnicos medios ubicados en puestos claves, pertenecientes al núcleo de operaciones de la división. Aspecto que en ocasiones dificulta el diseño de estrategias, ejecución y articulación de procesos que emanan en la dinámica laboral.

Asimismo el 60 % de los integrantes del consejo son mujeres cuyo promedio de edad oscila en los 50 años, y de 60 para los hombres. El 70 % de sus directivos lleva más de 20 años en cargos de dirección y solo el 30 % alcanzan los cinco años.

Desde el punto de vista económico, se aprecia que Comercial Habana ha logrado resultados positivos desde su creación, en el Gráfico No. 1 se muestra el comportamiento histórico de las ventas a terceros en moneda total a partir del año 2013.

Gráfico No. 1 Ventas anuales de Comercial Habana



Fuente: Balance Anual 2016 de la División Comercial Habana.

En el año 2013 se alcanzaron resultados de ventas positivos, superiores a los 23.000.000,0 no así en el 2014, donde los resultados no llegaron a los 13.000.000,0 fenómeno que debe ser analizado a partir desde acontecimientos ocurridos durante el segundo semestre del año 2013, pues Copextel S.A, experimentó cambios en su estructura corporativa en ese período iniciándose un complejo proceso de redimensionamiento empresarial. Proceso que generó dificultades económico-organizativas a nivel corporativo para sostener las importaciones de la empresa, produciéndose un déficit de 10.000.000,0 millones en la moneda total en las ventas del año 2014.

En el 2015 hubo una recuperación notoria, en ambas monedas (CUC y CUP), que permitió alcanzar los 25.000.000,0 en moneda total, superando las ventas del 2013 y 2014.

En el año 2016 se planifica un nivel de venta de 31.116.712,8 y a pesar de las incertidumbres generadas por el déficit en las importaciones durante el primer semestre, se logra sobre cumplir el plan con valores ascendentes a 31.356.208,4, quedando en un 101 %. En el caso del costo por peso de venta queda en un 98 % y los gastos en un 96,03 % de ejecución.

La utilidad neta planificada se sobre cumple en un 251,7 %, aspecto evaluado en reiterados consejos de administración y que tienen sus causas en diferentes aristas, que no se corresponden necesariamente con la unidad organizativa y que no serán abordadas en esta investigación por no ser de su pertinencia.

Sin dudas, el año 2016 constituyó para Comercial Habana un año próspero y superior con respecto a los años anteriores, puesto que se cumplieron los objetivos inicialmente planificados y se garantizó el cumplimiento del plan de ingresos y gastos, en ocasiones reajustado.

A continuación se muestra información de los principales indicadores ejecutados en el 2016 en moneda total en la Tabla No. 3.

Tabla No. 3 Principales indicadores del año 2016 en moneda total.

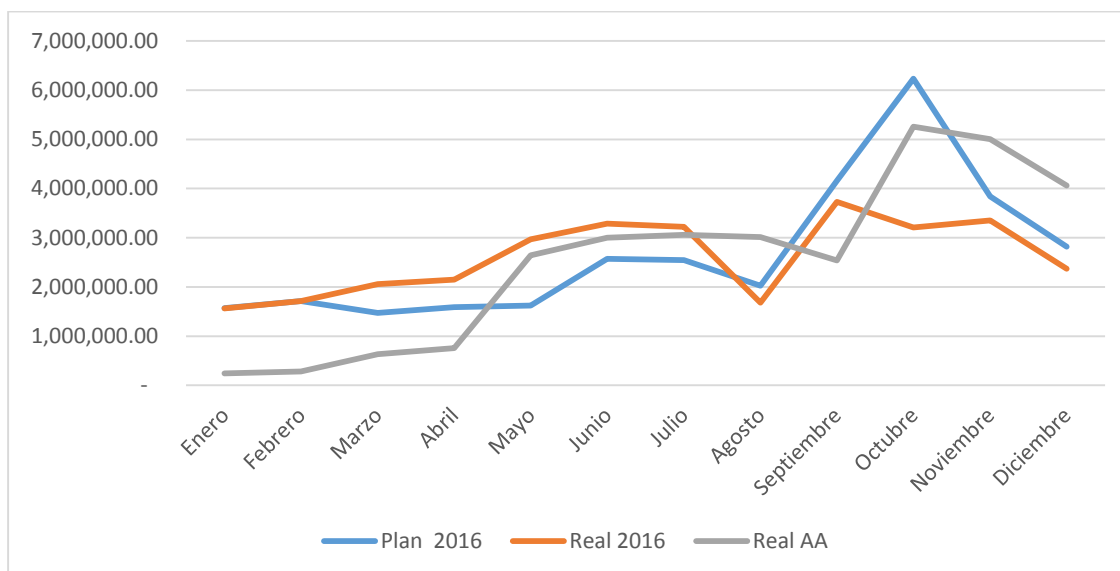
MONEDA TOTAL	AÑO 2016			AÑO 2015	
	PLAN	REAL	%	REAL	%
VENTAS NETAS TERCERO	31106381,3	31265060,4	100,5	30475507,6	102,6
VENTAS NETAS INTERNAS	10331,5	91148	882,2	197283,6	46,2
VENTAS NETAS TOTAL	31116712,8	31356208,4	100,8	30672791,2	102,2
COSTO /PESO VENTA TERCERO	0,8	0,8	98	0,8	99,7
COSTO/PESO VENTA INTERNA	1	1	100	1	100
COSTO/PESO VENTA TOTAL	0,8	0,8	98,1	0,8	98,6
TOTAL DE GASTOS	3880790,2	3755389,3	96,8	2608713,9	144
GASTO TOTAL/PESO VENTA	0,1	0,1	96	0,1	140,8
UTILIDAD NETA	1018932,9	2564620,1	251,7	2734469,2	93,8

Fuente: Balance Anual 2016 de la División Comercial Habana.

A pesar de los resultados financieros vistos en la tabla anterior, las ventas ejecutadas por Comercial Habana se caracterizan, con respecto al cumplimiento del plan de ventas mensual, por su inestabilidad e incertidumbre, en el que inciden variables que van desde la irregular interacción de subprocesos acontecidos en la División, hasta los macro procesos de la empresa.

El comportamiento mensual de las ventas en moneda total se puede apreciar en el gráfico no. 2, donde el mayor número de ventas se ejecutan en el segundo semestre por lo que no se puede hablar de una conducta lineal en el cumplimiento del plan mensual ni del real y por ende en el acumulado durante un mismo año.

Gráfico No. 2 Comportamiento mensual de las ventas en moneda total



Fuente: Balance Anual 2016 de la División Comercial Habana.

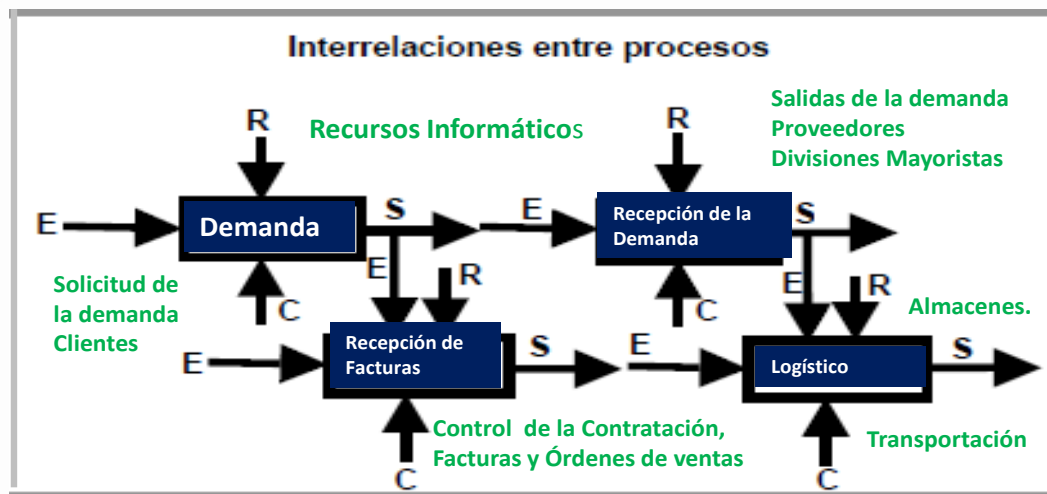
Lo anteriormente expuesto tiene su explicación en diferentes aspectos del ciclo productivo corporativo. En este caso fundamentalmente se relaciona con el arribo tardío a la empresa de las importaciones contratadas desde el año anterior, y que no son entregadas de manera regular, incidiendo desfavorablemente en la cadena productiva de la propia empresa y de la División Comercial al ser esta el canal utilizado para la distribución de la capital.

Esta inestabilidad en las ventas, exige de los directivos de Comercial Habana un trabajo en condiciones complejas, que no los absuelve de la incertidumbre, por lo que se debe estimular en los cuadros de dirección el desarrollo de competencias que faciliten el diseño de estrategias empresariales, en ocasiones emergentes, orientadas a la obtención de resultados económicos y de eficacia personal que acreciente hábitos y conductas en los directivos que faciliten la relación de las personas con su entorno y entre los propios cuadros de dirección.

En el Anexo No. 2 se puede apreciar el Diagrama No. 3 correspondiente a un Mapa de proceso General, diseñado por la autora de esta investigación, en él se exponen las actividades fundamentales que se ejecutan en la unidad organizativa. Este mapa permite visualizar cómo interactúa la estructura como un sistema bidireccional donde intervienen proveedores representados por las divisiones mayoristas; los clientes y los controles que recibe la División Comercial.

La autora visualiza también la interrelación establecida entre las áreas Comercial y Logística, donde interviene uno de los procesos prioritario o clave que se ejecuta en la División Comercial, la Demanda Contratada. La que por su importancia debe ser planificada, coordinada y dirigida por cuadros de dirección con habilidades muy distintivas, esencialmente enfocada en el negocio. En el diagrama no. 4 se muestra la interrelación de la demanda.

Diagrama no. 4 Interrelaciones de la demanda



El Diagrama anterior, es propuesto por la autora y permite visualizar la dinámica del subproceso de la demanda contratada, el mismo requiere para su mantenimiento y resultado la presencia de una eficaz comunicación y efectiva dirección, sustentada por procesos ordenados por su jerarquía, relaciones y despliegue sistemático de objetivos y responsabilidades que respondan con eficiencia a la meta planteada, recoger las necesidades de los clientes y la planificación de las compras y las ventas.

Los directivos de la división deben desarrollar una visión integrada que les permita cumplir exitosamente con las actividades y obligaciones del mercado, para ello es imprescindible la planificación, diseño de estrategias o despliegues de políticas que eviten la práctica inconsciente del burocratismo asociado a su actividad fundamental, manifestado en los excesivos trámites que deben realizar los clientes para realizar la contratación económica.

El proceso comercial se inicia con el levantamiento que realizan los comerciales del área de ventas, luego se consolida y se entrega a los proveedores desde el departamento de compras. No obstante ambos departamento del área comercial (compras y ventas) juegan un papel decisivo durante la contratación y el seguimiento de la demanda. Es

también en el Departamento de Compras, donde se realiza la recepción de los productos y se distribuye a los comerciales de ventas, para que contacten a los clientes.

Sin dudas, la demanda es un proceso identificado como clave, que garantiza el desarrollo de la actividad fundamental que se ejecuta en la unidad organizativa, se articula con otros procesos y subprocesos dentro de la misma División y a su vez, se inserta en macro procesos de la empresa, específicamente con las Divisiones mayoristas (MPC, PCMAX, MAXSO y el Depósito).

Luego de caracterizar a la unidad organizativa y a sus directivos, en el próximo epígrafe se expondrán los resultados del diagnóstico sobre la calidad directiva en su actuación cotidiana.

II.2 Resultados del diagnóstico sobre calidad directiva.

A partir del análisis realizado de las actas del Consejo Administrativo y de resúmenes recogidos en reuniones realizadas mensualmente en las áreas Comercial y Logística se demuestra que existen dificultades en ambos procesos clave de la División. Aspectos que inciden negativamente en la dinámica de la actividad fundamental de la Gerencia.

Durante la investigación fueron revisadas actas desde enero de 2014 hasta octubre de 2016, en las mismas se evidencian la existencia de rigidez en la articulación de los procesos claves, poca capacidad de innovación y aumento inconsciente de la práctica del burocratismo. Situación que se pudo constatar en 63 actas de las 66 revisadas.

También fueron revisados por la autora, durante la investigación, otros documentos como las actas de reuniones de trabajo realizadas en el área comercial y logística en las que se apreció el estilo, habilidades, principios y técnicas directivas más utilizadas por ambos cuadros de dirección para ejercer sus funciones.

De las reuniones de trabajo efectuadas en el área comercial se examinaron 12 actas de los 15 encuentros realizados durante el período de octubre 2015 hasta diciembre de 2016, y en el área de logística en igual período se revisaron 12 actas de los 17 encuentros efectuados, quedando demostrando la débil articulación de estos dos procesos claves y de cómo inciden negativamente en la dinámica de las actividades que se generan en la propia unidad organizativa y fuera de esta, al vincularse las mismas en los macro procesos de la empresa.

Según se constató en la revisión de las actas también se observa baja integración entre ellas por la lentitud presentada por los suministradores para el cumplimiento con los tiempos de solución de las garantías comerciales, se pudo verificar las limitaciones

existente con el sistema de comunicación establecidos con los clientes, fundamentalmente en lo referido a la telefonía lo que en el tiempo va generando un alto nivel de incertidumbre en los comerciales para establecer los posibles períodos de entrega de mercancías contratadas por los clientes ya que los proveedores no entregan todas las mercancías demandadas en una misma orden de venta.

Otro documento analizado para el diagnóstico fue el informe de la calidad del servicio correspondiente a los años 2015 y 2016, donde se aplicaron sistemáticamente técnicas de la investigación cualitativa, entre las que se destaca la observación de la dinámica de los servicios, la aplicación de encuestas y entrevistas a clientes y trabajadores en las diferentes áreas, el análisis de los públicos y las regularidades constatadas en las exploraciones de la calidad del servicio. Aspectos cualitativos relacionados con los clientes internos donde se relacionan aquellos aspectos que se vinculan a su actividad - prestación del servicio.

Se identificaron los indicadores que afectan la calidad directiva, algunos se van del alcance de la división como la Inestabilidad en las conexiones, ya que la red informática de la corporación presenta más de 15 años de explotación. Se constató también que existen procesos que requieren de muchos trámites a nivel de empresa o mecanismos que atrasan el servicio final a los clientes, como por ejemplo: los trámites con los contratos, las solicitudes de créditos u otros como la confirmación de la demanda.

También se incluyen las continuas modificaciones que se le hacen al sistema lo que inciden desfavorablemente en la fluidez del trabajo. En ocasiones se plantea que la existencia de tantas medidas de control interno afecta significativamente la calidad directiva.

Se examinaron 11 actas de reuniones del sindicato realizadas de diciembre 2015 a octubre de 2016. En ellas se expone la exigencia y el trabajo de los directivos por garantizar una buena imagen en las oficinas comerciales, aunque aún no es suficiente por falta de recursos disponibles para la restauración o mantenimiento. También se verificó que el 91 % de los clientes internos sienten satisfacción por la labor que realizan, expresan conocer la misión, visión, objeto social y la no existencia de compromisos con algunos proyectos institucionales.

Otro detalle a destacar es que un 83 % refiere que la comunicación entre los trabajadores y los superiores, es aceptable, aunque el 17 % manifiesta que la información no se socializa oportunamente y que la mayoría de las decisiones están centralizados en la administración, y que predomina una comunicación abierta, formal y ascendente.

Es importante resaltar que tanto el ingreso como la promoción hacia nuevos puestos de trabajo es adecuada, y que se tiene en cuenta las competencias laborales diseñadas para los cargos que conforman la plantilla aprobada, según se pudo apreciar luego de la revisión en cinco actas del Comité de Expertos de la División correspondientes al período enero 2015 – octubre 2016.

Otros documentos que se tuvo en cuenta fueron las evaluaciones parciales e integrales de los cuadros ejecutivos de la División, pero la información allí contenida, según refiere la Gestión de Política de Cuadros del Estado Cubano, es de carácter limitado.

No obstante la investigadora tuvo la oportunidad de revisar las necesidades individuales de aprendizaje de cada uno de los directivos y funcionarios, integrantes del consejo administrativo ampliado, por ser este un documento que se construye a partir de las brechas y recomendaciones que se le realizan en las diferentes evaluaciones.

En esta revisión se detectó que aunque se les diseña una preparación consciente e individual, solo dos de los 10 han culminado cursos o postgrados orientados para mejorar el desempeño como cuadro directivo, lo que demuestra que aún no es suficiente con la gestión de los cursos, sino que se debe elevar el nivel de exigencia para que estos sean concluidos satisfactoriamente.

En el próximo capítulo se propone un procedimiento, que facilita la medición de la calidad directiva a partir de la actuación cotidiana de los directivos, para garantizar la formación y desarrollo de actitudes, competencias o programas de capacitación en los cuadros de la División Comercial Habana y estimular de una forma objetiva la creación de un entorno en el que las personas pongan a disposición de la empresa sus comportamientos, habilidades y motivaciones con la finalidad de multiplicar y proyectar los resultados alcanzados hacia otras dimensiones de la empresa y del entorno en su conjunto.

Capítulo III: Procedimiento para medir la calidad directiva

La calidad directiva se garantiza en una empresa al desarrollar y fortalecer los valores y competencias en los cuadros de dirección, sin dudas hablar de calidad directiva, como se ha tratado en los epígrafes anteriores, es hablar también de resultados con oferentes, demandantes, con el compromiso individual y organizacional, con la confianza y la fidelidad mantenida en el tiempo, con la sinergia generada en los Consejos de administración y áreas de trabajo, puntos convergentes en la actividad de un directivo que se perciben cuando se alcanza competitividad y éxito.

En este capítulo la autora propone siete componentes esenciales que admiten la medición de la calidad directiva para cuadros y reservas.

El liderazgo centrado en la ejemplaridad, quién permite justipreciar que los líderes no hagan lo contrario de lo que instruyen, siendo éste probablemente uno de los principales desafíos a los que se enfrenta los programas de desarrollo de liderazgo en la cotidianidad empresarial cubana. Este componente es innegociable porque sin la legitimidad del ejemplo no hay liderazgo sostenible.

Resultados, necesario porque sin resultados económicos no se puede hablar de calidad directiva, tampoco se puede hablar de resultados excluyendo a la dimensión humanística de este componente, ya que es inconcebible que se gestione el resultado solamente a través de las personas y no a la par de ellas. Centrar la calidad directiva en los resultados no solo tiene que ver con el capital y las personas, es también tener en cuenta la interrelación con el escenario circundante y la contribución social desde una perspectiva real y objetiva.

Ambiente de colaboración, en el siglo XXI son escasos los directivos en los que recaen los quehaceres organizacionales para llevar a una empresa hacia el éxito. La verdadera calidad directiva se fragua en la actuación cotidiana, en la integración y articulación de los saberes, trabajando unos con otros y no unos para otros.

Personas clave, resulta inevitable identificar a las personas clave con potencialidades. Componente que no es responsabilidad solo del área de Capital Humano, sino como un proceso entrenado y consciente en el que toda la empresa se encuentra implicada.

Potenciar el talento innato, referirse a que un análisis sin la alineación de un procedimiento es aceptar de antemano el fracaso, puesto que es imposible identificar a las personas claves en una organización cuando no se dispone de acciones que incentiven el progreso con programas que impulsen el bienestar y la sostenibilidad.

Inteligencia emocional, por más energía y talento que emplee un directivo, no siempre se cuenta con herramientas y recursos psicológicos eficaces y efectivos para trabajar con las impericias generadas por la resistencia a la frustración.

La agilidad aprendida, determinar el éxito de los líderes actuales y futuros tiene que ver con la dimensión y aspiraciones de sus cuadros de dirección, con el compromiso, la fidelidad y la profundidad del pensamiento directivo, y se refleja en cómo se trabaja con las ideas propias y la de los demás, en cómo se relacionan las personas, en cómo se actúa ante la incertidumbre, sentimiento prevaeciente en el mundo empresarial contemporáneo.

La dinámica de los elementos anteriormente expuestos manifiesta la urgencia de contar con una metodología definida, atemperada a la empresa y compartida que tribute y garantice la calidad de sus directivos.

III.1 Utilidad de contar con un procedimiento definido y compartido.

La utilidad de contar con un procedimiento para medir la calidad directiva bien estructurado y simultaneado en una organización legítima el éxito y la sostenibilidad de sus directivos y los resultados competitivos de la empresa, y como tal, la necesidad de disponer de un método, donde cada empresa adapte los procesos alineados a su estrategia y cultura, pero en general pueden agruparse en cinco pasos: Definir el propósito, diseñar el modelo de variables para medir, identificar los participantes sobre los que se va a desarrollar el proceso, diseñar la experiencia evaluativa y compartirla; y evaluar la calidad directiva.

Definir el propósito, debe ser el comienzo, pues se requiere entender para qué se necesita medir y compartir la calidad directiva en la organización para ser más eficiente, y alcanzar niveles superiores de dirección, no perder el know how y mantener el talento creativo y crítico a nivel empresarial, y de esta forma contribuir con la implementación del modelo económico cubano y al desarrollo del país.

Diseñar el modelo de variables para medir, componentes identificados en el epígrafe anterior que define la calidad directiva, pero en cualquier caso, cada organización necesitará aterrizarlos en sus modelos de competencias, de desempeño, de desarrollo, etc. y lo más importante, convertirlos en comportamientos directamente observables y medibles.

Identificar los participantes sobre los que se va a desarrollar el proceso, durante su evaluación, puesto que todo proceso de medición debe llevar asociado un plan de

acción posterior, por tanto, es importante identificar adecuadamente a las personas que van a participar en el proceso y por supuesto, gestionar bien las expectativas.

Diseñar la experiencia evaluativa y compartirla, a pesar de que la idea de evaluar y medir adoptan casi siempre experiencias desafortunadas, asociadas con el concepto de examen, los objetivos que realmente se persiguen en un proceso de evaluación de calidad directiva son medir, predecir, valorar cuantitativa y cualitativamente, diagnosticar, conocer y descubrir.

Evaluar la calidad directiva, consiste en crear un entorno en el que las personas puedan poner a disposición sus capacidades, comportamientos, habilidades y motivaciones, y que puedan ser medidos de una forma objetiva.

En el próximo epígrafe se propone la aplicabilidad del procedimiento diseñado para medir la calidad directiva en la División Comercial Habana en su actuar cotidiano, con la finalidad de multiplicar los resultados alcanzados, y proyectarlos a otras dimensiones prácticas de la sociedad.

III.2 Aplicabilidad del procedimiento.

Medir y desarrollar las competencias directivas en la División Comercial Habana de la corporación Copextel SA, constituye un pilar importante para alcanzar la calidad directiva, por lo que al aplicar la propuesta de TopTen Business Experts. Calificación del rendimiento del Consejo de Administración por un colaborador¹⁵.

Tabla No. 4 **Calificación del rendimiento del Consejo de Administración por un colaborador**

Dimensiones para medir la calidad	Integrantes del consejo evaluados por un colaborador (I-X)**										Promedio
	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8	I-9	I-10	
Competencias gerenciales	90	86	88	80	71	70	79	78	75	75	79
Nivel de compromiso	94	90	90	80	80	83	77	72	77	80	82
Sinergia del equipo de dirección.	85	77	75	77	70	75	76	77	75	70	76
Total/puntos alcanzados por los integrante del consejo	269	253	253	237	221	228	232	227	227	225	<u>Suma 237</u>

¹⁵ Colaborador, persona designada dentro del consejo para evaluar, desde una visión objetiva y científica. (I-X)** Cada miembro del Consejo de Administración se identifica con la letra I, y es acompañado de un número para no revelar su identidad.

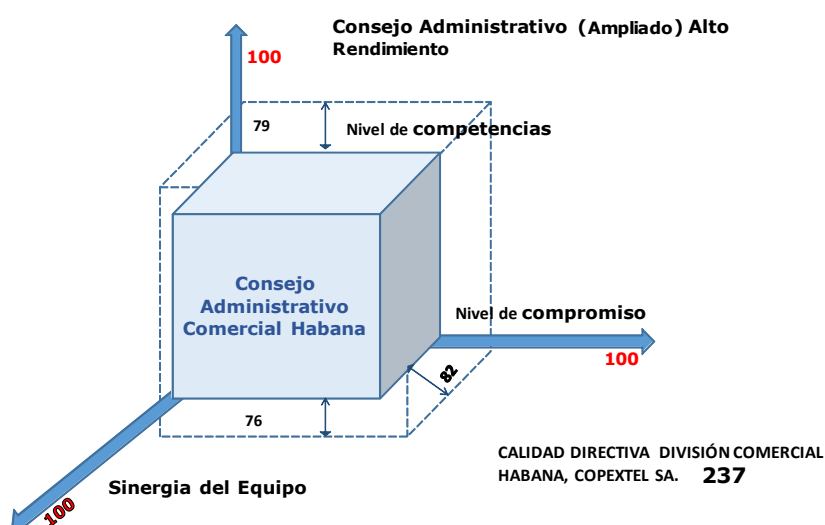
En los resultados obtenidos en la tabla No. 4 se describe el valor individual y total alcanzado por cada uno de los integrantes del Consejo de Administración (ampliado) en las tres dimensiones utilizadas para medir la calidad directiva (nivel competencias = 79, nivel compromiso= 82 y sinergia del equipo= 76).

Estas dimensiones permiten al evaluador, como se especificó en el epígrafe I.3, analizar, diagnosticar y calificar el nivel de la calidad directiva alcanzado por sus integrantes.

Al analizar los resultados obtenidos se aprecia que el desempeño del equipo de dirección de Comercial Habana, desde la visión de un colaborador alcanza un valor total de 237 puntos, calificación que permite ubicar el desempeño de sus integrantes dentro de un rango de alto rendimiento.

Sin embargo cuando se remite a los resultados individuales se evidencia que los directivos se sienten comprometidos con la organización (82) y que solo tres de los 10 evaluados obtuvieron puntuaciones inferiores a 80 puntos, por lo que es necesario afianzar y mejorar las competencias gerenciales, para crear conductas habituales que faciliten una relación positiva entre las personas para gestionar el tiempo, la disminución del estrés, la incertidumbre y los riesgos que surgen durante la dinámica laboral. En el caso de la sinergia solo un integrante alcanzó calificación superior a los 80 puntos lo que implica que se debe estimular el desarrollo y entrenamiento de la misma dentro del Consejo.

Diagrama no. 5 Rendimiento del Consejo Administrativo (Visión de un colaborador).



En el diagrama No. 5 se expone la medición de la calidad directiva de los cuadros de dirección de la unidad organizativa, se evidencia que el consejo debe fortalecer la sinergia, y para ello se debe estimular y elevar la capacidad de aprendizaje en los directivos, el apoyo y la colaboración mutua, la coordinación y planificación de las tareas, la efectividad en las reuniones programadas, la eficacia en la comunicación, la generación de confianza y visión compartida entre los integrantes.

Por lo tanto, deben desarrollar competencias que garanticen un funcionamiento superior en el ámbito gerencial y sinérgico del equipo, independientemente de que determinados compromisos impulsen hacia los resultados económicos como son la implementación de sistema de pago, a partir del cumplimiento de los planes de ventas o la fidelidad y permanencia en los cargos directivos de la organización.

Otro análisis realizado del Consejo Administrativo de la División Comercial Habana, fue el propuesto por Arias (2013), en el mismo se evalúa el rendimiento o sinergia del Consejo de Administración, pero a partir de que cada integrante se autoevaluara y evaluara a los demás compañeros. Para ello se aplica el cuestionario no. 1 Anexo No. 3 propuesto por la consultora TopTen (2006), con el objetivo fundamental de medir el rendimiento o potencia del Consejo Administrativo ampliado de la División Comercial Habana. Los resultados del cuestionario no. 1 se exponen en la tabla No. 5.

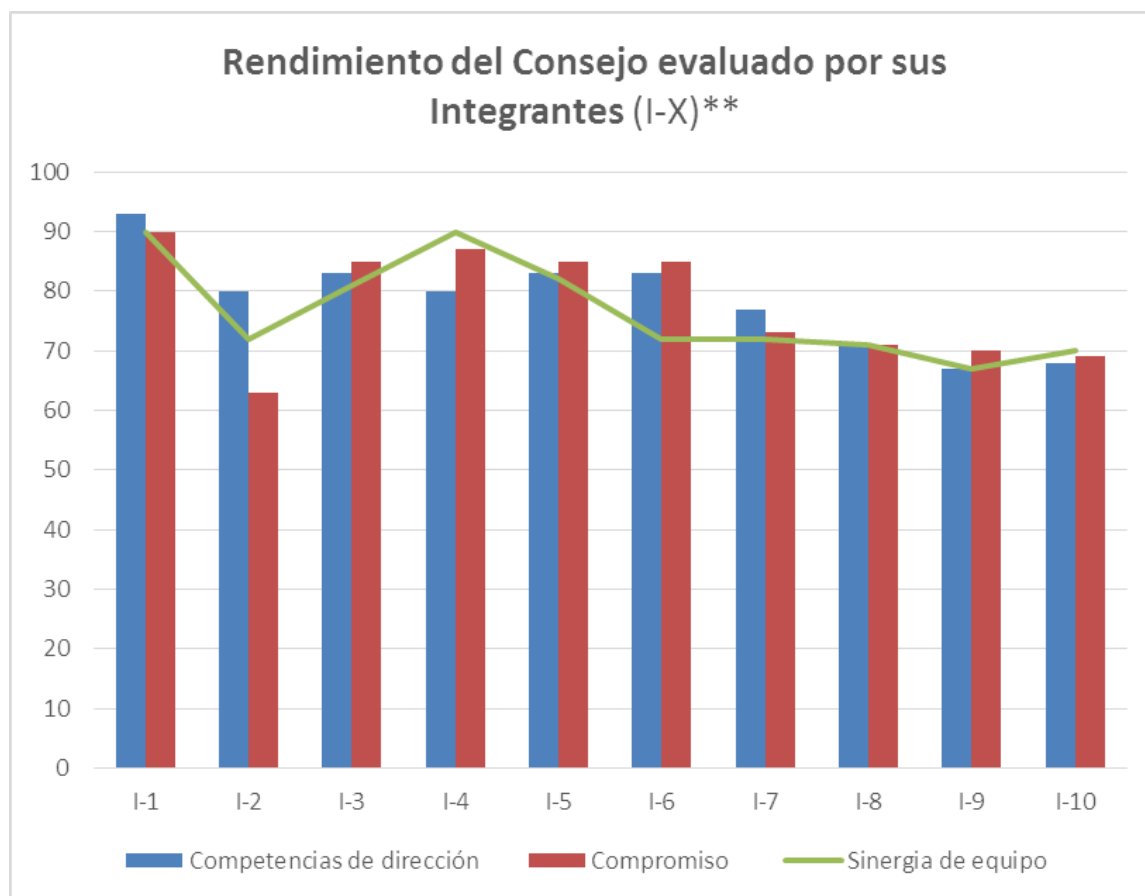
Tabla No. 5 Resultados del cuestionario no. 1

Dimensiones	Rendimiento del Consejo evaluado por sus Integrantes (I-X)**										Moda
	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8	I-9	I-10	
Competencias de dirección	93	80	83	80	83	83	77	71	67	68	83
Compromiso	90	63	85	87	85	85	73	71	70	69	85
Sinergia de equipo	90	72	81	90	82	72	72	71	67	70	72
Total	273	215	249	257	250	240	222	213	204	207	233

Al observar los valores resultantes de la aplicación del cuestionario No. 1 se aprecia, que desde la visión de cada uno de los integrantes del Consejo administrativo ampliado, no todos superan los 80 puntos. Sin embargo, individualmente, al analizar las tres dimensiones sí superan los 200 puntos. Existen cinco directivos que alcanzan un desempeño de calidad excelente y cinco de alto rendimiento.

Cuando se analiza la calificación de las tres variables y el valor más frecuente otorgado a cada una de ellas, se observa más afectada la sinergia del Consejo de Administración como equipo. Esta es una de las cuestiones en las que debe perfeccionarse el trabajo, lo cual implica que se incluya en la preparación y superación, el desarrollo de las competencias directivas.

Diagrama No. 6 Rendimiento del Consejo de Administración, percepción de sus integrantes.



El Diagrama no. 6 muestra el Rendimiento o Sinergia del consejo de administración ampliado, evaluado desde la visión individual de sus 10 integrantes. En este caso no se alcanza una calificación excelente sino de alto rendimiento con 233 puntos. No obstante, el resultado obtenido en cualquiera de los escenarios permite accionar con inmediatez y eliminar las brechas existentes en el equipo en función del incremento de la calidad directiva.

Otra variable significativa es el compromiso, es importante conocerlo porque permite identificar las razones que mueven y comprometen a los directivos dentro de la

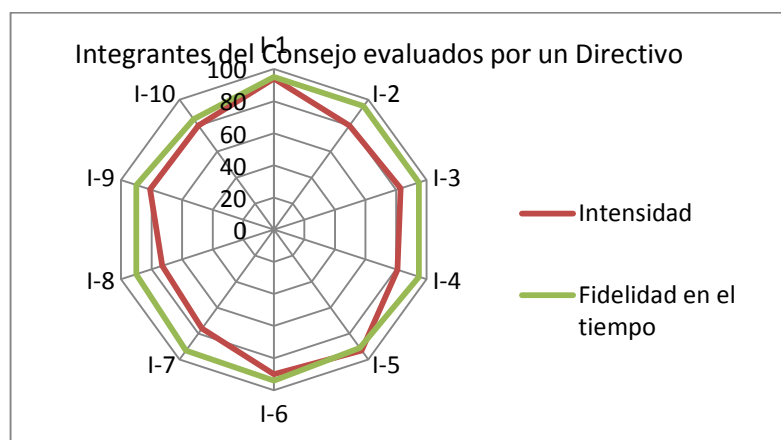
organización, en la tabla No. 6, se expone el criterio de uno de los directivos de la División Comercial Habana.

Tabla No. 6 Compromiso de los miembros del Consejo de Administración percibido por un Directivo.

Integrantes del Consejo evaluados por un Directivo											
Nivel de compromiso	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8	I-9	I-10	Promedio
Intensidad	94	80	83	81	93	90	76	73	81	80	83
Fidelidad en el tiempo	95	95	95	95	91	94	93	90	90	85	92
PROMEDIO INDIVIDUAL	95	88	89	88	92	92	85	82	86	83	88

El punto de partida, para impulsar el compromiso se vincula al trabajo y la visión compartida, como se aprecia los valores otorgados son superiores a los 80 puntos, cuando se tiene en cuenta la evaluación del compromiso colectivo, demostrando un alto nivel de compromiso de los cuadros de dirección. Sin embargo al analizar los resultados individualmente se aprecia que existen cuatro directivos que recibieron calificaciones entre los 73 y 80 puntos.

Gráfico No. 3 Nivel de compromiso del Consejo Administrativo Ampliado



Al observar el gráfico no. 3 se observa que el nivel de compromiso es alto, no obstante se necesita incentivar y motivar la participación de los miembros dentro de los consejo, para generar la innovación, la creatividad, el uso de estrategias comunicativas etc. En el caso de la fidelidad en el tiempo se obtuvo una calificación alta (92). Este valor,

evidencia que durante período de operatividad de la división, la permanencia de sus miembros en la organización y sus puestos de trabajos ha sido estable, pues sólo dos directivos han solicitado su liberación del cargo por razones personales desde su creación.

Medir la Sinergia del Consejo Administrativo.

Al calcular la sinergia del equipo, se corroboró la importancia de primero cuantificar la capacidad de cada directivo del consejo para integrarse y trabajar en equipo y medir la sinergia total alcanzada por todos. Anexo No. 4 Sinergia del Consejo Administrativo percibida por un colaborador (Tabla No. 7).

Al analizar los datos colectivos por cada competencia requerida para lograr la sinergia entre los miembros del consejo administrativo se evidencia que se alcanza el valor promedio (mayor de 80), sin embargo se puede apreciar que existen tres directivos que al promediar sus competencias (individuales) obtuvieron calificaciones entre 76 y 77 puntos lo que los ubica en un rendimiento medio al alcanzar valores inferiores a los 80 puntos.

Se concluye que la sinergia del Consejo Administrativo, según la visión del colaborador, alcanza utilidad y beneficio integralmente, que se encuentra sustentada sobre la ayuda mutua (85), una comunicación fluida (85), donde existe una correcta utilización de recursos (85), no obstante se debe mejorar la visión compartida entre sus integrantes (80) y la efectividad de las reuniones ya que las calificaciones se encuentran en los límites para considerarse dentro del rango alto, aunque estos valores demuestran de manera exhaustiva que el equipo alcanza sinergia en su desempeño.

Calidad Directiva en el área Comercial.

El área comercial cuenta con un total de 23 trabajadores, 19 hombres y 4 mujeres, de ellos 9 son Especialistas “B” en Gestión Comercial, 11 Técnicos en Gestión Comercial y 3 Auxiliares Generales. Se encuentran distribuidos entre las áreas de compras y ventas con el encargo de garantizar la identificación de la demanda, la contratación con los proveedores y la venta o distribución de los productos a los clientes.

Con el objetivo de medir competencias directiva en el área se aplicó el cuestionario de Weihrich (1987) adaptado por Arias (2014). Respondieron el cuestionario ¹⁶ ocho trabajadores: cuatro de Compras, dos del Ventas y dos de Logística.

¹⁶ Fuente: Weihrich, (1987) Excelencia administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Limusa, México. p. 220.

Las variables que incluye son: **Administración** (estilo de liderazgo, criterios de selección y percepción sobre la productividad); **Control** (tipo de control más utilizado en la organización, apoyo/autonomía); **Comunicación** (formal, informal, ascendente, descendente, retroalimentación sobre el desempeño); **Relación entre los trabajadores y la administración**. Anexo No. 5 cuestionario no. 2, selección de indicadores dentro Cuestionario Weihrich (1987) para medir competencias.

En la Tabla No. 8 Resultados del cuestionario no. 2

No	Variable e indicadores	Consideración	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Consideración
1	ADMINISTRACIÓN														
1.1	Estilo de liderazgo	Participativo				3		2	2	1					Autoritario
1.2	Selección	Estricta	2					3	1	1	1				No hay
1.3	Criterios de selección	Actitud				1		3	1		2			1	Habilidades
1.4	Percepción sobre la productividad	Controlable			1		1	5					1		Incontrolable
2	CONTROL														
2.1	Estilo	Autocontrol						1			1	1	1	4	Control externo
2.2	Apoyo/autonomía	Máximo	1				1	2					1	3	Mínimo
3	COMUNICACIONES														
3.1	Formal	Abierta	2			2	1	1				1	1		Cerrada
3.2	Informal	Amplia	2					4	1			1			Limitada
3.3	Escrita ascendente	Especificada	1		1	1	2	2	1						No especificada
3.4	Escrita descendente	Espontánea					2		2			2	1	1	Sistemática
3.5	Retroalimentación del desempeño	Completa	1		2		1	3	1						Ninguna
9	RELACIÓN TRABAJADORES-ADMINISTRACIÓN	Cooperación	6			1						1			Beligerante

Los resultados correspondientes a la dirección muestran tendencia central (6), lo cual evidencia equilibrio respecto a los indicadores estudiados. Esto pudiera aceptarse, pero al percibir la productividad de esta forma se reduce la capacidad de incidir positivamente en ella. El estilo de control es fundamentalmente externo (11) y el apoyo/autonomía (8) es mínimo. Esto significa que el área depende de decisiones que se toman fuera para actuar.

Respecto a la formalidad de la comunicación se considera abierta (5), que la informal es amplia (5), la escrita ascendente (4) responde a solicitudes específicas y la escrita descendente es sistemática (8). Este resultado refuerza los aspectos asociados a la centralización de las decisiones y a que para actuar se esperan indicaciones. Puede actuarse en función de retroalimentar el desempeño (5) en mayor medida de lo que se hace hasta ahora.

Puede considerarse muy positivo el resultado respecto a la relación de los trabajadores con la dirección (3) que es percibida como de cooperación. Esto se debe a que es una organización pequeña, especializada y que sus trabajadores están vinculados a los resultados que se obtienen. Anexo no. 6 cuestionario no. 2, dentro Cuestionario para medir competencias, información detallada (Tabla No. 9).

Calidad Directivas en el área de Logística.

El área de Logística tiene un total de 20 trabajadores de 24 aprobados en la plantilla. Se distribuyen por categoría ocupacional en cinco Técnicos, 12 de Servicios y dos Operarios. De ellos sólo tres tienen nivel educacional universitario. En esta área se aplicó el cuestionario de Arias (2013) a 15 trabajadores, con vista a medir la calidad directiva, Anexo No. 7 cuestionario no. 3 de Calidad Directiva Arias (2013).

En la Tabla No. 10 contenido en el Anexo No. 8 se consolidan las respuestas emitidas por los trabajadores al cuestionario no. 3, a lo que consecutivamente se le construyen las tablas de frecuencias correspondientes a cada una de las variables sobre la calidad directiva, lo que se evidencia en el Anexo No. 9.

Los resultados muestran que los participantes reconocen que existen dificultades en las competencias requeridas para conducir los procesos. Falta claridad respecto al proyecto institucional y la visión futura de la empresa, y que la calidad no es suficientemente valorada, ni tomada en cuenta. Estos elementos inciden en las insatisfacciones con los resultados que se alcanzan sobre todo al correlacionarlos con los intereses y necesidades internas.

Una opinión general más favorable prevalece respecto a la gestión del conocimiento y la solución de problemas por quienes les compete. El clima laboral, la comunicación de la dirección con el personal y la productividad del trabajo de igual forma están bien considerados por la mayoría, en sentido general el área de Logística es percibida como competitiva.

A continuación en el diagrama no. 7 se muestran los resultados del cuestionario no. 3 sobre calidad directiva.

Diagrama no. 7 Resultados sobre calidad directiva.



Posteriormente los resultados del cuestionario no. 3, clasificados en tres categorías: proyecto institucional, competencias y resultados. Calidad Directiva (Tabla No. 11)

Tabla no. 11 Clasificación en tres categorías de los resultados del cuestionario no. 3 de Calidad Directiva

Proyecto Institucional	72	Competencias	76	Resultado	79
Se cuenta con un proyecto institucional definido y compartido por todos.	<u>60</u>	Capacidad de la dirección para conducir la entidad.	73	Los resultados satisfacen las necesidades, las expectativas y las exigencias internas.	<u>67</u>
Existe una visión futura deseada y compartida por todos.	<u>60</u>	Capacidad de la dirección para conducir a las personas.	80	Los resultados satisfacen las necesidades, las expectativas y las exigencias externas.	<u>67</u>
La calidad es altamente valorada por la cultura prevaleciente.	<u>60</u>	Capacidad de la dirección para conducir los procesos.	<u>60</u>	Los resultados que se obtienen son competitivos.	87
Se facilita la innovación y la creatividad.	73	Hay disposición de la dirección para comunicarse con el personal.	87	Se logra una alta productividad del trabajo.	87
Se apoya, impulsa y conserva el conocimiento.	93	Hay disposición del personal para comunicarse con la dirección.	80	Se cumplen las metas.	73
El clima laboral y las relaciones interpersonales son favorables.	87	Los dirigentes tienen liderazgo real.	73	Los problemas son solucionados entre todos a los que compete.	93

Al observar los datos en la Tabla No. 11 se evidencia que la categoría de mayor dificultad es la vinculada con el proyecto institucional (72), y dentro de éstas las variables que miden la existencia de un proyecto institucional definido y compartido por todos, le sigue una visión futura deseada y compartida por todos, y la valoración de la calidad, al no ser ésta altamente valorada por la cultura prevaleciente en el área.

El desempeño que alcanza el área se basa en el clima laboral y las relaciones interpersonales favorables (87), y sobre todo en la experiencia y el conocimiento (93) del personal en el cumplimiento de sus funciones y la actividad.

Al analizar las competencias de dirección se ubican en el segundo lugar (76). Es evidente al consultar los datos que se deben fortalecer la capacidad de la dirección para conducir los procesos (60), el liderazgo (73) y consecuentemente, la capacidad de la dirección para conducir a la entidad.

La comunicación que se logra entre la dirección y el personal parece ser la causa de que la capacidad de los directivos para dirigir a las personas (80) sea superior a la atribuida para conducir la entidad y los procesos. La comunicación en ambas direcciones obtuvo valores iguales o superiores a los 80 puntos.

Debe ser convenientemente considerado el valor alcanzado por las categorías que representan los resultados (79). Se observa un alto compromiso con la organización (87) y productividad, se cumplen las metas y los problemas son solucionados entre todos los que le compete (93). No obstante es necesario continuar observando de cerca las necesidades y las expectativas exigidas por los internos y externos de la organización.

Comparativamente la valoración de los resultados constituye la variable mejor evaluada, lo que coincide con los resultados económico-productivos alcanzados por la División Comercial Habana desde su creación.

Se concluye que en el área de logística hay problemas en el conocimiento e identificación con el proyecto institucional y que se identifican fallas en las competencias de los directivos, sobre todo en la dirección de los procesos, asimismo se observa la existencia de incertidumbre porque es baja la visión futura deseada y compartida por todos, por lo que se requiere mejorar la innovación y la creatividad en el colectivo.

III.3 Principales generalizaciones

Al no encontrar antecedentes de este tipo de investigación en el país, se utilizaron herramientas múltiples para verificar el aporte que cada una de ellas hacía, con el fin de lograr una valoración objetiva de la calidad directiva. Las herramientas aplicadas Weihrich (1987), Top Ten Business (2006) y Arias (2013) aunque fueron creadas en contextos empresariales diversos y con propósitos diferentes, demuestran su aplicabilidad y utilidad para diagnosticar la calidad directiva.

Cuando se triangulan los resultados de las tres herramientas fue posible identificar un grupo de competencias directivas en su expresión individual, en el Consejo de Administración de la División Comercial Habana y una idea más acabada sobre la calidad directiva de la empresa.

Los aspectos fundamentales en los que se debe continuar trabajando están relacionados con el logro de una articulación efectiva y flexible de los subprocesos que se desarrollan en las áreas Logística y Comercial, eliminar en lo posible procedimientos burocráticos, perfeccionar la contratación económica para garantizar el riguroso cumplimiento de lo pactado, mantener la comunicación con los clientes como principal fuente de innovación.

Después de realizar el proceso y de verificar la utilidad de la metodología utilizada se considera que es imprescindible añadirle otros procedimientos vinculados al Consejo de Administración.

Los pasos que se proponen son los siguientes:

1. Sensibilización sobre la calidad directiva a partir de una presentación y la realización de un foro de discusión.
2. Explicación de los objetivos de la investigación y aplicación de los instrumentos (cuestionarios) a sus miembros.
3. Reunión de trabajo individual para discutir resultados obtenidos y escuchar valoraciones personales.
4. Triangulación general de instrumentos, entrevista, observación y revisión documental.
5. Sesión de trabajo con el Consejo de Administración para presentarles los resultados del procesamiento de los instrumentos y validarlos.

Conclusiones

La calidad directiva tiene sus fundamentos teóricos en las competencias directivas y la efectividad de la dirección. En ambos casos los autores revisados centran la atención en los comportamientos observables y habituales, las conductas que denotan conocimientos, las habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, así como la capacidad y disposición para alinear a los individuos y renovar la organización, lo cual es considerado a nivel individual (de los directivos) y grupal (del Consejo de Administración).

Con esta investigación fue posible reconocer que no existe un instrumento para medir objetivamente la calidad directiva en las empresas cubanas, aunque se trabaja en función de encontrarlo. Una mayor calidad directiva permitirá tomar mejores decisiones, representar adecuadamente a los trabajadores y a la empresa, además de proyectar el desarrollo. Así las empresas cubanas funcionarán con más eficiencia, factor crítico e indispensable para que sean competitivas.

La investigación realizada permitió conocer la calidad directiva en la División Comercial Habana de la Corporación Copextel S.A. De acuerdo con los instrumentos aplicados, su Consejo administración tiene un desempeño de alto rendimiento, y para que éste tribute a la excelencia, es ineludible implementar vías formalizadas para desarrollar las competencias de dirección y la sinergia como equipo, la cual tiene influencia en el desempeño de los trabajadores y de la empresa.

El proceso de triangulación demostró que los dirigentes tienen liderazgo real con tendencia a lo autoritario, y que es derivado de la propia dinámica de trabajo y de las respuestas exigidas por los clientes, pero dependiente de la actuación de Copextel, responsable de tomar las principales decisiones y ejercer el control externo para garantizar que se cumplan los procedimientos establecidos.

En los resultados se evidencia el papel que juega la comunicación, proceso que tiene implícito acciones que permiten determinar la proyección futura del trabajo y de la empresa. Los trabajadores expresan satisfacción con los incentivos que reciben al igual que la concepción general y el diseño del trabajo. Las relaciones de trabajo son adecuadas y la tecnología que comercializan es líder en el mercado, donde en la práctica no tienen competencia.

Se comprobó además la existencia de problemas con la identificación y conocimiento de los proyectos institucionales, lo que se evidencia en algunas fallas de las competencias de los directivos, sobre todo en la dirección de los procesos, los que provocan diferentes niveles de incertidumbre durante la gestión comercial, actividad fundamental, al ser baja

la visión futura deseada y compartida, por lo que se impone mejorar la innovación y la creatividad de los directivos en el colectivo.

Se reconoce que es importante incrementar el compromiso de los directivos y trabajadores para que los resultados sean más competitivos, lo cual deben complementarse con el desarrollo de competencias que potencien el conocimiento y la experiencia acumulada durante la existencia de la empresa con la planificación de las actividades, las reuniones efectivas, la confianza mutua y la coordinación de las tareas.

Recomendaciones

Tomando en consideración la importancia que reviste la calidad directiva para el mejoramiento de los resultados en la Corporación Copextel S.A. se recomienda:

Profundizar en las dimensiones propuestas para medir la calidad directiva en otras estructuras de la corporación.

Extender este estudio, utilizando el enfoque mixto, y comparar los resultados obtenidos en diferentes Consejos de Administración y áreas claves de la empresa, con el interés de lograr la excelencia competitiva.

Incorporar en los planes de capacitación de cuadros, reservas y funcionarios temas relacionados con la labor exitosa de los directivo ante situaciones extremas (inteligencia emocional), que estimulen el pensamiento analítico e innovador y que contribuyan al cumplimiento y sostenibilidad de los compromiso institucionales.

Bibliografía

- Aguilar, L. (2006) En busca del compromiso. Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial, Almuzara, Madrid.
- Alonso, L. E., Fernández, J. C. y Nyssen, J. M. (2009) El debate sobre las competencias. Una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España. Madrid: Aneca, 27-32.
- Alonso, P. (2010) La importancia y el nivel de desarrollo de las competencias en psicología. Psicología desde el Caribe, 25, 84-107. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx>
- Arias, M. (2013) Repensar la dirección desde la calidad directiva. Ponencia presentada en el Evento Provincial GEAP 2013, Universidad de La Habana
- Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager: a model for effective performance. Nueva York: Wiley.
- Cardona, P. (1999). El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas. En busca de las competencias directivas. Revista de antiguos alumnos del IESE, 25, 19-26.
- Cardona, P. y García, P. (2004). Liderazgo basado en competencias. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.
- Cardona, P. y Rey, C. (2008). El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización. Ocasional paper 08/04. Barcelona: IESE.
- Cardona, P. y Rey, C. (2010). Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. Ideas, Revista de antiguos alumnos del IESE, 118, 1-3.
- Castillo, A. M. y Abad, I. M. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la enseñanza universitaria a la realidad directiva. Información comercial española (ICE), 2795, 29-41.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. Anales de psicología 22(1), 89-97.
- Castro, A. y Benatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. Anales de psicología, 23(2), 216-225.
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. Psicoperspectivas, 9(1), 124-137.
- Codina, A. (2014). Habilidades Gerenciales ¿Cuáles? ¿Para qué? Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_cuales_para_que#vercom
- Drucker, P. (1999). Resumido del trabajo El líder del cambio, incluido en Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI, de Peter Drucker, Grupo Editorial Norma, Barcelona, 1999, págs. 101-132.

- García, P. Cardona, P. Chinchilla, N. (2001). Las competencias directivas más valoradas. Ocasional paper. Barcelona: IESE Publishing.
- Goleman, D. (2005). Inteligencia emocional en el trabajo. Barcelona: Cairós
- González, V. (2003). La competencia profesional. Universidad de La Habana: Facultad de Psicología (inédito).
- González, V. & González, RM. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. Revista Iberoamericana de Educación, 47, 185-209. Recuperado de <http://www.educ.ar>
- González, V. (1994). Motivación profesional y personalidad. Sucre, Bolivia: Talleres Gráficos de la imprenta universitaria.
- González, V. (2006). La educación de competencias profesionales en la Universidad, su comprensión desde una perspectiva socio-histórica del desarrollo humano. Universidad de La Habana: CEPES. Recuperado de <http://www.educ.ar>
- Iglesias, A., Apuntes para el estudio de la evolución histórica de la dirección.
- Levi-Leboyer, C. (1997). La gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Martínez, J.A.: Liderazgo y competencias directivas en época de crisis, en Contribuciones a la Economía, marzo 2011, en <http://www.eumed.net/ce/2011a/>
- Mertens, L. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Montevideo: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Recuperado de www.cinterfor.org.uy
- Moreno, M. (1998). El desarrollo de habilidades como objetivo educativo. Una aproximación conceptual. Revista Educar, 6, 1-5. Recuperado de <http://www.educ.ar>
- Moreno, M. (2003). La propuesta de una formación para la investigación centrada en el desarrollo de habilidades. Revista Educar, 26, 87-96. Recuperado de <http://www.educ.ar>
- Perrenoud, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes? Red U. Revista de Docencia Universitaria, número monográfico. Consultado el 20 de febrero de 2011 en: http://www.redu.m.es/Red_U/m2.
- Reygadas, R. (2006). Abriendo veredas. Recuperado de http://vinculando.org/sociedadcivil/abriendo_veredas/221_imaginario_social.html
- Sánchez, A., Martínez, C. & Marrero, C. (2004). Necesidad del estudio de las competencias laborales. Una mirada a sus orígenes. Revista Cubana de Educación Superior, 2, 53-65.
- Cubeiro, J. (1987) Seminario "Liderazgo innovador y coaching estratégico. Los 4 roles imprescindibles hoy en las organizaciones ganadores", Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).
- Harrison L. (2005). Competencias en investigación para diferentes niveles de formación de enfermeras: una perspectiva latinoamericana. Ciencia y Enfermería, vol.11 (1), 59-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org>

Zenea, M. Agüero, T. & Arias, M. (2013) Metodología alternativa para la eficacia del funcionamiento de los equipos directivos. Revista Ciencia, No 9, año 6, junio 2013, UNEMI-Ecuador p. 56-61

Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. Recuperado:
http://www.pcc.cu/pdf/congresos_asambleas/vii_congreso/conceptualizacion.pdf

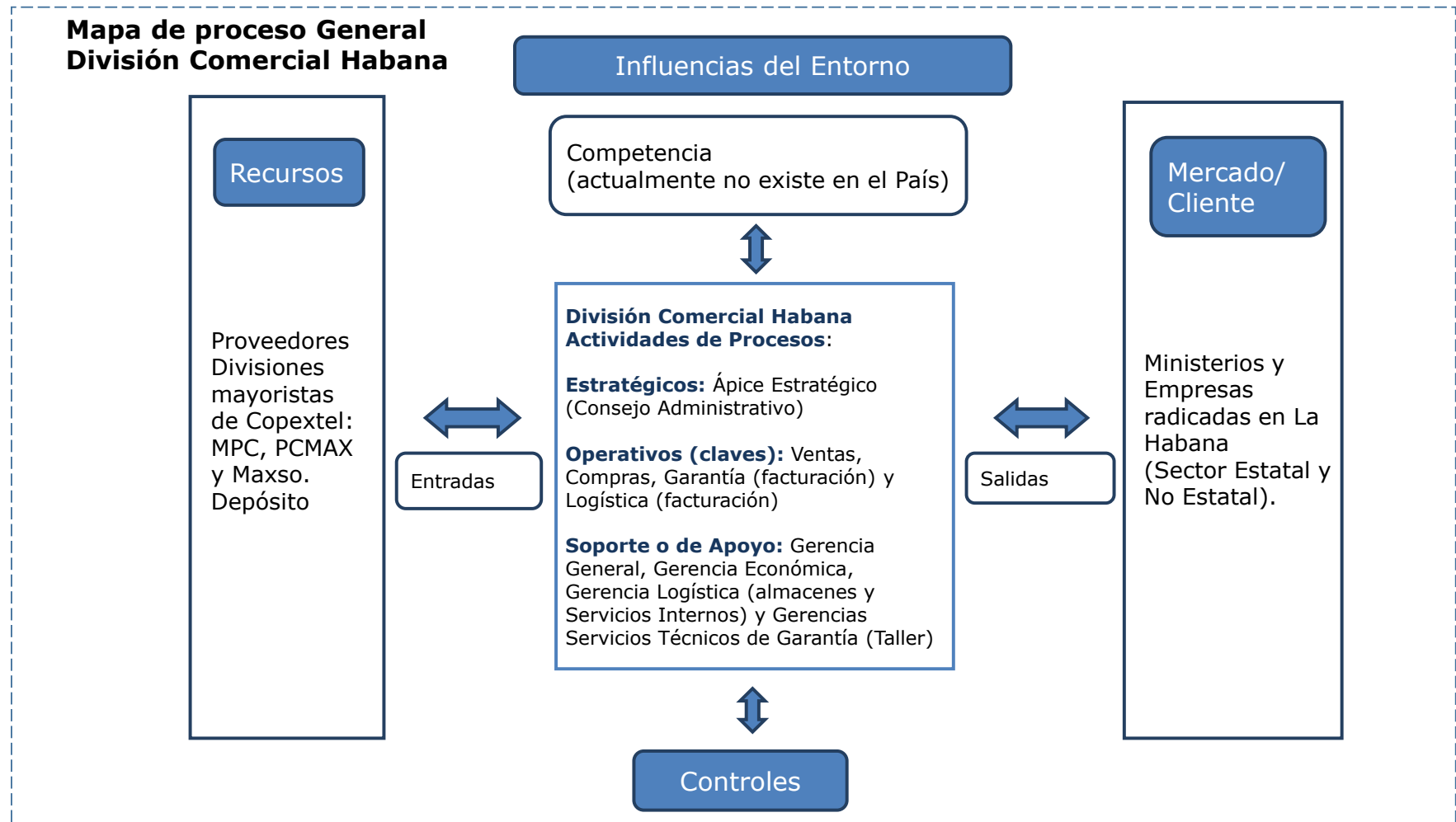
Norma Cubana 3000:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Recuperado: <http://www.nc.cubaindustria.cu>

VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política económica y social del partido y la Revolución.
Recuperado: www.juventudrebelde.cu/file/pdf/suplementos/lineamientos-politica-partido-cuba.pdf, 18 abr. 2011 - «Año 53 de la Revolución»...

Anexo No. 1 Guía de temas para construir preguntas.

- 1) El liderazgo centrado en la ejemplaridad
- 2) Trabajo consciente con personas clave y talentosas de la organización
- 3) Inteligencia emocional del directivo
- 4) Dimensión y aspiraciones de sus cuadros de dirección
- 5) Ambiente de colaboración y reciprocidad entre los directivos
- 6) Valoración del trabajo de los directivos con respecto al cumplimiento de los objetivos de la empresa
- 7) Valoración del trabajo de los directivos con respecto al cumplimiento de los resultados
- 8) Valoración sobre las competencias directivas
- 9) Aspectos que se debe superar, dentro del funcionamiento del consejo administrativo
- 10) Valoración de las relaciones interpersonales entre los directivos y subordinados
- 11) Importancia concedida a la articulación de funciones y procesos que dirige el directivo
- 12) Valoración del desempeño y compromiso del directivo
- 13) Contribución del directivo al cumplimiento de los planes de ventas
- 14) Visión del Directivo antes los procesos que se ejecutan en su área de trabajo
- 15) Ambiente de cooperación
- 16) ¿Qué entiende usted, por cadena de valor productiva?
- 17) ¿Qué aporta su área de trabajo a la cadena de valor de su empresa?
- 18) ¿Su área es importante dentro de la División Comercial y dentro de la Empresa?
- 19) Con respecto a los resultados de la División Comercial dónde ubicaría su área de trabajo, cómo una estructura o área de apoyo o dentro del núcleo operacional
- 20) Existe sinergia en su grupo de trabajo
- 21) Existe sinergia en su Consejo de Administración.

Anexo No. 2 Diagrama No. 3 Mapa de proceso General



Anexo no. 3 Cuestionario no. 1 para medir Competencias Gerenciales

Evalúe las competencias de dirección, el nivel de compromiso y la sinergia que logra cada uno de los integrantes del Consejo de Administración (ampliado). Tenga en cuenta que las consideraciones se mueven entre un rango desde 1 hasta 100, donde 1 es la calificación más baja y 100 la más alta.

Muchas gracias por su valiosa ayuda.

- 1. **Competencias de dirección** en aspectos tales como visión estratégica, capacidad de negociación, dirección de personas, entre otras.
- 2. **Compromiso** con el proyecto y la empresa. Tiene en cuenta tanto la intensidad del compromiso como la fidelidad en el tiempo.
- 3. **Sinergia de equipo** que se alcanza con el resto del equipo de dirección expresado en su capacidad para integrarse y trabajar en equipo.

Dimensiones	Rendimiento del consejo evaluado									
	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8	I-9	I-10
Competencias de dirección										
Compromiso										
Sinergia de equipo										
Total										

Fuente: TopTen Business Experts (2006).

Anexo No. 4 Sinergia del Consejo Administrativo percibida por un colaborador (Tabla No. 8)

Integrantes del consejo	SINERGIA (visión de un colaborador)										
	Capacidad de aprendizaje	Apoyo mutuo	Coordinación de tareas	Reglas y normas claras	Planificación	Reuniones efectivas	Comunicación fluida	Utilización de recursos	Confianza mutua	Visión compartida	PROMEDIO POR INTEGRANTE
I-1	94	95	93	92	91	92	93	90	93	91	92
I-2	88	85	82	83	90	81	80	80	80	77	83
I-3	88	91	89	80	87	80	90	87	92	80	86
I-4	92	90	88	90	91	78	92	90	89	88	89
I-5	91	90	89	81	90	78	86	91	90	80	87
I-6	70	81	78	70	75	80	79	76	76	70	76
I-7	90	67	80	78	77	80	90	89	80	83	81
I-8	70	80	78	77	79	70	81	80	75	76	77
I-9	89	90	81	80	81	80	83	80	80	87	83
I-10	70	76	81	80	70	77	79	83	70	70	76
Promedio	84	85	84	81	83	80	85	85	83	80	-

Anexo no. 5 Cuestionario no. 2 Cuestionario de Weihrich (1987) adaptado por Arias (2014).

Evalúe marcando con una X el número que caracterice mejor la situación actual de la Gerencia de Comercial. Tenga en cuenta que los criterios se mueven entre dos consideraciones con un rango desde 1 hasta 12.

Muchas gracias por su valiosa ayuda.

Selección de indicadores dentro del Cuestionario para medir competencias

No	Variable e indicadores	Consideración	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Consideración
1	ADMINISTRACIÓN														
1.1	Estilo de liderazgo	Participativo													Autoritario
1.2	Selección	Estricta													No hay
1.3	Criterios de selección	Actitud													Habilidades
1.4	Percepción sobre la productividad	Controlable													Incontrolable
2	CONTROL														
2.1	Estilo	Autocontrol													Control externo
2.2	Apoyo/autonomía	Máximo													Mínimo
3	COMUNICACIONES														
3.1	Formal	Abierta													Cerrada
3.2	Informal	Amplia													Limitada
3.3	Escrita ascendente	Especificada													No especificada
3.4	Escrita descendente	Espontánea													Sistemática
3.5	Retroalimentación del desempeño	Completa													Ninguna
9	RELACIÓN TRABAJADORES-ADMINISTRACIÓN	Cooperación													Beligerante

Fuente: Weihrich, (1987) Excelencia administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Limusa, México. p. 220, adaptado por Arias (2014).

Anexo no. 6 Cuestionario 2 utilizado para medir competencia, información detallada (Tabla No. 9)

No	Variable e indicadores	Consideración	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Consideración
	ADMINISTRACIÓN														
1.1	Estilo de liderazgo	Participativo				3		2	2	1					Autoritario
1.2	Selección	Estricta	2					3	1	1	1				No hay
1.3	Criterios de selección	Actitud				1		3	1		2			1	Habilidades
1.4	Percepción sobre la productividad	Controlable			1		1	5					1		Incontrolable
2	CONTROL														
2.1	Estilo	Autocontrol						1			1	1	1	4	Control externo
2.2	Apoyo/autonomía	Máximo	1				1	2					1	3	Mínimo
3	COMUNICACIONES														
3.1	Formal	Abierta	2			2	1	1				1	1		Cerrada
3.2	Informal	Amplia	2					4	1			1			Limitada
3.3	Escrita ascendente	Especificada	1		1	1	2	2	1						No especificada
3.4	Escrita descendente	Espontánea					2		2			2	1	1	Sistemática
3.5	Retroalimentación del desempeño	Completa	1		2		1	3	1						Ninguna
4	ESTIMULACIÓN MATERIAL														
4.1	Monto del pago	Alto		1		1	2	2				2			Bajo
4.2	Incentivo individual	Completo		1	2		2	1	1				1		Ninguno
4.3	Incentivo de sistema	Completo	1	2		1	1	1	1			1			Ninguno
5	ESTIMULACIÓN MORAL														
5.1	Relacionada con el trabajo	Alta	2		1	1	1	1			1	1			Baja
5.2	Recompensas sociales	Satisfactoria	2		1	2	1	1		1					Insatisfactoria
6	DISEÑO DEL TRABAJO	Abierto	1		1		2	4							Cerrado
7	CONDICIONES LABORALES														
7.1	Relacionadas con el trabajo	Adecuadas	2			2		1	2		1				Inadecuadas
7.2	No relacionadas con el trabajo	Buenas	1			1	4	1				1			Malas
8	TECNOLOGÍA	Líder	3			2	1	1				1			Anclada
9	RELACIÓN TRABAJADORES-ADMINISTRACIÓN	Cooperación	6			1						1			Beligerante
10	ENTRENAMIENTO	Máximo	5				1	1				1			Mínimo
11	CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN														
11.1	Programas especiales	Predominio	6					1				1			Ausencia
11.2	Seguridad laboral	Máxima	6		1									1	Mínima
11.3	Reputación	La mejor	6	1									1		La peor

Fuente: Weihrich, (1987) Excelencia administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Limusa, México. p. 220

Anexo no. 7 Cuestionario No. 3: Calidad Directiva Arias (2013)

Estimados compañeros:

Evalúe marcando con una X el número que caracterice mejor la situación actual de la Gerencia de Logística. Tenga en cuenta que uno es bajo y cinco es alto. Muchas gracias por su valiosa ayuda.

Sexo:

Edad:

Nivel escolar:

No	Variable	1	2	3	4	5
1.	Capacidad de la dirección para conducir la entidad.					
2.	Capacidad de la dirección para conducir a las personas.					
3.	Capacidad de la dirección para conducir los procesos.					
4.	Se cuenta con un proyecto institucional definido y compartido por todos.					
5.	Existe una visión futura deseada y compartida por todos.					
6.	Se cumplen las metas.					
7.	La calidad es altamente valorada por la cultura prevaleciente.					
8.	Los resultados satisfacen las necesidades, las expectativas y las exigencias internas.					
9.	Los resultados satisfacen las necesidades, las expectativas y las exigencias externas.					
10.	El clima laboral y las relaciones interpersonales son favorables.					
11.	Hay disposición de la dirección para comunicarse con el personal.					
12.	Hay disposición del personal para comunicarse con la dirección.					
13.	Se apoya, impulsa y conserva el conocimiento.					
14.	Se facilita la innovación y la creatividad.					
15.	Los problemas son solucionados entre todos a los que compete.					
16.	Los resultados que se obtienen son competitivos.					
17.	Se logra una alta productividad del trabajo.					

Fuente: Arias, (2013) Calidad Directiva.

Anexo no. 8 Resultados del cuestionario no. 3: Calidad Directiva Arias (2013)
(Tabla No. 10)

No	Variable	Encuestados														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	Capacidad de la dirección para conducir la entidad.	5	4	5	3	4	5	3	4	5	2	4	4	4	4	1
2.	Capacidad de la dirección para conducir a las personas.	5	5	5	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	2
3.	Capacidad de la dirección para conducir los procesos.	5	4	5	3	4	5	3	4	5	3	3	4	3	4	2
4.	Se cuenta con un proyecto institucional definido y compartido por todos.	4	5	5	4	3	5	2	5	5	2	4	4	3	3	2
5.	Existe una visión futura deseada y compartida por todos.	4	5	4	4	3	4	3	4	5	1	4	5	3	3	3
6.	Se cumplen las metas.	4	5	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	4	3	3
7.	La calidad es altamente valorada por la cultura prevaleciente.	4	5	4	3	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	3
8.	Los resultados satisfacen las necesidades, las expectativas y las exigencias internas.	4	4	4	4	4	3	3	4	5	2	4	3	3	4	4
9.	Los resultados satisfacen las necesidades, las expectativas y las exigencias externas.	4	5	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3
10.	El clima laboral y las relaciones interpersonales son favorables.	5	5	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	3	4	4
11.	Hay disposición de la dirección para comunicarse con el personal.	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3
12.	Hay disposición del personal para comunicarse con la dirección.	5	5	5	4	4	5	4	4	5	1	4	3	3	4	4
13.	Se apoya, impulsa y conserva el conocimiento.	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4
14.	Se facilita la innovación y la creatividad.	4	5	4	4	4	4	4	3	5	1	4	4	2	4	3
15.	Los problemas son solucionados entre todos a los que compete.	4	5	4	4	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	4
16.	Los resultados que se obtienen son competitivos.	4	5	4	4	4	4	5	2	5	4	5	4	4	4	3
17.	Se logra una alta productividad del trabajo.	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4
18.	Los dirigentes tienen liderazgo real.	4	5	4	4	4	5	5	3	5	1	5	3	4	4	2

Fuente: Arias, (2013) Calidad Directiva.

Anexo no. 9 Análisis de frecuencia, respuestas dadas a cada una de las variables del cuestionario no. 3 sobre calidad directiva.

Capacidad de la dirección para conducir la entidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Válido	Nunca.	1	6,7	6,7	6,7
	Casi nunca.	1	6,7	6,7	13,3
	Algunas veces.	2	13,3	13,3	26,7
	Casi siempre.	7	46,7	46,7	73,3
	Siempre.	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Capacidad de la dirección para conducir a las personas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Válido	Casi nunca.	1	6,7	6,7	6,7
	Algunas veces.	2	13,3	13,3	20,0
	Casi siempre.	7	46,7	46,7	66,7
	Siempre.	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Capacidad de la dirección para conducir los procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Válido	Casi nunca.	1	6,7	6,7	6,7
	Algunas veces.	5	33,3	33,3	40,0
	Casi siempre.	5	33,3	33,3	73,3
	Siempre.	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Se cuenta con un proyecto institucional definido y compartido por todos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Válido	Casi nunca.	3	20,0	20,0	20,0
	Algunas veces.	3	20,0	20,0	40,0
	Casi siempre.	4	26,7	26,7	66,7
	Siempre.	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Existe una visión futura deseada y compartida por todos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Válido	Nunca.	1	6,7	6,7	6,7
	Algunas veces.	5	33,3	33,3	40,0
	Casi siempre.	6	40,0	40,0	80,0
	Siempre.	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Se cumplen las metas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Válido	Casi nunca.	1	6,7	6,7	6,7
	Algunas veces.	3	20,0	20,0	26,7
	Casi siempre.	9	60,0	60,0	86,7
	Siempre.	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

La calidad es altamente valorada por la cultura prevaleciente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Válido	Algunas veces.	6	40,0	40,0	40,0
	Casi siempre.	7	46,7	46,7	86,7
	Siempre.	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Los resultados satisfacen las necesidades, las expectativas y las exigencias internas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Válido	Casi nunca.	1	6,7	6,7	6,7
	Algunas veces.	4	26,7	26,7	33,3
	Casi siempre.	9	60,0	60,0	93,3
	Siempre.	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Los resultados satisfacen las necesidades, las expectativas y las exigencias externas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Válido	Algunas veces.	5	33,3	33,3	33,3
	Casi siempre.	8	53,3	53,3	86,7
	Siempre.	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

El clima laboral y las relaciones interpersonales son favorables.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Válido	Casi nunca.	1	6,7	6,7	6,7
	Algunas veces.	1	6,7	6,7	13,3
	Casi siempre.	9	60,0	60,0	73,3
	Siempre.	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Hay disposición de la dirección para comunicarse con el personal.

		Frecuencia	Porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulativo
Válido	Algunas veces.	2	13,3	13,3	13,3
	Casi siempre.	7	46,7	46,7	60,0
	Siempre.	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Hay disposición del personal para comunicarse con la dirección.

		Frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulativo
Válido	Nunca.	1	6,7	6,7	6,7
	Algunas veces.	2	13,3	13,3	20,0
	Casi siempre.	7	46,7	46,7	66,7
	Siempre.	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Se apoya, impulsa y conserva el conocimiento.

		Frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulativo
Válido	Algunas veces.	1	6,7	6,7	6,7
	Casi siempre.	9	60,0	60,0	66,7
	Siempre.	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Se facilita la innovación y la creatividad.

		Frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulativo
Válido	Nunca.	1	6,7	6,7	6,7
	Casi nunca.	1	6,7	6,7	13,3
	Algunas veces.	2	13,3	13,3	26,7
	Casi siempre.	9	60,0	60,0	86,7
	Siempre.	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Los problemas son solucionados entre todos a los que compete.

		Frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulativo
Válido	Nunca.	1	6,7	6,7	6,7
	Casi siempre.	10	66,7	66,7	73,3
	Siempre.	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Los resultados que se obtienen son competitivos.

		Frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulativo
Válido	Casi nunca.	1	6,7	6,7	6,7
	Algunas veces.	1	6,7	6,7	13,3
	Casi siempre.	9	60,0	60,0	73,3
	Siempre.	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Se logra una alta productividad del trabajo.

		Frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulativo
Válido	Algunas veces.	2	13,3	13,3	13,3
	Casi siempre.	7	46,7	46,7	60,0
	Siempre.	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Los dirigentes tienen liderazgo real.

		Frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulativo
Válido	Nunca.	1	6,7	6,7	6,7
	Casi nunca.	1	6,7	6,7	13,3
	Algunas veces.	2	13,3	13,3	26,7
	Casi siempre.	6	40,0	40,0	66,7
	Siempre.	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	