

“PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LOS DIRECTIVOS DE CIENFUEGOS.”

Autores:

MSc. Luis Sarduy Avalo. Profesor Auxiliar, jefe del Dpto. de Dirección y Desarrollo Local. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos. E-mail lsarduy@ucf.edu.cu,

MSc.. Vivian Varens Albelo Profesora Instructora. del Dpto. de Dirección y Desarrollo Local. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos E-mail vvarens@ucf.edu.cu.

Dra. Orquídea Urquiola Sánchez Profesora Titular. del Dpto. de Dirección y Desarrollo Local. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos. E-mail ourquiola@ucf.edu.cu

RESUMEN

El presente trabajo pretende mostrar el diseño de un procedimiento de mejora continua en la detección de necesidades de desarrollo de competencias en directivos de Cienfuegos permitiendo instituir una ficha tipo como perfil de competencias en los expedientes de los cuadros según exige las NC 3000 y 3001 de la Gestión Integral del Capital Humano y confeccionar planes de superación y preparación en directivos y mejorar la gestión de la dirección de forma continua. El tema da cumplimiento al acuerdo del Consejo de Estado del 22 de Julio 2010, a los objetivos de trabajo del PCC # 73,74,77,78,82 y 83 de la Primera Conferencia Nacional de enero 2012, al Artículo 2 del Decreto Ley # 196, a la implementación de los Lineamientos 04 y 153 y cumple con las exigencias de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y sus reservas.

Palabras claves: Competencias, Perfil de competencias directivas, competencias necesarias, competencias existentes, expertos, superación y preparación de directivos.

INTRODUCCION

En la última década se han llevado a cabo una serie de cambios profundos e innovaciones en el campo científico y tecnológico aparejados a la crisis económica, la lucha por la competencia y la supervivencia, provocando modificaciones sociales y en las estructuras internas de las empresas, las relaciones de estas con sus empleados y cuadros, lo que obliga a transformar los sistemas de gestión y la exigencia de un liderazgo de nuevo tipo.

Razón por lo que hoy nuestro país está inmerso en el perfeccionamiento de la actividad gubernamental y el reordenamiento económico, lo que ha llevado a una revitalización de la capacitación en función de desarrollar competencias en los cuadros y reservas, dado que son ellos los principales protagonistas de estos procesos de cambio.

En el marco legislativo se han venido introduciendo instrumentos legales que rigen la política del trabajo con los cuadros y dentro de ellos se puede citar el Decreto Ley No 196 que en su artículo 2 establece la definición de cuadro y la cual lleva implícita la gestión por competencias para la actividad de dirección... (Consejo de Estado de la República de Cuba, *Decreto Ley 196 Modificada*, 2004.).

En los lineamientos 04 y 153 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se establece un tratamiento nuevo y revolucionario a la gestión con los cuadros, estos son materializados a través de Los Objetivos de Trabajo del Partido Comunista Cubano, aprobados en la primera conferencia nacional el 23 de enero del 2012, dentro de los que se encuentra el número 73,74,77,78,82 y 83. (Materiales de la conferencia nacional del Partido Comunista Cubano, 2012, pág5)

El Consejo de Estado aprobó el sistema de trabajo para el perfeccionamiento en la aplicación de la política de cuadros y sus reservas, en entidades del estado y del gobierno el 22 de julio 2010, dentro del cual se estableció la cuarta estrategia de preparación y superación de cuadros del estado y del gobierno así como sus reservas (Acuerdo del Consejo de Estado, 2010).

Dicha estrategia es la base para la elaboración de las estrategias de capacitación ramales y territoriales en función de desarrollar competencias. “Las mismas deben cumplir con los principios y exigencias de la Estrategia Nacional y deben observarse de manera permanente en los procesos de implementación y control, entre ellos pudiéramos señalar lo de Gestión de Competencias Directivas....” (Canel Díaz M. Consejo de Estado, 10 de noviembre del 2010)

Las nuevas exigencias de la estrategia, están vinculadas a una superación y preparación con mayor eficacia, con el propósito de que estas respondan a las necesidades reales de competencias en los directivos en función de las competencias que exigen los cargos.

Las direcciones y dispositivos de cuadros de las organizaciones en el territorio, no poseen los conocimientos y destrezas necesarias en competencias, perfiles de competencias, y aun no existe en muchos casos el contenido del cargo o perfil del cargo.

Por tanto se hace necesario la creación de un Procedimiento que le facilite a las empresas:

- Hacer y/o perfeccionar los perfiles de competencias directivas.
- Identificar competencias existentes en directivos,
- Determinar la brecha entre lo que exige el perfil de competencias directivas y las competencias que posee el directivo. (DNA)
- Proponer estrategias de preparación y superación en función de desarrollar competencias directivas.

DESARROLLO

Para la elaboración del procedimiento, además del análisis y estudio bibliográfico, fue necesario el desarrollo de cuatro (4) tesis de grado como base de la pirámide de investigación y son las que nos permitieron crear un procedimiento validado en la

práctica y que culmina en una tesis de maestría con los planes de superación individuales y colectivos de todas las entidades del territorio y el Sistema de Superación y Preparación en función de desarrollar competencias directivas en los cuadros de la provincia.

Se analizaron tesis doctorales, de maestrías y de grados que han estudiado e investigado el tema, bibliografías y dentro de ellas las veinte (20) competencias definidas y conceptualizadas por el profesor Mc Clelland de la Universidad de Harvard, las cuales divide en seis (6) grupos principales (competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicios, competencias de influencias, competencias gerenciales, competencias cognitivas y competencias de eficacia personal).

Las veintidós (22) competencias definidas por Pérez López, en "Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas. Madrid 1998", el cual trabaja un perfil de competencias que tiene una expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizar como herramienta de cambio de cultura. Por esta razón de este último, utilizamos su clasificación de competencias en: Estratégicas, Intratégicas y de Eficacia Personal para la conformación de la ficha tipo "Perfil de competencias del Cargo".

Y finalmente la ficha tipo de "Perfil de competencias del Cargo" que contiene todos los elementos del cargo, se pondero y conceptualizo por un grupo de expertos de la provincia, compuestos por directivos de empresas, miembros del grupo Provincial de Preparación y Superación de Cuadros, profesores con alto dominio y experiencia en competencias, usando muestra aleatoria estratificada. Fue además discutida validada y aprobada por los órganos de cuadros de las entidades del territorio y la provincia.

Para la determinación de grado de consenso entre los expertos, se aplicó el método de análisis de Kendall, a través del cual se estableció un elevado grado de concordancia aportado por la prueba de Kappa.

Teniendo en cuenta la necesidad práctica y el acercamiento del procedimiento a los directivos, se elaboró un procedimiento permite con fluidez aplicar los instrumentos científicos y sus procesadores estadísticos sin que sea necesaria la presencia de un especialista del tema.

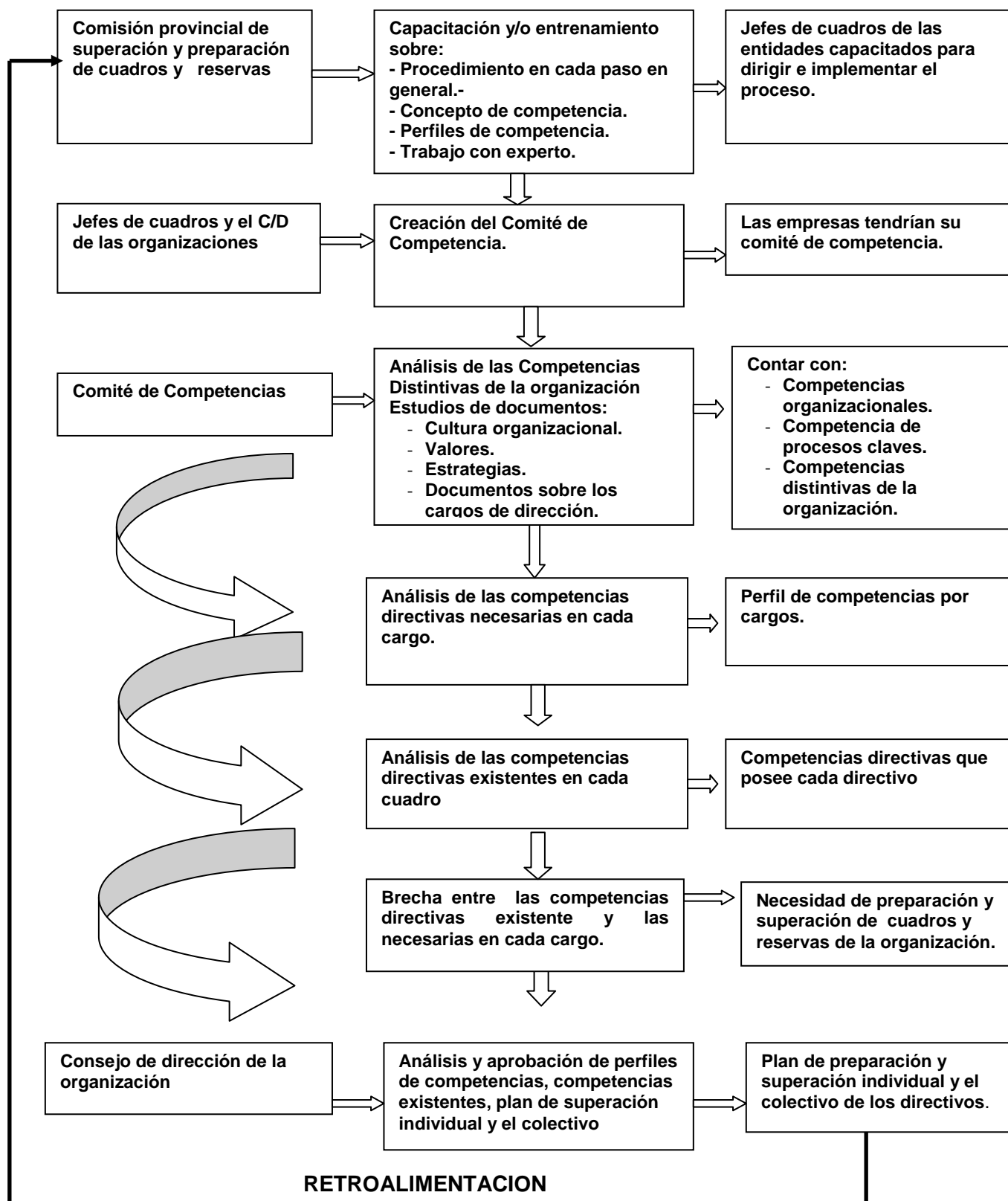
El mismo tiene como Bases Conceptuales los conceptos que sustenta la investigación, asumen como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca del Enfoque Basado en Competencias, la Gestión por Competencias , Competencias Directivas, la Gestión de los Recursos Humanos basada en competencias, la Superación de Cuadros, Enfoque Estratégico, el Modelo de Normas Cubanas, integrado por varios módulos donde el centro lo constituye las competencias laborales y directivas, que permiten la identificación más efectiva y eficaz de las competencias a todo los niveles y la superación del personal teniendo en cuenta las mismas.

Las bases de construcción del procedimiento en general con un Enfoque sistémico, un Carácter dialéctico de Aprendizaje continuo y Orientación al futuro.

Y las bases de puesta en práctica del procedimiento se caracterizan por la claridad de su objetivo final por su Carácter integrador y concepción sistémica, por su Racionalidad, basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad. Por la Flexibilidad, adaptabilidad al contexto propiciando el perfeccionamiento continuo y no constituye una camisa de fuerza. No se niega ni cambia nada de lo establecido, lo enriquece. Y de Aprendizaje continuo mediante un proceso ininterrumpido de aprendizaje, dado el carácter de diagnóstico permanente que sustenta.

A continuación se muestra el diseño y la metodología del procedimiento elaborado y validado, se adjunta la ficha tipo "Perfil de competencias del Cargo". Los instrumentos utilizados como encuestas y entrevistas, usan básicamente las competencias distintivas y generales de la organización que se definen a partir del paso # 3.

PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LOS DIRECTIVOS DE CIENFUEGOS



Fuente: Elaboración propia

Paso # 1 SEMINARIO PROVINCIAL.

Esta actividad se desarrolla anualmente, tiene como objetivo garantizar que el procedimiento sea de perfeccionamiento continuo y pueda tener en cuenta deficiencias anteriores, cambios, modificaciones o nuevas orientaciones y otros.

El seminario se desarrolla con los directivos y jefes de cuadros de las entidades del territorio el que tiene como principal objetivo el balance de lo acontecido en el tema hasta la fecha a modo de retroalimentación, la explicación del procedimiento paso a paso y la socialización de criterios. Se aprovechará este marco además para retomar y recordar los conceptos de competencias, competencias directivas, perfil de competencia, expertos y trabajo con expertos. Se presenta y explica cómo surgió y cómo trabajar con el “**Patrón de perfil de competencias directivas**”, (Anexo1) lo que constituye una guía para los perfiles de competencias en las entidades, pudiendo o no coincidir de acuerdo a la realidad de cada organización.

Paso # 2 REUNION DE LOS CONSEJOS DE DIRECCION DE LAS ENTIDADES DEL TERRITORIO.

Esta reunión tiene como objetivo crear las condiciones que permitan el desarrollo de todo el proceso, lo que constituye un momento crucial.

Se comunica con anterioridad al consejo de dirección que se eligiera o renovara el comité de competencias, qué requerimientos deben poseer sus miembros y el trabajo futuro que desarrollaran. Según los antecedentes, se crea o renueva al comité de competencia con un número impar de integrantes. Utilizando el método de ronda o tormenta de ideas, se selecciona a las personas que poseen las cualidades y capacidades requeridas.

Esta renovación o selección puede ser por propuestas que se lleva a la reunión o listado de propuesta que fue solicitada con anterioridad a los miembros del consejo debidamente argumentada.

El grupo se puede crear también mediante el método de expertos. Para su selección se debe determinar la cantidad de expertos y la relación de los candidatos de acuerdo a los criterios de competencia, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional sobre el tema, capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo.

Para determinar la cantidad de expertos se procede con, $n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$

n = cantidad de expertos, p = nivel de precisión, i = nivel de confianza.

Se le envía un cuestionario a los ponderados para que si están de acuerdo respondan acerca de su nivel de conocimiento y argumentación sobre el tema objeto de estudio.

Se realiza el análisis individual de cada cuestionario y se determina el nivel de competencia (K) de cada persona, para ello se utilizará la siguiente fórmula K: $K = 1/2 (Kc + Ka)$. Se seleccionarán los expertos que tengan un nivel de competencia alto ($0.8 \leq K \leq 1$) o medio ($0.5 \leq K < 0.8$), mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional (conveniencia).

Paso # 3 ANALISIS DE LAS INFLUENCIAS DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE LAS DIRECTIVAS.

Las Competencias Distintivas de la Organización definen en gran medida cuáles deben ser las competencias de los perfiles de cargos que le permitan a los directivos saber para gestionarlas y con ello desarrollar a la organización.

Después de seleccionado el Comité de Competencia el Especialista de Cuadros convoca a un encuentro de este. En ese momento se elige un coordinador, se explica la dinámica de trabajo que se seguiría y se consensúan las reglas del trabajo en equipos, para validar las ideas se asumiría una proporción del 60% o más según se requiera en la organización. El nivel de concordancia se determina a través de la expresión:

$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$ donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Luego con la documentación (planes estratégicos, objetivos de trabajo, documentos normativos sobre el cargo, perfiles de cargo o competencias, de existir y la ficha tipo “Perfil de Competencias del Cargo”) se hace análisis individual de cada uno de los documentos, mediante el método de ronda o Brainstorming (ideas escritas), según los pasos metodológicos que caracterizan esta técnica y se declaran las competencias que caracterizan a los directivos y a la organización. El listado debe ser sometido por el propio grupo al ordenamiento y reducción hasta llegar a obtener las competencias que distinguen la organización. Estas competencias distintivas se usarán como patrón o guía en los próximos pasos del procedimiento.

Paso # 4 PERFILES DE COMPETENCIAS DE CADA CARGO.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el cargo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular que se ven reflejadas en las competencias distintivas. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencias en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Para identificar las competencias directivas de cada cargo:

- ◆ Se aplica una encuesta a cada directivo que tiene como objetivo lograr la opinión de cada cuadro de lo que exige el cargo que el ocupa.
- ◆ Se aplica entrevistas al Dto. R.H, jefe de cuadro y directivo principal de la entidad, lo que permite triangular criterios de los contenidos de cargos.
- ◆ Con el resultado de las encuestas, la entrevista y el análisis del perfil de cargo o competencias que existe de anterioridad, se hace un primer análisis de las competencias descritas en los tres instrumentos sin que se repitan, logrando un solo listado de competencias que se comparan con las competencias distintivas de la organización y se consulta su correspondencia con la ficha tipo

“ Perfil de competencias del Cargo ”, lo que puede dar lugar a disminuir o aumentar en algunas. Luego se solicita conceptualizarlas y ordenarlas según el grado de importancia que le confieren. A este listado se le aplica el método Delphi en cada cargo para depurar la lista, quedando estructurado o renovando el nuevo perfil de competencias directivas, dicho método se aplica y se desarrolla en las rondas que sean necesarias hasta llegar al nivel de concordancia deseado y confeccionar la matriz con las competencias depuradas y definidas como las necesarias del cargo que se trate.

Paso # 5 COMPETENCIAS DIRECTIVAS EXISTENTES.

Se aplica una encuesta usando las competencias definidas por el Comité en el paso #3 de auto-evaluación a cada directivo para identificar desde su valoración las competencias que él posee, esto da mucho valor a su criterio personal y su compromiso individual.

Se aplica otra encuesta de característica similar a la anterior, al jefe inmediato de cada directivo, para que valore las competencias directivas existentes en su subordinado, esto le da peso y continuidad a la evaluación del cuadro. También se trabaja la evaluación del desempeño de cada directivo, relacionándose el análisis documental para identificar qué señalamientos tiene que indiquen falta de competencias.

Con los elementos de estos tres instrumentos listados en pizarra o pancarta, se hace una triangulación, cada experto independiente, lista las competencias existentes en cada directivo según su criterio, con este resultado de cada experto, por reducción y unificación se llega a una sola lista por cada directivos, el coordinador o jefe de cuadros llena el modelo con el perfil de competencia del cargo y las competencias existentes del directivo, (Anexo No.2) y lo somete a consideración del colectivo de expertos nuevamente para su aprobación final.

Paso # 6 DETERMINAR LAS BRECHAS ENTRE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LAS COMPETENCIAS EXISTENTES EN LOS DIRECTIVOS.

En este paso se hace un análisis o estudio de los contenidos y las Instituciones y formas organizativas declaradas en la Estrategia Nacional, con estos elementos, el perfil de competencia del cargo y las competencias existentes en el directivo. El comité de competencias por el método de ronda y el análisis individual de cuadro a cuadro, teniendo en cuenta la matriz de relación de competencias y la formas de desarrollarlas,(Anexo No.3) lista las necesidades de aprendizaje de cada directivo y confecciona el plan de superación individual por cada uno de los cuatro componentes, Con las necesidades individuales, el Comité de Competencias logra un balance general y elabora la propuesta de plan de superación y preparación de todos los directivos de la organización, Finalmente en este paso se prepara toda la documentación para circularla con el tiempo requerido a los miembros del Consejo de Dirección.

Paso # 7 REUNION DEL CONSEJO DE DIRECCION DE LA ENTIDAD.

El comité de competencias y el directivo de cuadros elaboran el informe final del desarrollo del proceso, el cual se circula a los miembros del consejo junto con:

Perfiles de competencias directivas de todos los cargos de la entidad, competencias existentes en cada directivo, necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas, plan de superación o preparación en competencias directivas del centro.

El día acordado para la reunión, se someten a consideración y debate quedando aprobados cada uno de los documentos mencionados anteriormente, firmados además por el indicado en cada caso y pasando a ser parte de los expedientes de cada cuadro, los cuales serán evaluados y perfeccionados anualmente como indica la metodología.

CONCLUSIONES.

1. La novedad del trabajo consiste en que no se conoce otro procedimiento general que a partir de la gestión de competencias directivas, nos permita

desarrollar planes de superación y preparación en cuadros y sus reservas y que mejore la gestión de la dirección de forma continua.

2. Los instrumentos que se aplican dan rigor científico y pueden ser aplicados por las direcciones de las entidades sin que constituyan una camisa de fuerza o esté presente un especialista en el tema.
3. La posibilidad al cambio, la innovación y la creatividad están presentes en todo el procedimiento, lo que permite el perfeccionamiento constante y poder continuar desarrollando la Escuela Cubana de la Administración.
4. El comité de competencias es un comité de expertos por el método en que es seleccionado, no cuestiona las incompetencias o falta de competencias, se habla de competencias existentes y competencias necesarias y además no se niega ni cambia nada de lo establecido por las organizaciones en el contenido del cargo, lo enriquece.
5. El trabajo es un instrumento eficaz para dar respuesta a la misión estatal de la Universidad de Cienfuegos con el Consejo de Administración Provincial en cuanto a la preparación y superación de cuadros y sus reservas.
6. Como resultado de la aplicación de este procedimiento, hoy contamos con los perfiles de competencias de cada cargo, las competencias existentes en los directivos, los planes de superación individuales y colectivos en (42) entidades del territorio y los (8) CAMs de la provincia, que suma la implementación del procedimiento en (1763) directivos del territorio, además se elaboró a partir de estos resultados el Sistema Provincial de Superación y Preparación de la provincia como exige la Estrategia Nacional, estos resultado poseen los avales de (30) directivos de empresas, organismos, CAMs y el CAP.

Bibliografía

- (Morales Cartaya, A, 2007. *Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*, La Habana: Academia.
- Acuerdo del Consejo de Estado, 2010. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
- Canel Díaz M, 2010. *Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas*, Consejo de Estado.
- Chiavenato, P, 1995. *Competencias de nuevo reto*, México: Ed. Continental.
- Colectivo de autores, 2001. *Sistema de Formación de Cuadros*, La Habana: Academia.
- Comité Central del PCC, 2011. *Lineamientos sobre la Política Económica y Social*.
- Consejo de Estado, 2010. *Gaceta oficial*.
- Consejo de Estado de la República de Cuba, 2004. *Decreto Ley 196 Modificada*.
- Cuesta Santo, A, 2005. *Tecnología de la gestión de los recursos humanos*, Academia.
- Manso Díaz, A, 2006. Modelo de gestión por competencias.
www.portaldelconocimiento.com. Available at: <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>
[Accessed Abril 2, 2012].
- Molina Pedro, 2010. *Diseño y aplicación de un procedimiento para identificar y validar competencias distintivas en Instituciones de Educación Superior*. Cienfuegos.
- Norma Cubana 3000, 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario.
- Norma Cubana 3001, 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos.
- Pérez López, 1998. *Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas*, La Habana: Academia.

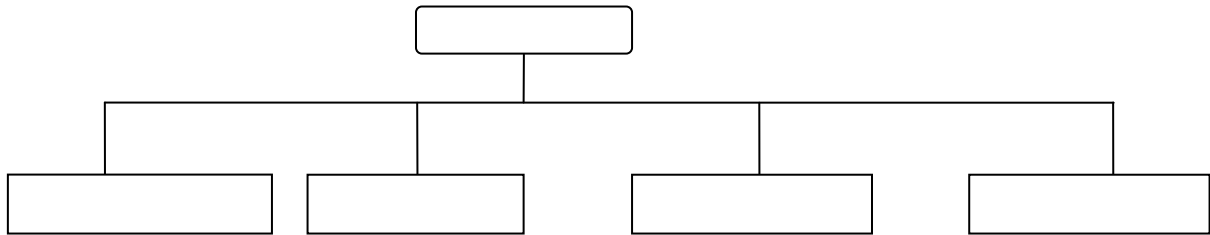
ANEXOS:

Anexo - 1, PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO.

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: _____
2. Categoría Ocupacional: _____
3. Área: _____
4. Salario: _____.
5. Requisitos de formación: _____.
6. Escolaridad: _____.
7. Conocimientos específicos: _____.
8. Condiciones de trabajo: _____.
9. Ambiente de trabajo: _____.
10. Equipamiento de trabajo: _____.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Funciones y Atribuciones)

--

IV .CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: _____

ACTIVIDADES DIARIAS

--

ACTIVIDADES PERIODICAS

--

ACTIVIDADES OCACIONALES

--

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto. que lo	Personal que	Uso o trámite
-----------	--------------	--------------	---------------

	envía	envía	

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía

VII. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS. (Esto constituye una guía o ficha tipo, deben de ajustarse a las necesidades del cargo, incluyendo otras posibles competencias)

No	Competencias Directivas	Nivel que exige el cargo		
		Alto	Medio	Bajo
	Competencias Estratégicas			
1	Pensamientos estratégicos			
2	Motivación al logro			
3	Actualización Política- Ideológica			
4	Es abierto al cambio			
5	Desarrollo del RH			
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas			
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia			
8	Solución de problemas y toma de decisiones			
9	Manejo de Conflictos			
10	Aplica Técnicas de Negociación			
	Competencias Intratécnicas			
1	Organizado			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			
4	Logra trabajo en Equipo			
5	Administra el Tiempo			
	Competencia de Eficacia Personal			
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Creativo			
5	Disciplinado			
6	Cuidadoso con autocontrol			
7	Autocrítica			

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

CONCEPTUALIZACIÓN

Competencias Estratégicas:

1. Pensamientos estratégicos: Tiene visión del futuro, sueña objetivamente, anticipándose a los cambios.
2. Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia.
3. Actualización Política- Ideológica: Se actualiza en el acontecer Político, Económico y social nacional e internacional y está comprometido con la Revolución.
4. Es abierto al cambio: Es proactivo y se siente cómodo con lo nuevo.
5. Desarrollo del RH: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de él y de los demás.
6. Desarrolla la política de cuadros y reservas: Siente la necesidad y garantía de una G.R.H potenciadora.

Garantiza la continuidad del funcionamiento en la organización.

7. Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante mediciones, controles y comprobaciones y establece sistemas claros y ordenados que le permiten utilizar los recursos del modo más idóneo y desarrollar el producto como lo solicita el cliente.

8. Solución de problemas y toma de decisiones: Toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, elige enfoques adecuados y los llevas a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

9. Manejo de Conflictos: Enfrenta, maneja y aprovecha los conflictos como una vía para solucionar los problemas.

10. Aplica Técnicas de Negociación: Desarrolla los principios de una negociación efectiva y le da resultados positivos.

❖ **Competencias Intratélicas:**

1. Organizado: Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente de la organización
2. Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
3. Comunicación: Desarrolla la comunicación con capacidad de la buena escucha. Tiene habilidades para comunicarse, saber escuchar, controlar las emociones, acepta criterios. Tiene capacidad para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
4. Logra trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Logra sinergia entre los miembros del equipo toma en cuenta las ideas de los demás.
5. Administra el Tiempo: Establece prioridades, delega correctamente, dosifica, da reuniones efectivas, respeta y cuida del tiempo de los demás.

❖ **Competencia de Eficacia Personal:**

1. Dinámico: Activo, que aprovecha el tiempo de forma eficiente, que no se retrae, que está siempre dispuesto y enérgico, tiene respuestas rápidas.
2. Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.
3. Carismático: Agradable, que siempre está a tono con la situación, que posee la capacidad de influir o incentivar en las personas actitudes positivas.
4. Creativo: Siempre busca opciones, trata de hacer las cosas de otra manera. Brinda soluciones diferentes a viejos problemas, no se resiste al cambio.
5. Disciplinado: Cumple con las normas de conductas, tiene valores definidos y se comporta de acuerdo a ellos, mantiene un estándar de comportamiento ante lo legislado.
6. Cuidadoso con autocontrol: Medita y analiza antes de actuar, trabaja con tacto y esmero, controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
7. Autocrítica: Conoce sus puntos fuertes y débiles. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda. Modifica su comportamiento y se fortalece nuevamente.

Anexo No.2 DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.
Competencias existentes en el directivo.

Nombre y apellidos: -----
 Cargo que ocupa -----

No	Competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
	Competencias Estratégicas						
1	Pensamientos estratégicos						
2	Motivación al logro						
3	Actualización Política- Ideológica						
4	Es abierto al cambio						
5	Desarrollo del RH						
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas						
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia						
8	Solución de problemas y toma de decisiones						
9	Manejo de Conflictos						
10	Aplica Técnicas de Negociación						
	Competencias Intratérgicas						
1	Organizado						
2	Compromiso con la organización						
3	Comunicación						
4	Logra trabajo en Equipo						
5	Administra el Tiempo						
	Competencia de Eficacia Personal						
1	Dinámico						
2	Responsable						
3	Carismático						
4	Creativo						
5	Disciplinado						
6	Cuidadoso con autocontrol						
7	Autocrítica						

Nombre y Apellidos: -----
 Cargo que desempeña: -----Firma: -----
 Fecha de elaboración: -----
 Elaborado por: -----

Anexo No. 3 MATRIZ DE RELACIONES

[illegible]

[illegible]

Modelo de Dirección Estratégica para el Área de Resultado Clave Deporte para todos.

Resumen.

El objetivo del artículo es, revelar la fundamentación teórica del modelo de Dirección estratégica, propuesto para el Área de Resultado Clave No 1. Deportes para todos, de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba.

Los métodos utilizados fueron: sistemático- estructural –funcional, participa en la construcción del modelo y, en la concepción de la estrategia de su validación práctica, así como la modelación, para construir el modelo y, el hermenéutico, para interpretar cuales fueron los fundamentos de la implementación de la dirección estratégica en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba. Entre otros.

La importancia está dada, en aportar un modelo teórico para la Dirección estratégica específico para el Área de Resultado Clave No 1. *Deportes para todos*, que no existía, cuyo beneficio tiene alcance provincial e incluye los niveles de dirección inferiores.

Palabras claves. Modelo, Dirección Estratégica y Área de Resultado Clave No 1. Deportes para todos.

Introducción.

Se es del criterio: “que *no será factible el camino al perfeccionamiento del modelo de gestión económico cubano, si no hay desarrollo del pensamiento económico de los directivos del deporte*”. Esta afirmación se realiza, para sustentar que es la administración de la actividad física un aporte significativo que realiza el sistema deportivo, al contribuir a la formación y desarrollo multilateral de la personalidad de los individuos por más de dos generaciones y medias de cubanos.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial de la república de Cuba, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las empresas estatales, los

grupos y uniones, puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. De esta forma, cuando se hace referencia a los Organismos, abarca a los Organismos de la Administración Central del Estado. Por tanto, se incluye al Instituto Nacional de Educación Física y Recreación (INDER).

Esta investigación se desarrolló, dentro del sistema de dirección y gestión empresarial, para tributar al Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.

Por lo anterior, tuvo como objeto de estudio, el proceso elaboración de un modelo teórico para la Dirección estratégica específico para el Área de Resultado Clave No 1. *Deportes para todos*, cuyo beneficio tiene alcance provincial e incluye los niveles de dirección inferiores.

Lo anterior, forma parte de las acciones de auto gestión del perfeccionamiento empresarial y organizacional, derivado del perfeccionamiento del modelo de gestión económica cubano.

El objetivo fue, contribuir a ampliar el conocimiento sobre un tema de la economía cubana cardinal como es, el Perfeccionamiento Empresarial, con la singularidad de tener como contexto el sistema deportivo cubano a escala de la Unidad Provincial del Deporte de Santiago de Cuba, la que necesitada mejorar insuficiencias de la implementación de novedosas técnicas gerenciales, apoyada en la colaboración del potencial científico de la Facultad de Cultura Física. El resultado que se espera es aportar un modelo teórico para la Dirección estratégica en el contexto de la gestión deportiva.

La importancia se expresa al favorecer la interpretación de directivos, profesores, investigadores y, estudiantes, sobre el modelo que se presenta y sus novedades.

En este sentido, vale destacar que la principal característica del sistema de organizaciones deportivas cubanas es que no tiene como su fundamento socioeconómico, la función de

producción, o sea, maximizadora de beneficios económicos, así como de los mecanismos de asignación de precios por los servicios de actividad física que se ofertan, sino, que tiene su fundamento socioeconómico, al amparo de los Fondos Sociales de Consumo del Estado, asignado el presupuesto central que garantiza de forma cada vez mas creciente, las ofertas de proyectos de actividades físicas recreativas, programas de deportes y de cultura física profiláctica y terapéutica. Estas ofertas, generalmente son transferidas al practicante de la actividad física, de forma gratuita.

Desarrollo.

“Un modelo es una corriente de decisiones o acciones”.

(H. MINTZBERG)

La no existencia de un modelo teórico para la dirección estratégica en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, dado en el pobre desarrollo teórico alcanzado en este aspecto de la gerencia deportiva, hizo compleja la tarea de su elaboración con las características propias de un Área de Resultado Clave específica. Por lo antes expuesto, se considera al nuevo modelo como parte del perfeccionamiento del sistema organizativo de cultura física y deporte cubano.

Contribuciones teóricas y ventajas que ha de propiciar el nuevo modelo.

Con el nuevo modelo surge una tecnología para la dirección estratégica más efectiva e integradora, aspectos que no logra el diseño actual ni a escala corporativa, ni de Áreas de Resultados Claves.

- Se ha de considerar como un documento normativo de la dirección estratégica con impacto directo sobre la formación y el desarrollo del talento estratégico de los directivos de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, y su Área de Resultado Clave No1. Deporte para todos.

- Se propicia el intercambio entre diferentes generaciones de directivos, lo que respalda la integración entre las organizaciones de diferente formato existentes a escala provincial.
- Se contribuye a un mejor ordenamiento interno de estructuras y recursos, al cambio cualitativo de la cultura organizacional y al perfeccionamiento de las acciones encaminadas a la gestión de servicios de dicha área.
- Garantiza la continuidad de estudios especializados de administración pública.
- Se realiza la dirección estratégica como un sistema y un ciclo de dirección, dando fin al carácter intermitente de la ejecución de la dirección estratégica, de etapas precedentes.

Fases de la dirección estratégica.

Partiendo de lo expuesto en el análisis teórico realizado a la dirección estratégica y sus autores, se ha considerado denominar las fases de la dirección estratégica en correspondencia con el conocimiento teórico que poseen los directivos en estudio, por tanto, se han de asumir como nueva denominación de las fases de la dirección estratégica las siguientes:

-Fase de proyección de la dirección estratégica: representada por el plan de dirección estratégica y sus procedimientos de planificación, ejecución y control.

- Su ejecución se realiza, a través de la dimensión de planeación: el modelo establece un procedimiento novedoso para el diseño de un plan de dirección estratégica, a través del cual se valida la misma en cada nivel de sistematicidad del área en estudio.

-Fase de práctica socioeconómica de la dirección estratégica: representada por la demostración del pensamiento, la actitud e intensión estratégico de los directivos, se concreta en un procedimiento para evaluar la efectividad de la dirección estratégica.

- Su ejecución se realiza, a través de la dimensión de ejecución: establece cómo debe ser implementado el modelo en cada nivel de sistematicidad del área que se investiga.

-Fase de balance de estándares de la dirección estratégica: representada por los procedimientos y metodologías aportadas para ese fin.

La referencia anterior, sirve como modelo teórico de las fases de la dirección estratégica, con un nuevo enfoque.

- Su ejecución se realiza, a través de la dimensión de balance de estándares: establece qué evaluar, quién debe evaluar, cuándo, y para qué. Vale destacar que estos procedimientos no existían.

-Fase de talento estratégico: representada por el conjunto de dotes intelectuales de una persona, en concreto referido a los directivos de la cultura física y el deporte que les permite ser más efectivos en la dirección de sus respectivas organizaciones deportivas.

- Para lograr el desarrollo del talento estratégico, el mismo transita por la influencia ejercida por los proyectos de investigación desarrollo y de innovación, así como otras acciones de capacitación o superación, a que son convocados en el ejercicio administrativo los directivos.

De esta manera, el talento estratégico contribuye a formar el pensamiento, la actitud e intensión estratégico pero, como un todo único, que puede ser validado en la práctica de la dirección estratégica, apoyándose en los procedimientos que han sido adecuados en el marco de esta investigación y que son presentados a través de anexos.

De lo anterior se comprende que la nueva definición, va a tener como propósito principal integrar los conceptos de pensamiento, actitud e intensión estratégicos.

-Ciclo de vida del modelo. Relaciones esenciales del ciclo de vida del modelo.

La relación más general está dada por el carácter interactivo y dialectico que caracteriza el modelo, se expresa entre el sujeto de dirección (directivos) y el objeto de dirección

(proceso de introducción de la dirección estratégica). Se destaca que no se pretende sustituir el diseño actual de dirección estratégica, sino que se complementa el mismo.

Por tanto, es modelo de dirección estratégica en tanto describe y explica de manera teórica las relaciones reales y complejas que existen, acumuladas en el pensamiento de los directivos, que ahora a través del método científico, salen a la luz, en forma de un sistema o modelo y que representa la voluntad colectiva de los directivos de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, en particular del Área de Resultado Clave No1.

El modelo es resultado, de las complejas relaciones que se dan en un primer anillo epistemológico integrado por:

-El Modelo de Gestión Económico Cubano: las relaciones económicas de Cuba, con el exterior, sustentados en los cambios del entorno internacional, en los cambios de la ciencia y la técnica como contexto de la gestión económica, han devenido en el perfeccionamiento de la construcción del socialismo en las condiciones cubanas, donde al madurar premisas objetivas y subjetivas a escala nacional, sustentadas en las conquistas obtenidas en un grupo importante de sectores de la economía nacional, dan origen al denominado Modelo de Gestión Económico Cubano.

Esta oportunidad, se ha empleado para proponer soluciones y tecnologías flexibles de dirección de la economía y sus estructuras de dirección a escala del sector económico social, cultura física y deporte, en la provincia Santiago de Cuba.

El Sistema Organizativo de Cultura Física y Deporte: es, el modelo que representa la gama de tipos de organizaciones que caracterizan la cultura física y el deporte, a través de las cuales se satisfacen un grupo importante de necesidades, para realizar los recursos humanos del deporte, con salida al mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo multilateral de la personalidad a través de la realización de actividad física para todos.

-La Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba: es, la máxima institución a escala de la provincia que representa la cultura física y el deporte, asegura el cumplimiento del objeto social sin ánimo de lucro que caracteriza al deporte para todos, sustentado en modelos empíricos del saber administrativo, que pudieran ser progresivamente complementados por modelos teóricos validados y viables, como el propuesto en esta tesis.

En un segundo anillo epistemológico, se encuentra el Área de Resultado Clave No1. Sus particularidades se dan en su objeto social, su misión a través del desarrollo que pueda lograrse del talento estratégico que caracteriza la gestión de sus directivos, aspectos principales para una eficiente y eficaz introducción e implementación de la dirección estratégica y que es necesario contribuir a formar.

El soporte de estas particularidades está en sus departamentos, sus estructuras, sus respectivas visiones, sus experiencias individuales y colectivas, su alcance social, sus estrategias y planes de acción, sus resultados positivos y negativos y sus expectativas. Por todo ello se afirma que el Área de Resultado Clave No. 1 Deporte para todos, tiene personalidad e identidad estratégica para la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba.

Carácter dialéctico del modelo: se concreta en las relaciones simultáneas de todos los subsistemas y funciones de la dirección estratégica que prevé el modelo, aportado por el análisis integral de relaciones esenciales explicadas, unido a los aportes del marco teórico referencial de la investigación, es decir, cada subsistema o función, es la vía para pasar al otro, sustentado en la probabilidad de relaciones contradictorias (naturaleza interactiva del proceso de dirección estratégica) que constituyen la fuente de su desarrollo y conduce a una etapa de su posible perfeccionamiento.

Relaciones esenciales de las categorías que integran el modelo.

Las relaciones entre los subsistemas se expresan en la siguiente forma:

Subsistema administrativo: es vital para cualquier organización, sin él no se pueden desarrollar la dirección estratégica y sus actividades. Por estas dos razones fue incluido en el modelo. Guía a los directivos al logro de las metas, planes, estrategias, programas, proyectos recreativos físicos y objetivos estratégicos que tributan a su misión, según el nivel de sistematicidad en que se aplique.

El mismo queda compuesto por: los directivos de los departamentos de actividad física comunitaria, departamento de actos masivos, departamento de relaciones nacionales y Plan Turquino y el departamento de Recreación Física, integran además este subsistema los directivos que se desempeñan en la esfera de deporte para todos a escala de todos los municipios de la Provincia, así como todos los directivos a escala de Combinado Deportivo Recreativo.

-Forman parte de este subsistema, los planes estratégicos de las organizaciones a escala provincial, desde los que se hará énfasis en la realización de los otros subsistemas del modelo y de las funciones del mismo.

Este subsistema se caracteriza por propiciar que los directivos del Área de Resultado Clave No 1 una vez capacitados desde los fundamentos teóricos del modelo tengan desarrolladas las habilidades para aplicar en su práctica operativa, táctica y estratégica la administración estratégica, contribuyendo a mejorar la eficacia y eficiencia administrativa y organizacional.

La eficacia, dentro del proceso de la dirección estratégica debe ser entendida como el desempeño administrativo y será reflejado en la evaluación anual individual. De igual forma, la eficacia con que cada colectivo de directivos en cada organización cumpla con sus obligaciones se ha de llamar desempeño organizacional.

Este subsistema, contribuye a formar en los directivos la capacidad de hacer correctamente las cosas, con lo que se forma el concepto de eficiencia, recordar que la eficacia es la clave del éxito de una organización, este es, el objetivo de este subsistema.

El mismo se relaciona con el subsistema de estructuras, a través de una alta formalización en los procesos. Para ello, es necesario desarrollar la autoridad centralizada y una fuerte normalización de tareas.

Sus relaciones esenciales con el resto de los componentes del modelo, no se fragmentan en funciones básicas de la dirección, debido a que el modelo aporta una función de capacitación especializada que da salida a las necesidades que en ese sentido vayan surgiendo en los directivos a escala provincial.

Subsistema de estructura: tiene como objetivo, contribuir a capacitar a los directivos sobre el tema estructura, es significativo señalar que, este tema ha sido poco tratado en la capacitación de los directivos, a escala provincial, de esta forma se hace necesario auxiliarse de la función de capacitación especializada del modelo para profundizar en él y formar sólidos conocimientos.

Este subsistema es incluido en el nuevo modelo porque, se necesitan estructuras flexibles de dirección estratégicas adecuadas a las condiciones reales locales, que permitan a las organizaciones cambiar cuando varían los escenarios de dirección, o las expectativas de los clientes internos y externos, y surge la necesidad de mantener la organización en equilibrio con el entorno.

En este sentido destacar que el nuevo modelo, privilegia el análisis de las fuerzas del entorno y asume como primer cliente los recursos humanos propios, los que, capacitados, representan el acercamiento a un paradigma de cambio, expresión de perfeccionamiento organizacional, ante las nuevas exigencias de actualización del Modelo de Gestión Económico Cubano.

La capacitación de los directivos constituye una acción de beneficio directo al activo intangible, tanto en lo individual como para la cultura organizacional. Vale destacar que este hecho califica como una novedad científica en el contexto del deporte a escala provincial.

Para mejor comprensión, se hace una clasificación de sus componentes, los que son subdivididos en:

Operaciones con una alta formalización.

La alta formalización se expresa en el tipo de estructura burocrática existente, válida para entornos de gestión económicos estables como es el caso desde donde operan las organizaciones del sistema deportivo cubano, es decir, las organizaciones ofertan sus servicios sin que exista una concepción de competencia, más aun si su objeto social es sin ánimo de lucro. Además de existir en la sociedad un fuerte sustento de estabilidad política, económica y social.

En este sentido, es de señalar que el nuevo modelo al plantear la capacitación especializada de los directivos en este tema, aporta una acción novedosa que en el corto, mediano y largo plazo proporcionará beneficios.

Autoridad centralizada.

Característica de la supervisión directa, se mantiene en el nuevo modelo, será manifiesta desde el nivel provincial hasta los Combinados Deportivos Recreativos. Son procedimientos utilizados por los directivos desde su experiencia individual básicamente, sirven para realizar el subsistema socio técnico del modelo. Es preciso, continuar profundizando en el ejercicio de la delegación de autoridad para lograr ser más eficiente y eficaces.

Fuerte normalización de tareas.

Se expresa en el modelo, mediante el cumplimiento del diseño propuesto para elaborar un plan de dirección estratégica, sustentado en la idea de diseñar diferentes tipos de estrategia que garantiza mayor flexibilidad en la asignación de recursos, que harán posible alcanzar las metas y objetivos estratégicos. Con esta propuesta se supera la etapa precedente.

Normalización de habilidades, representada por la necesidad de capacitación, la cual tiene salida en forma especializada en dirección estratégica a través de un sistema de capacitación y se ejecuta a través de la función para ese fin, al amparo de proyectos de investigación desarrollo mixtos.

Lo anterior es novedoso porque, la superación antes de la existencia del nuevo modelo era dirigida de manera centralizada por la subdirección de docencia de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, actualmente existe una tendencia a reconocer un compromiso de capacitación en cada nivel de sistematicidad de la dirección, aceptado por la mayoría de los directivos del Área de Resultado Clave No 1, a partir de sus necesidades diagnosticadas, en respuesta a las exigencias teóricas del modelo.

Las relaciones esenciales de este subsistema, se verifican: con el subsistema administrativo porque, son los dirigentes quienes dan vida a las estructuras de la organización. Se relaciona con el subsistema socio técnico porque son los directivos a través de las estructuras administrativas de cada nivel jerárquico, quienes dan salida desde sus funciones administrativas y básicas, hacia la sociedad de los distintos recursos, programas y proyectos de actividad física para todos, en cumplimiento de los objetivos propuestos. Lo anterior, sin dudas aporta como beneficio, calidad de vida a toda la sociedad.

Las estructuras guardan una estrecha relación con la salida al entorno de la dirección estratégica. Pero para lograr este propósito, es necesario acometer las acciones estratégicas desde el subsistema administrativo del modelo encaminado a:

- Formalizar proyectos de investigación desarrollo con diferentes centros e instituciones del territorio.
- Solicitar asesorías y auditorías internas a organizaciones deportivas del territorio que puedan diagnosticar las causas objetivas que están originando las desviaciones

de los estándares negociados en el proceso de implementación de la dirección estratégica.

Al ejecutar el subsistema estructura, se ha de observar también la normalización de outputs (entendido los outputs, como las salidas del proceso de validación del nuevo modelo). En este sentido se ha de continuar trabajando por fortalecer el sistema de valores compartidos.

El análisis realizado, encuentra su destinatario principal en el subsistema técnico social.

Subsistema técnico social: el objetivo de este subsistema es, la formación de habilidades y competencias técnicas de los directivos y con ello lograr gradualmente la excelencia de la carpeta de servicios que oferta el Área de Resultado Clave No 1. Este objetivo se logra a través de la función de capacitación especializada del nuevo modelo.

Aspecto técnico.

Quedó integrado por (las tareas y actividades que las aseguran, los planes, proyectos físico recreativos, cronogramas, programaciones, instalaciones físicas, equipos e instrumentos a utilizar, manuales metodológicos, procedimientos, reglas, normativas y sobre todo la exigencia del cumplimiento de las tareas, las técnicas operacionales, la existencia de una base de datos, informes, tecnologías de la información para apoyar la gestión de los directivos, el conocimiento del entorno y el medio ambiente), como parte de los aspectos más necesarios para desarrollar el mismo, y conducir la organización al éxito.

Una premisa obvia es, la insuficiencia en la asignación de todo tipo de recurso, tanto a escala nacional como provincial, lo que no debe entenderse como una amenaza; todo lo contrario, es una nueva oportunidad que tienen los directivos de salir en busca de las soluciones más eficaces, sustentados en el denominado talento estratégico, en cuyo caso el nuevo modelo debe potenciar que los directivos encuentren alternativas.

Aspecto social.

Dado en las ofertas de, (programas y proyectos de actividad físico - recreativa) representan el aspecto social de este subsistema, se incluye en el modelo porque potencia la formación de nuevos conocimientos en los directivos, transformándose en una fuente de mayor eficiencia y eficacia a escala provincial.

Está integrado por los directivos, los profesores de deporte para todos, los practicantes de la actividad física y física recreativa, sus conocimientos de administración, sus características físicas psicológicas, las relaciones sociales, clima social en general entre los directivos y los practicantes, entre los practicantes, las exigencias de sus organizaciones, tanto formales como informales, entre otros aspectos.

Es significativo observar, las variables demográficas (tasa de crecimiento de la fuerza técnica profesional, la tasa de crecimiento de la población, distribución de grupos de edades, entre otras). En virtud, de la inexistente aplicación de los estudios de mercado con enfoque marketing social deportivo, que contribuiría a mejorar la satisfacción de necesidades y deseos internos y externos.

Se recomienda observar las variables socioculturales (sistemas de valores compartidos de los directivos y docentes, en los practicantes sistemáticos de actividad física, creencias, normas de conductas) y las variables medio ambientales.

Al ser complejo el control de este subsistema, el modelo plantea un procedimiento control con una frecuencia anual de la dirección estratégica, denominado (balance de estándares) o sea, una estructura de control flexible que garantice que los directivos participen en la observación sistemática del comportamiento de cada una de estas variables sociales y que busquen en el aspecto técnico su respuesta, auxiliados de la función de retroalimentación.

Las relaciones esenciales de este subsistema, además de las ya señaladas, se alcanzan cuando las metas trazadas contribuyan a la transformación del aspecto técnico, o sea,

crear un pensamiento, una actitud y una intención estratégicos en cada directivo, que aspire a la excelencia de la carpeta de servicios que oferta, con privilegio hacia sus recursos humanos internos y hacia el entorno.

No obstante, si no se logra el objetivo propuesto en el subsistema, entonces no se garantiza la supervivencia de esta Área de Resultados Claves, dentro del sistema Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba.

Así, se puede afirmar que se complementan los tres subsistemas y estos con las funciones, es decir, el modelo constituye en sí mismo un sistema, con enfoque integrador.

Después de haber explicado, el objetivo de cada subsistema, sus relaciones esenciales, los factores que lo integran y la forma de aplicarlo en la práctica de la dirección estratégica, se puede afirmar que se ha aportado una concepción novedosa que ofrece ventajas, porque es posible visualizar, medir y corregir la realización de la dirección estrategia, como expresión de perfeccionamiento.

De esta manera, se van erradicando un grupo significativo de insuficiencias de la dirección estratégica de la etapa anterior, como consecuencia de una nueva fórmula, que garantiza una adecuada ejecución de la dirección estratégica, en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba y sus áreas de resultados claves.

Vale señalar que los subsistemas bien organizados, deben tener la capacidad de optimizar la utilización de los recursos disponibles, como fuente de maximizar la eficiencia administrativa, con buenas estrategias, dada la escasez de recursos que caracteriza la gestión y administración de organizaciones deportivas.

A continuación serán analizadas las funciones del modelo, las mismas son estructuras organizativas flexibles que complementan el funcionamiento dinámico del núcleo del modelo, las mismas no poseen igual connotación que los subsistemas, que son

categorías clásicas de las estructuras de modelos de dirección estratégica tradicionales.

Lo anterior representa una novedad científica para el contexto cultura física y deporte.

Funciones del modelo.

Para obtener el efecto deseado de eficacia y eficiencia del deporte para todos, se incluyen en el modelo tres funciones, que tienen el objetivo de potenciar en la gestión, la función administrativa de coordinación, ejerciendo el efecto de integración.

Estas funciones marcan una diferencia respecto de otros modelos teóricos de dirección estratégica. Esta diferencia se debe a que en las condiciones actuales de pobre conocimiento teórico de dirección estratégica y de estructura de modelos de análisis estratégicos, se ha considerado atinado potenciar el núcleo del modelo a partir de una categoría que sea de fácil interpretación y aceptación. .

También se ha considerado la idea de que, muchos subsistemas complejizaría la correcta interpretación de las relaciones esenciales del mismo, razón por la que se decide incluir las funciones.

Función integradora: tiene como objetivo, explicar el carácter integrador de la gestión de los directivos desde un nuevo modelo, en la búsqueda de la mejor eficiencia y eficacia. La misma es ejecutada por el subsistema administrativo, coordina los distintos subsistemas y funciones hacia un fin común, teniendo en cuenta todas sus interrelaciones, explotándolas al máximo y obteniendo como resultado la sinergia del modelo.

Es responsable, de la dinámica interna del subsistema administrativo para que puedan tener lugar las salidas del proceso de dirección estratégica con enfoque estratégico, responde por el equilibrio del modelo como un sistema.

Su aplicación transita por el cumplimiento de las siguientes indicaciones metodológicas para su aplicación. Desarrollo de:

-Talleres de negociación: tiene como objetivos básicos:

1. Coordinar la dirección estratégica de la organización en el plano horizontal y vertical. Sustentados en la comunicación.
2. Capacitar a los directivos en la ciencia de la administración. Se basa en el estado actual.
3. Aportar beneficios económicos a la organización. Permite aplicar métodos de valor si fuera necesario.

Se determina, que la dirección estratégica debe realizarse en un período de tiempo no menor de un curso escolar, ello permite obtener las evidencias mínimas necesarias de su aplicación, que permitan a cada nivel de sistematicidad de la dirección del Área de Resultado Clave No 1 a escala provincial, efectuar la tercera fase de la dirección estratégica propuesta es decir, el balance de estándares negociados y con ello evaluar el cumplimiento de la efectividad de la dirección estratégica, así como evaluar el impacto del modelo a través de la cuarta fase de la dirección estratégica, es decir, el talento estratégico, y con ello se evalúa el desempeño administrativo y organizacional de los directivos.

Lo anterior garantiza la salida de la planeación estratégica hacia los niveles de dirección inferiores, según el nuevo modelo.

Se recomienda apoyarse en técnicas de trabajo en grupo para la solución de problemas, lo cual aporta consenso en la toma de decisiones. Como resultado de los talleres de negociación se debe obtener el eje de cooperación. Categoría novedosa.

- “Eje de cooperación”: significa, lograr que todos los directivos que participan el taller de la negociación de la dirección estratégica a través de un intercambio, alcancen la motivación, el interés y la *actitud participativa estratégica* necesaria como subsistema administrativo a escala provincial.

Así, apoyados en el sistema de valores compartidos se contribuye a tomar las decisiones en equipos de trabajo, determinando cuál de los elementos de la dirección

estratégica propuesto por el modelo es más conveniente que aparezca en el plan de dirección estratégica según el nivel de dirección (provincia, municipio o combinado deportivo recreativo), y atendiendo al tipo de programa o proyecto físico recreativo que se debe incluir en el plan estratégico de cada organización o departamento, en respuesta a las prioridades negociadas en cada estrategia.

Esta actitud participativa estratégica, refleja la formación progresiva que debe alcanzar del pensamiento, la actitud y la intención estratégicos de los directivos, derivados de la capacitación obtenida.

Se enfatiza, en la necesidad de reconocer que la experiencia de los directivos y el sistema de valores compartidos son decisivos en los resultados obtenidos con la aplicación de esta función. Lo anterior es novedoso, porque propicia utilizar una función con el objetivo de relacionar el subsistema administrativo al sistema de valores compartido dentro de la estructura organizativa de cada organización y ello se revierte en una óptima declaración de las estratégicas corporativas.

Existen otros aspectos sistematizados en torno a la relaciones esenciales de las categorías del modelo, las mismas como en otros aspectos, por una razón obvia de espacio aparecerán en nuevos trabajos, permitiendo así la más completa interpretación metodológica del modelo.

Diseño gráfico del nuevo modelo dirección estratégica.

El nuevo modelo, puede ser asumido para implementar la dirección estratégica desde el resto de las áreas de resultados claves de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, porque la dirección estratégica es una sola, lo que es diferente, es el contexto y el tipo de actividad donde se aplica.

El gráfico muestra el contexto de inserción del modelo al supra sistema. Ver gráfico 1.

El núcleo del modelo es, un sistema de entidades complejas, formadas por subsistemas y funciones que interactúan, representadas de manera simbólica por los aros olímpicos, que representan unidad y fortaleza entre cada una de estas categorías.

De esta forma, estas entidades complejas, interactúan manifestando unidad indisoluble y armonía entre los subsistemas y funciones que han sido identificadas y diseñadas como mínimas y necesarias, para implementar la dirección estratégica.

Vale destacar, que en el modelo existe la suficiente capacidad de aporte en sus subsistemas y funciones, como para trascenderse a ellas mismas y por ello, se ha considerado el modelo como un sistema. De igual forma otros aspectos del modelo como los indicadores de viabilidad, sus características y procedimientos a observar para su implementación, deben ser conocidos en próximo artículo.

Conclusiones.

- Describir las bases de un nuevo modelo teórico de dirección estratégica para el Área de Resultado Clave No 1 Deporte para todos, en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, constituye un acontecimiento científico sin precedentes en el territorio, debido a que no existe otro similar.
- El nuevo modelo convierte al Área de Resultado Clave No 1, en un líder de la dirección estratégica en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, al poseer un conjunto de instrumentos que le permiten implementar la dirección estratégica como parte del proceso de perfeccionamiento gerencial.
- Las contribuciones teóricas y prácticas de este artículo, constituyen una señal del tránsito de un paradigma gerencial esencialmente por instrucciones, hacia un paradigma gerencial esencialmente de dirección estratégica, sustentado en el denominado Talento Estratégico, como enfoque integrador.

Recomendación.

-Generalizar el reconocimiento de la Dirección estratégica, como una herramienta del presente y el futuro de la gerencia deportiva en Cuba.

Bibliografía.

1. Bonavia, T., Luna Arocas, R., García, J. Y. Mundina, J. J. Planificación estratégica: adaptación del modelo de Vrooni y Yago al ámbito deportivo; 1997.
2. Gandarilla Bermejo A., Ferriol Sánchez F. Folletos gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. (CCED). Ministerio de Educación Superior. Ciudad de la Habana; 2002.
3. Grandío Botella A. Calidad total, dirección estratégica y organización inteligente: Propuesta de una marco teórico integrador. En: VII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE). Almería. ACEDE. 1997.
[Consultado: 30 de mayo de 2010. Disponible en: <http://www3.uji.es/~agrandio/Acede97gran.htm>]
4. Gutiérrez Castillo O. Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. "Una contribución al perfeccionamiento empresarial" CEEC-UH. La Habana, Cuba; 2000.
5. Menguzzato, M. y Renau, J. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial MES. Ciudad de la Habana; 1993.
6. Mintzberg, H. "La estructura de las organizaciones". Editorial. Abril. Barcelona, España. 1984.
7. Pozo Gaskin J.F. Análisis del proceso de administración de la actividad física en el programa adulto mayor en Santiago de Cuba. [Tesis de master].Facultad de Cultura Física, Santiago de Cuba.; 2008.
8. Rodríguez González F. O., Alemañy Ramos S. Dirección por objetivo, dirección estratégica. Centro coordinador de estudios de dirección. Ministerio de Educación Superior. La experiencia cubana. La Habana, Cuba; 1998.

9. Ronda Pupo G. A., Marcané Laserra J. Á. Folletos gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED). Ministerio de Educación Superior. Ciudad de la Habana. Material en soporte magnético; 2002.

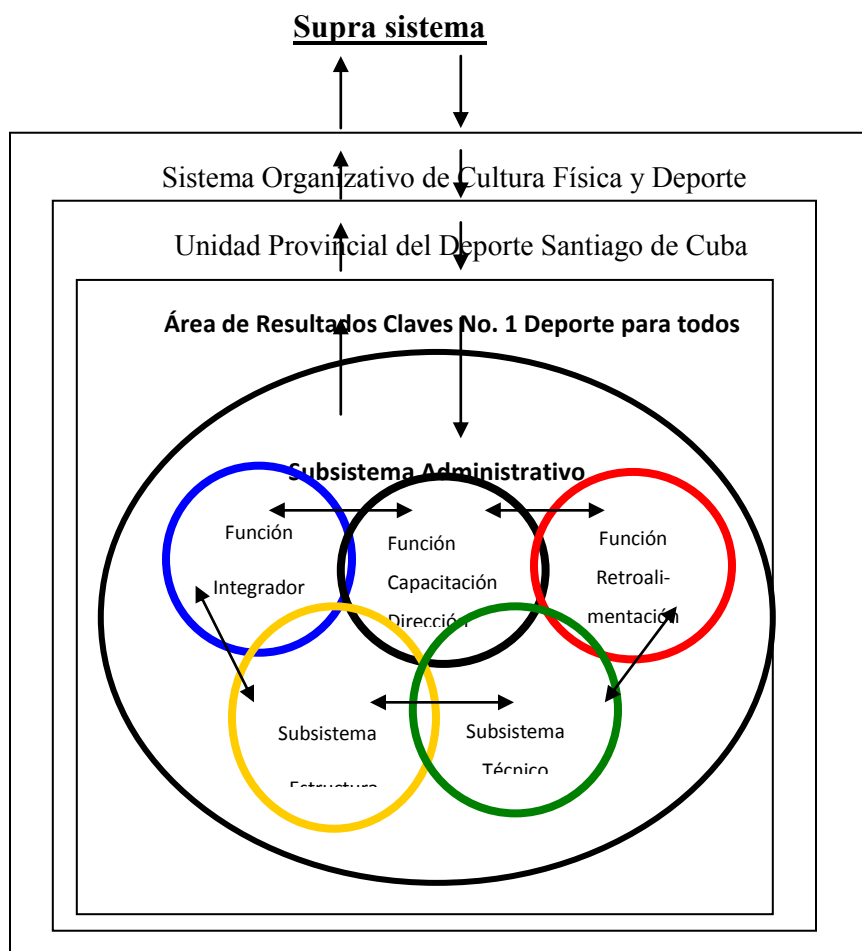



Gráfico 1. Modelo de dirección estratégica para el Área de Resultado Clave No 1. Deporte para todos.

Leyenda:  Flujo de entrada y salida de recursos, informaciones y tecnología.

 Circulación de informaciones entre las categorías que integran el modelo. (Integración).

MODELOS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES ⁱ

Claudia Palmira Ortega Fierro

Resumen

El presente trabajo resalta la importancia de los modelos de gestión de conocimiento para la estrategia y como vía de agregación de valor a la organización. Se presenta una revisión teórica desde sus orígenes en la década de los noventas (80's). Se resaltan diversos análisis a los modelos actuales de gestión, cuestionamientos sobre su aplicación, partiendo de las características fundamentales de la organización en que fueron concebidos.

Se realizan consideraciones sobre la aplicación en las empresas pequeñas y medianas mexicanas, a través de la apreciación de las empresas en Chihuahua. Se muestra un sondeo exploratorio realizado en algunas empresas pequeñas y medianas de la localidad para este propósito. Se presenta la vinculación del concepto "capital intelectual" con la "gestión del conocimiento", los cuales permiten desarrollar nuevas líneas de investigación.

Palabras claves: gestión de conocimiento, conocimiento, creación de valor, conocimiento organizacional.

Introducción

En años recientes, ha habido un crecimiento significativo de discurso concerniente a la economía del conocimiento el cual ha enfatizado en la dependencia del conocimiento o la información. Incluso la distinción entre los conceptos que han surgido en torno a ellos, implican que su gestión requiera de nuevas herramientas o conceptos administrativos para dar continuidad a la organización a través del tiempo. Es por esto que gran parte de la investigación de académicos y profesionales, realizada durante estas ultimas décadas (Cabrera et al) radica en

determinar cómo y cuándo el conocimiento es usado, siendo un aspecto crítico para el concepto de la estrategia organizacional y una fuente potencial de ventaja competitiva (Boisot, 1998; Spender, 1996a, 1996b; Spender y Grant, 1996; Cabrera y Allen, 1999).

El conocimiento organizacional es valioso, escaso, dependiente y ambiguo, difícil de imitar y sustituir por terceras partes (Wernerfelt, 1984; Nanda, 1996). Dado que el conocimiento es un activo estratégico, requiere la atención de intervenciones de gestión específicas (Davenport y Prusak, 1998). Es por esto que en los últimos años, las empresas han invertido en lo que se ha llamado sistemas de gestión de conocimiento, incluyendo ahí, nuevos sistemas de información, nuevas estructuras organizacionales (Wenger y Snyder, 1999; Moore y Birkinshaw, 1998); o nuevas políticas de recursos humanos con

Claudia Palmira Ortega Fierro es Licenciada y se desempeña como Directora Asociada de Posgrados Campus Chihuahua del Instituto Tecnológico y de Estudios Superior de Monterrey "ITESM"

el fin de emplear el conocimiento colectivo de los empleados (Davenport y Prusak, 1998; Davenport et al., 1998; Hansen et al., 1999; Quinn et al., 1996). La búsqueda de la innovación a través de la investigación y desarrollo es esencial para las empresas, encuentran la adquisición de nuevo conocimiento como una forma de mantener su diferenciación (Hansen et al, 1999). Sin embargo, pocas empresas ven los beneficios de contar con conocimiento de alto valor.

Desarrollo

Dentro de la terminología en torno al tema del conocimiento, existen múltiples conceptos y categorizaciones. Davenport and Prusak (1998), autores que han escrito sobre el tema desde sus inicios, describen el conocimiento como una “mezcla de experiencia, valores importantes, información del contexto y una visión externa que provee un marco para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias e información”.

De acuerdo a la literatura, existe más de un tipo de conocimiento, DeLong y Fahey (2000) desarrollaron un esquema de clasificación que distingue entre conocimiento humano, social y estructurado, muy semejante a la estructura que autores han manejado para entender el Capital Intelectual. El conocimiento humano lo consideran como aquel que el humano conoce o sabe cómo usar, incluyendo su experiencia (Abernathy et al., 1999). El conocimiento social se refiere a conocimiento tácito que se genera en las relaciones interpersonales y el conocimiento estructurado está inmerso en los sistemas, procesos, reglas y rutinas de una organización siendo usualmente conocimiento explícito. Dentro de estas clasificaciones se encuentran algunas adicionales presentadas por Garud and Nayyar (1994) que permiten distinguir niveles de codificación, siendo el conocimiento explícito más fácilmente comunicado a otros miembros y frente al tácito, el cual es más intuitivo y el cual se

aprende durante cierto periodo de tiempo, por lo tanto no fácil de codificar. Otra característica del conocimiento es su nivel de simplicidad o complejidad, la cual se refiere a la cantidad de información necesaria para comunicar conocimiento. Otro aspecto de conocimiento es el grado en el cual el conocimiento se encuentra sumergido en el sistema organizacional, especificando que tan independiente del sistema o que tan dependiente del contexto es. Las últimas dos características que se refieren en esta clasificación (velocidad y viscosidad) son importantes para entender cómo se da la transferencia del conocimiento. Velocidad se refiere a qué tan rápido se mueve el conocimiento a través de la organización, mientras que la viscosidad se refiere a la riqueza de ese conocimiento (Bhagat et al, 2002).

Además de analizar el conocimiento a partir de su propia definición, existe una tendencia en la disciplina organizacional a moverse de lo intuitivo a lo racional, y sistemático, considerándolo mejor porque así podrá ser explicado y precedido el comportamiento. Tsoukas (2005) analiza y presenta diferentes tipos de conocimiento organizacional, cómo se relacionan y además los conecta con dimensiones particulares de contextos organizacionales.

Al revisar la estructura dentro de la organización, se encuentran dos tipos principales de conocimiento, un conocimiento “proposicional” y un conocimiento de “prácticas”

Existen contextos organizacionales definidos como instituciones en donde se encuentra el conocimiento proposicional. Este tipo de conocimiento se describe por el tipo de formulaciones que genera, si “Y” entonces “X”. Estas formulaciones sirven como explicación de fenómenos organizacionales que se repiten y que ayudan a formular reglas que pueden servir a los administradores del futuro, como una abreviación. Una *abreviación* de algo puede *transferirse* en varios conceptos, y por lo tanto puede ser *manipulable*, proveyendo resultados *efectivos*, sin lugar a dudas. Sin embargo, esto se complica porque en todas

las disciplinas hay cambios constantes de situaciones particulares que hacen que las reglas no puedan aplicarse tal como se previó en un principio y tengan que modificarse.

Berger y Luckmann (1966) establecen que la habitualización es el precursor de la institucionalización. La actividad humana que es repetida frecuentemente llega a ser un patrón y puede ser repetida por otros, llegando a ser perfeccionada. A mayor institucionalización existe una mayor posibilidad de abreviar situaciones. Estos son los contextos organizados, situaciones previstas que realizan distintos actores a través de roles y reglas que se crearon para realizarlos. Las reglas según Schauer (1991) son generalizaciones que conectan tipos de comportamiento las cuales crean tipos de actores para ciertas situaciones. Weber (1948), centrado en el desarrollo de la organización formal, calculaba los resultados a través de la organización burocrática, pero deshumanizaba la organización.

De alguna manera la regla implica una acción que puede ser aplicada en el futuro y que tiene consecuencias basadas en el pasado. Sin embargo no previenen sobre cómo crear nuevas reglas o cómo reaccionar ante ciertas cosas no previstas. Esta asimetría de contingencias pudieran ser eliminadas si la interpretación de las cosas siempre fuera la misma pero no lo es, los símbolos cambian y nuevas definiciones van surgiendo. La semántica de la representación del conocimiento en un contexto organizado es internamente inestable (por eso existen las reglas). Sin embargo, las reglas por si mismas no pueden guiar la organización en todo su contexto, son necesarias también las anécdotas, historias, ejemplos. La práctica habla por sí misma. MacIntyre (1985) define la práctica a través de varios elementos importantes: 1) las prácticas tienen de una manera u otra un grado de institucionalización, 2) existen bienes que sólo pueden obtenerse participando en ellos, a través de la imaginación estratégica, habilidades analíticas, 3) es necesario

conocer los estándares mínimos que se esperan de tal actividad para buscar el desarrollo de los mismos, 4) cuando se entra a una práctica, no sólo debe conocerse la historia contemporánea de la actividad, sino aquella dimensión que la llevó al presente.

La narrativa facilita a interacción social, preserva la comunidad, la memoria colectiva y promueve el sentido de identidad entre los participantes. Ambos, el conocimiento proposicional como narrativo, son necesarios en el espectro de la organización.

Las organizaciones se enfrentan a entornos cambiantes que les impiden realizar las cosas de la misma manera, tienen que re ordenarse y buscar nuevas reglas de trabajo que les permitan llegar a un fin particular. Este reordenamiento se da en muchas ocasiones gracias al conocimiento narrativo, se da en los pasillos, en una reunión informal de trabajo, incluso en reuniones institucionales que por lo general son producto de conflictos gestados por reglas no cumplidas, la práctica las cambia. Si bien es cierto son productivas, es necesario reconocer la pertinencia de la narrativa para poder crear un ambiente de creatividad en la organización. Esto se presenta muy a menudo cuando una persona llega por primera vez a una empresa, lo que se da de inducción es la parte institucional, pero lo que se da en el área de trabajo tiene mayor influencia en el individuo que lo otro. El conocimiento se transmite en un ambiente cotidiano que reclama más allá de la regla una experiencia interactiva que le permita entender el porqué de las cosas.

Por eso las organizaciones siempre consideran una excepción a la regla, no todo puede estar ya dicho, en un contexto organizacional, mientras haya individuos, la vida organizacional seguirá su curso, con nuevas situaciones, con nuevos actores, pero siempre con la constante humana que permite nuevas reflexiones.

Adicional a la presencia de la institucionalización y la narrativa, y como consecuencia de los cambios en la forma de

interactuar de las organizaciones, una de las situaciones que los profesionales han encontrado es el cambio que han enfrentado con las particularidades de las personas que se encuentran laborando en las empresas, quienes presentan características con altos niveles de habilidad o pericia en su trabajo, alto grado de educación y amplia experiencia; siendo además una característica de su trabajo, el enfoque en la creación, distribución o aplicación en algún campo del conocimiento. Si los procesos importantes para las organizaciones de hoy envuelven trabajo de conocimiento, impera la realidad cada vez más obvia que los trabajos que no lo requieran irán decreciendo con el tiempo (Davenport, 2005)

Es así que esta nueva generación de trabajadores, tal como sucedió en el siglo XIX con el cambio del trabajador artesanal al trabajador industrial, hoy en día las organizaciones se enfrentan a una fuerza laboral denominada: trabajadores de conocimiento, los cuales presentan las siguientes características: se saben importantes, y conocen que sus experiencias los posicionan bien para oportunidades futuras dentro o fuera de la organización. La interdependencia y complejidad de su trabajo les requiere una colaboración efectiva con otros en diferentes funciones, en otras ubicaciones físicas, e incluso en otras organizaciones.

La administración debe resistirse en aplicar demasiado control sobre el espacio de trabajo, por esto, son altamente móviles; el uso de múltiples herramientas de comunicación les permite desarrollarse en su oficina o desde casa. Este aspecto es muy importante, ya que la independencia es vista como un intercambio justo por la educación y entrenamiento que ellos dan y reciben; entre mayor educación, mayor habilidad para administrarse a sí mismo. En general, su cuerpo de conocimiento necesita ser constantemente renovado, y aunque su trabajo es inherentemente emergente y muy poco estructurado, puede también llegar a estandarizarlo como una

rutina, para ellos la innovación es sumamente importante.

En cuanto a su forma de ser dirigidos se manifiesta su independencia y autonomía. No les gusta que les digan que hacer, ni tampoco les agrada ver su trabajo reducido a un solo proceso de cuadros y flechas. En muchas ocasiones al preguntárseles cómo realizan su trabajo, se resisten a describir los pasos que ellos siguen para cumplir alguna tarea. Cada uno de ellos tiene diferentes razones para hacer lo que hacen, será por tanto muy difícil cuestionar las prácticas específicas que ellos apliquen para lograr sus metas. Además, aún en un mismo puesto la descripción del trabajo no será la misma. En cuestión de intervenciones los investigadores, han tenido que recurrir a herramientas de investigación, como la etnografía, la cual utiliza la observación a detalle para determinar con mayor confiabilidad lo que hacen este tipo de trabajadores.

Sin embargo, otra de las características encontradas, es que si bien es cierto, la autonomía es valorada, no significa que harán lo que quieran sin sujetarse a nada. El arte de la administración de esta fuerza laboral, es generar un compromiso real a su trabajo, emanado principalmente por la propia voluntad; sin embargo la percepción de procesos justos en la organización fortalece este compromiso, ya que incluso el realizar el trabajo que otros le piden hacer es necesario un cierto nivel de voluntarismo.

Considerando lo anterior, el valor que dan a su trabajo es alto, por lo tanto son renuentes a compartirlo tan fácilmente, sobre todo si ven que su trabajo puede verse amenazado, por lo tanto es muy importante que la administración ofrezca los seguros e incentivos necesarios para compartir su conocimiento; se resisten, sobre todo si no ven alguna garantía o recompensa. Es así, que es recomendable que estos trabajadores sean dirigidos por personas que les den confianza y les muestren respeto.

Al considerarse esta propuesta de una nueva fuerza laboral, la estructura del conocimiento es básica para mejorar la

forma en que debe ser gestionada, dependiendo de la complejidad del trabajo (desde la rutina hasta aquel que implica una interpretación) y el nivel de interdependencia (con actores individuales o grupos colaborativos), según lo presenta Davenport (2005), quien sugiere cuatro modelos de trabajo, basado en la forma en que el trabajo de conocimiento deba ser desarrollado.

El modelo de integración se basa en el trabajo que se realiza de manera sistemática y repetitiva, este trabajo se realiza de forma dependiente de procesos formales, metodologías o estándares, y se busca la integración a través de fronteras funcionales. El modelo de transacción, se basa en un trabajo de rutina, dependiente de reglas formales, procedimientos y entrenamiento, además de trabajadores o información de poca discreción. El modelo de colaboración se basa en un trabajo improvisado muy dependiente en la pericia desarrollada entre las funciones de la organización, además es dependiente de un trabajo fluido en equipos flexibles. El modelo experto, tiene un trabajo muy orientado a la interpretación, altamente dependiente en la experiencia pericia individual y con una dependencia en el desarrollo de expertos.

Considerando estos modelos, la gestión actual del conocimiento enfatiza en los procesos normalmente relacionados con su creación, su distribución y su aplicación. Choo (1998) argumenta que las organizaciones usan información en tres actividades vitales de conocimiento. La primera, organizaciones utilizan la información para dar sentido a las cosas que pasan en el ambiente, al interpretarlas generan conocimiento.

La segunda forma de crear nuevo conocimiento a través de aprendizaje organizacional, esto permite que la organización desarrolle nuevas habilidades, productos y servicios y mejore los procesos organizacionales. La tercera, permite que las decisiones sean tomadas, ya que al buscar y evaluar información se genera conocimiento que la lleva a su éxito.

Muchos trabajos (Niesen et al 2000; Holsapple y Joshi, 1999;1997) se han realizado para detallar un marco de referencia para la gestión del conocimiento, describiendo y analizando distintas apreciaciones que permiten la distinción y la clasificación de actividades de conocimiento o habilidades de conocimiento (vistas desde el que provee o el que usa el conocimiento) que intentan transformar estos recursos en formas re usables y donde puedan ser utilizados mecanismos efectivos de administración. Los siguientes conceptos se generan de una revisión de bibliografía realizada por Miltiadis et al, (2002)

Adquirir, codificar, capturar, almacenar, crear, organizar, compartir, asegurar, agrupar, identificar, verificar, filtrar, seleccionar, retener, representar, transformar, adaptar, combinar, distribuir, evaluar, posible de utilizar, encontrar, dar forma, comunicar, distribuir, mandar, sintetizar, aplicar, transferir, usar, integrar y aprender.

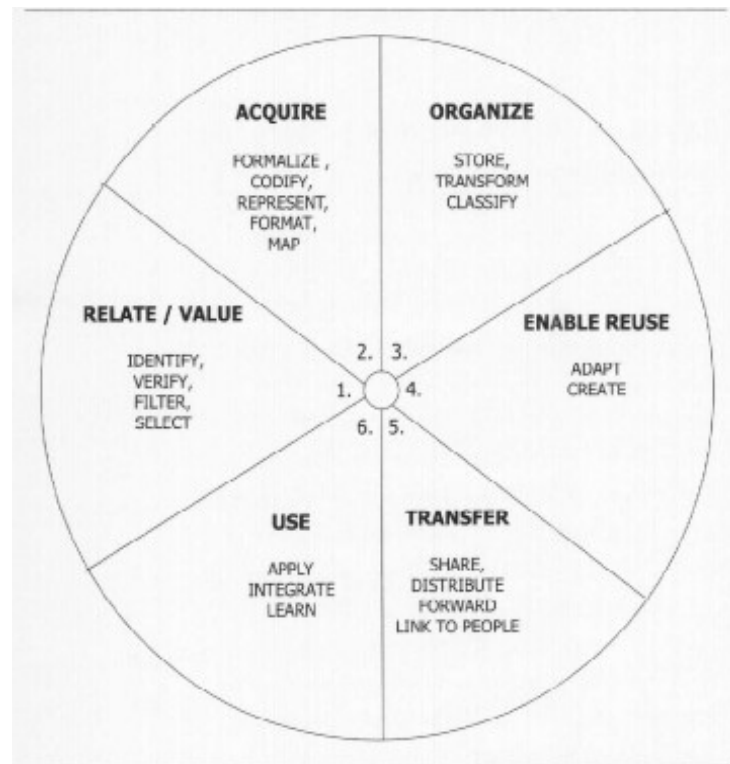


Figura 1. Miltiadis et al, (2002)

Miltiadis et al, (2002) proponen el siguiente modelo, que se componen de varias etapas:

Valor relativo. Etapa que ayuda a encontrar, evaluar, filtrar y seleccionar las fuentes de conocimiento que tienen diferentes componentes valiosos.

Adquirir. Esta fase intenta capturar el conocimiento desde su fuente y a través de actividades de conocimiento como la codificación, estandarización, mapeo y presentación en datos específicos que pueden volverse a utilizar.

Organizar. Permite la clasificación de varios objetos de conocimiento su almacenaje y su integración.

Posibilidad de re uso. En esta fase los objetos de conocimiento son enriquecidos con metadata específica para que su uso nuevamente sea permitido. En algunas condiciones, este proceso permite la explotación de objetos de conocimiento a través de procesos de aprendizaje.

Transferencia. Permite la distribución de conocimiento usando mecanismos definidos y estructurados de almacenaje y transmisión.

Uso. Finalmente en esta fase el conocimiento es explotado y promueve la capacidad para acciones efectivas. La capacidad de aprendizaje y la solución de problemas son de importancia crítica.

Conclusión

La gestión del conocimiento presenta cambios significativos en las prácticas actuales, tomando en cuenta la naturaleza del conocimiento, el impacto de su estructura en la organización, así como la evolución en el trabajo y características de los miembros que lo generan y utilizan. Siendo un activo importante en la empresa, su desarrollo como parte de la estrategia de continuidad, se ve como un reto inevitable.

La literatura reconoce las etapas distintas por las cuales una información o dato puede irse desarrollando en un conocimiento indispensable para la organización, es por esto, que los trabajos futuros deberán concentrarse en determinar cuáles son aquellas prácticas y valores administrativos que son necesarios para una mejor administración del conocimiento que ya se genera en las organizaciones y que probablemente se desperdicie, se almacene o simplemente no se percata como valioso, sino para algunos cuantos. El reto académico y profesional radica en establecer los medios y herramientas que se propongan para obtener un mejor aprovechamiento y capitalización de tan cotizado activo, aún en ocasiones sin medir, e incluso, sin determinación de un valor económico.

Bibliografía

1. **Abernathy**, F.H., Dunlop, J.T., Hammond, J.H. and Weil, D. (1999), *A Stitch in Time*, Oxford University Press, New York, NY.
2. **Berger**, E y Luckmann T. *The social construction of reality*. Penguin. London. 1966.
3. **Bhagat**, R.S., Kedia, B.L., Harveston, RD. and Triandis, H.C. (2002), "Cultural variation in the cross-border transfer of organizational knowledge: an integrative framework", *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 2, pp. 204-21.
4. **Boisot**, M. *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford University Press. Oxford. 1998
5. **Cabrera**, A. and Allen, D. 'The Architecture of Organizational Cognition'. Paper presented at the Academy of Management Conference, Chicago, IL. 1999
6. **Cabrera**, Angel. William C Collins, Jesus F Salgado. Determinants of individual engagement in knowledge sharing .*The International Journal of Human Resource Management*. London: Feb 2006. Vol. 17, Iss. 2; pg. 245
7. **Choo**, C.W. "The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions", *International Journal of Information Management*, Vol. 6 No. 5, pp. 329-40.1996
8. **Davenport**, T. and Prusak, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA. 1998
9. **Davenport**, Thomas. *Thinking for a living*. Harvard Bussiness School Press. Boston. 2005
10. **DeLong**, D.W. and Fahey, L., "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 4, pp. 113-28. 2000
11. **Garud**, R. and Nayyar, P.R. "Transformative capacity: continual structuring by intertemporal technology transfer", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 365-85. 1994
12. **Hansen**, M., Nohria, N. and Tierney, T., "What's your strategy for managing knowledge?", *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 2, pp. 106-27.1999
13. **Holsapple**, C.W. and Joshi, K.D. "Knowledge management: a three-fold framework", Paper No. 104, Kentucky Initiative for Knowledge Management. 1997
14. **Holsapple**, C.W. and Joshi, K.D., "Description and analysis of existing knowledge management frameworks", 32nd Hawaii International Conference on Systems Sciences.1999
15. **MacIntyre**, A. *After Virtue*. 2nd. Edición. Duckworth. London. 1985
16. **Miltiadis** D Lytras, Athanasia Pouloudi, Angeliki Poulymenakou. Knowledge management convergence - expanding learning frontiers. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 40.(2002).
17. **Moore**, K. and Birkinshaw, J. 'Managing Knowledge in Global Service Firms: Centers of Excellence', *Academy of Management Executive*, 12: 81–92.1998
18. **Nanda**, A. 'Resources, Capabilities and Competencies'. In Moingeon, B. and Edmondson, A. (eds) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage. London, 1996
19. **Nissen**, M., Kamel, M. and Sengupta, K. "Integrated analysis and design of knowledge systems and processes", *Information Resources Management Journal*, Vol. 24, January-March. 2000.
20. **Quinn**, J.B., Anderson, P. and Finkelstein, S. 'Leveraging Intellect', *Academy of Management Executive*, 10: 7–27. 1996
21. **Schauer**, E. *Playing by the rules*. Clarendon. Oxford. 1991.
22. **Spender**, J.-C. 'Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the

- Concept and its Strategic Implications'. In Moingeon, B. and Edmondson, A. (eds) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage London, (1996a)
23. **Spender**, J.-C. 'Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm', *Strategic Management Journal*, 17: 45–62. (1996b)
 24. **Spender**, J.-C. and Grant, R.M. 'Knowledge and the Firm: Overview', *Strategic Management Journal*, 17: 5–9. 1996
171–80.
 25. **Tsoukas**, H. *Complex Knowledge*. University Press. Oxford. 2005.
 26. **Weber**, M. From Max Weber: essays in sociology, in H.H. Gerth and C. W. Mills (editores). London, Routledge. 1948
 27. **Wenger**, E.C. and Snyder, W.M. (1999) 'Communities of Practice: The Organizational Frontier', *Harvard Business Review*, January–February: 139
 28. **Wernerfelt**, B. (1984) 'A Resource-Based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, 5:

ⁱ *Trabajo presentado en febrero de 2009. Aprobado por el Comité Editorial en abril de 2009.*

Modelo de Dirección Estratégica para el Área de Resultado Clave Deporte para todos.

Resumen.

El objetivo del artículo es, revelar la fundamentación teórica del modelo de Dirección estratégica, propuesto para el Área de Resultado Clave No 1. Deportes para todos, de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba.

Los métodos utilizados fueron: sistemático- estructural –funcional, participa en la construcción del modelo y, en la concepción de la estrategia de su validación práctica, así como la modelación, para construir el modelo y, el hermenéutico, para interpretar cuales fueron los fundamentos de la implementación de la dirección estratégica en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba. Entre otros.

La importancia está dada, en aportar un modelo teórico para la Dirección estratégica específico para el Área de Resultado Clave No 1. *Deportes para todos*, que no existía, cuyo beneficio tiene alcance provincial e incluye los niveles de dirección inferiores.

Palabras claves. Modelo, Dirección Estratégica y Área de Resultado Clave No 1. Deportes para todos.

Introducción.

Se es del criterio: “que *no será factible el camino al perfeccionamiento del modelo de gestión económico cubano, si no hay desarrollo del pensamiento económico de los directivos del deporte*”. Esta afirmación se realiza, para sustentar que es la administración de la actividad física un aporte significativo que realiza el sistema deportivo, al contribuir a la formación y desarrollo

multilateral de la personalidad de los individuos por más de dos generaciones y medias de cubanos.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial de la república de Cuba, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las empresas estatales, los grupos y uniones, puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. De esta forma, cuando se hace referencia a los Organismos, abarca a los Organismos de la Administración Central del Estado. Por tanto, se incluye al Instituto Nacional de Educación Física y Recreación (INDER).

Esta investigación se desarrolló, dentro del sistema de dirección y gestión empresarial, para tributar al Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.

Por lo anterior, tuvo como objeto de estudio, el proceso elaboración de un modelo teórico para la Dirección estratégica específico para el Área de Resultado Clave No 1. *Deportes para todos*, cuyo beneficio tiene alcance provincial e incluye los niveles de dirección inferiores.

Lo anterior, forma parte de las acciones de auto gestión del perfeccionamiento empresarial y organizacional, derivado del perfeccionamiento del modelo de gestión económica cubano.

El objetivo fue, contribuir a ampliar el conocimiento sobre un tema de la economía cubana cardinal como es, el Perfeccionamiento Empresarial, con la singularidad de tener como contexto el sistema deportivo cubano a escala de la Unidad Provincial del Deporte de Santiago de Cuba, la que necesitada mejorar insuficiencias de la implementación de novedosas técnicas gerenciales, apoyada en la colaboración del potencial científico de la Facultad de Cultura Física. El resultado que se espera es aportar un modelo teórico para la Dirección estratégica en el contexto de la gestión deportiva.

La importancia se expresa al favorecer la interpretación de directivos, profesores, investigadores y, estudiantes, sobre el modelo que se presenta y sus novedades.

En este sentido, vale destacar que la principal característica del sistema de organizaciones deportivas cubanas es que no tiene como su fundamento socioeconómico, la función de producción, o sea, maximizadora de beneficios económicos, así como de los mecanismos de asignación de precios por los servicios de actividad física que se ofertan, sino, que tiene su fundamento socioeconómico, al amparo de los Fondos Sociales de Consumo del Estado, asignado el presupuesto central que garantiza de forma cada vez mas creciente, las ofertas de proyectos de actividades físicas recreativas, programas de deportes y de cultura física profiláctica y terapéutica. Estas ofertas, generalmente son transferidas al practicante de la actividad física, de forma gratuita.

Desarrollo.

“Un modelo es una corriente de decisiones o acciones”.

(H. MINTZBERG)

La no existencia de un modelo teórico para la dirección estratégica en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, dado en el pobre desarrollo teórico alcanzado en este aspecto de la gerencia deportiva, hizo compleja la tarea de su elaboración con las características propias de un Área de Resultado Clave específica. Por lo antes expuesto, se considera al nuevo modelo como parte del perfeccionamiento del sistema organizativo de cultura física y deporte cubano.

Contribuciones teóricas y ventajas que ha de propiciar el nuevo modelo.

Con el nuevo modelo surge una tecnología para la dirección estratégica más efectiva e integradora, aspectos que no logra el diseño actual ni a escala corporativa, ni de Áreas de Resultados Claves.

- Se ha de considerar como un documento normativo de la dirección estratégica con impacto directo sobre la formación y el desarrollo del talento estratégico de los directivos de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, y su Área de Resultado Clave No1. Deporte para todos.
- Se propicia el intercambio entre diferentes generaciones de directivos, lo que respalda la integración entre las organizaciones de diferente formato existentes a escala provincial.
- Se contribuye a un mejor ordenamiento interno de estructuras y recursos, al cambio cualitativo de la cultura organizacional y al perfeccionamiento de las acciones encaminadas a la gestión de servicios de dicha área.
- Garantiza la continuidad de estudios especializados de administración pública.
- Se realiza la dirección estratégica como un sistema y un ciclo de dirección, dando fin al carácter intermitente de la ejecución de la dirección estratégica, de etapas precedentes.

Fases de la dirección estratégica.

Partiendo de lo expuesto en el análisis teórico realizado a la dirección estratégica y sus autores, se ha considerado denominar las fases de la dirección estratégica en correspondencia con el conocimiento teórico que poseen los directivos en estudio, por tanto, se han de asumir como nueva denominación de las fases de la dirección estratégica las siguientes:

- Fase de proyección de la dirección estratégica: representada por el plan de dirección estratégica y sus procedimientos de planificación, ejecución y control.
 - Su ejecución se realiza, a través de la dimensión de planeación: el modelo establece un procedimiento novedoso para el diseño de un plan de dirección estratégica, a través del cual se valida la misma en cada nivel de sistematicidad del área en estudio.

-Fase de práctica socioeconómica de la dirección estratégica: representada por la demostración del pensamiento, la actitud e intensión estratégico de los directivos, se concreta en un procedimiento para evaluar la efectividad de la dirección estratégica.

- Su ejecución se realiza, a través de la dimensión de ejecución: establece cómo debe ser implementado el modelo en cada nivel de sistematicidad del área que se investiga.

-Fase de balance de estándares de la dirección estratégica: representada por los procedimientos y metodologías aportadas para ese fin.

La referencia anterior, sirve como modelo teórico de las fases de la dirección estratégica, con un nuevo enfoque.

- Su ejecución se realiza, a través de la dimensión de balance de estándares: establece qué evaluar, quién debe evaluar, cuándo, y para qué. Vale destacar que estos procedimientos no existían.

-Fase de talento estratégico: representada por el conjunto de dotes intelectuales de una persona, en concreto referido a los directivos de la cultura física y el deporte que les permite ser más efectivos en la dirección de sus respectivas organizaciones deportivas.

- Para lograr el desarrollo del talento estratégico, el mismo transita por la influencia ejercida por los proyectos de investigación desarrollo y de innovación, así como otras acciones de capacitación o superación, a que son convocados en el ejercicio administrativo los directivos.

De esta manera, el talento estratégico contribuye a formar el pensamiento, la actitud e intensión estratégico pero, como un todo único, que puede ser validado en la práctica de la dirección estratégica, apoyándose en los procedimientos que han sido adecuados en el marco de esta investigación y que son presentados a través de anexos.

De lo anterior se comprende que la nueva definición, va a tener como propósito principal integrar los conceptos de pensamiento, actitud e intensión estratégicos.

-Ciclo de vida del modelo. Relaciones esenciales del ciclo de vida del modelo.

La relación más general está dada por el carácter interactivo y dialéctico que caracteriza el modelo, se expresa entre el sujeto de dirección (directivos) y el objeto de dirección (proceso de introducción de la dirección estratégica). Se destaca que no se pretende sustituir el diseño actual de dirección estratégica, sino que se complementa el mismo.

Por tanto, es modelo de dirección estratégica en tanto describe y explica de manera teórica las relaciones reales y complejas que existen, acumuladas en el pensamiento de los directivos, que ahora a través del método científico, salen a la luz, en forma de un sistema o modelo y que representa la voluntad colectiva de los directivos de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, en particular del Área de Resultado Clave No1.

El modelo es resultado, de las complejas relaciones que se dan en un primer anillo epistemológico integrado por:

-El Modelo de Gestión Económico Cubano: las relaciones económicas de Cuba, con el exterior, sustentados en los cambios del entorno internacional, en los cambios de la ciencia y la técnica como contexto de la gestión económica, han devenido en el perfeccionamiento de la construcción del socialismo en las condiciones cubanas, donde al madurar premisas objetivas y subjetivas a escala nacional, sustentadas en las conquistas obtenidas en un grupo importante de sectores de la economía nacional, dan origen al denominado Modelo de Gestión Económico Cubano.

Esta oportunidad, se ha empleado para proponer soluciones y tecnologías flexibles de dirección de la economía y sus estructuras de dirección a escala del sector económico social, cultura física y deporte, en la provincia Santiago de Cuba.

El Sistema Organizativo de Cultura Física y Deporte: es, el modelo que representa la gama de tipos de organizaciones que caracterizan la cultura física y el deporte, a través de las cuales se satisfacen un grupo importante de necesidades, para realizar los recursos humanos del deporte, con salida al mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo multilateral de la personalidad a través de la realización de actividad física para todos.

-La Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba: es, la máxima institución a escala de la provincia que representa la cultura física y el deporte, asegura el cumplimiento del objeto social sin ánimo de lucro que caracteriza al deporte para todos, sustentado en modelos empíricos del saber administrativo, que pudieran ser progresivamente complementados por modelos teóricos validados y viables, como el propuesto en esta tesis.

En un segundo anillo epistemológico, se encuentra el Área de Resultado Clave No1. Sus particularidades se dan en su objeto social, su misión a través del desarrollo que pueda lograrse del talento estratégico que caracteriza la gestión de sus directivos, aspectos principales para una eficiente y eficaz introducción e implementación de la dirección estratégica y que es necesario contribuir a formar.

El soporte de estas particularidades está en sus departamentos, sus estructuras, sus respectivas visiones, sus experiencias individuales y colectivas, su alcance social, sus estrategias y planes de acción, sus resultados positivos y negativos y sus expectativas. Por todo ello se afirma que el Área de Resultado Clave No. 1 Deporte para todos, tiene personalidad e identidad estratégica para la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba.

Carácter dialéctico del modelo: se concreta en las relaciones simultáneas de todos los subsistemas y funciones de la dirección estratégica que prevé el modelo, aportado por el análisis integral de relaciones esenciales explicadas, unido a los aportes del marco

teórico referencial de la investigación, es decir, cada subsistema o función, es la vía para pasar al otro, sustentado en la probabilidad de relaciones contradictorias (naturaleza interactiva del proceso de dirección estratégica) que constituyen la fuente de su desarrollo y conduce a una etapa de su posible perfeccionamiento.

Relaciones esenciales de las categorías que integran el modelo.

Las relaciones entre los subsistemas se expresan en la siguiente forma:

Subsistema administrativo: es vital para cualquier organización, sin él no se pueden desarrollar la dirección estratégica y sus actividades. Por estas dos razones fue incluido en el modelo. Guía a los directivos al logro de las metas, planes, estrategias, programas, proyectos recreativos físicos y objetivos estratégicos que tributan a su misión, según el nivel de sistematicidad en que se aplique.

El mismo queda compuesto por: los directivos de los departamentos de actividad física comunitaria, departamento de actos masivos, departamento de relaciones nacionales y Plan Turquino y el departamento de Recreación Física, integran además este subsistema los directivos que se desempeñan en la esfera de deporte para todos a escala de todos los municipios de la Provincia, así como todos los directivos a escala de Combinado Deportivo Recreativo.

-Forman parte de este subsistema, los planes estratégicos de las organizaciones a escala provincial, desde los que se hará énfasis en la realización de los otros subsistemas del modelo y de las funciones del mismo.

Este subsistema se caracteriza por propiciar que los directivos del Área de Resultado Clave No 1 una vez capacitados desde los fundamentos teóricos del modelo tengan desarrolladas las habilidades para aplicar en su práctica operativa, táctica y estratégica la administración estratégica, contribuyendo a mejorar la eficacia y eficiencia administrativa y organizacional.

La eficacia, dentro del proceso de la dirección estratégica debe ser entendida como el desempeño administrativo y será reflejado en la evaluación anual individual. De igual forma, la eficacia con que cada colectivo de directivos en cada organización cumpla con sus obligaciones se ha de llamar desempeño organizacional.

Este subsistema, contribuye a formar en los directivos la capacidad de hacer correctamente las cosas, con lo que se forma el concepto de eficiencia, recordar que la eficacia es la clave del éxito de una organización, este es, el objetivo de este subsistema. El mismo se relaciona con el subsistema de estructuras, a través de una alta formalización en los procesos. Para ello, es necesario desarrollar la autoridad centralizada y una fuerte normalización de tareas.

Sus relaciones esenciales con el resto de los componentes del modelo, no se fragmentan en funciones básicas de la dirección, debido a que el modelo aporta una función de capacitación especializada que da salida a las necesidades que en ese sentido vayan surgiendo en los directivos a escala provincial.

Subsistema de estructura: tiene como objetivo, contribuir a capacitar a los directivos sobre el tema estructura, es significativo señalar que, este tema ha sido poco tratado en la capacitación de los directivos, a escala provincial, de esta forma se hace necesario auxiliarse de la función de capacitación especializada del modelo para profundizar en él y formar sólidos conocimientos.

Este subsistema es incluido en el nuevo modelo porque, se necesitan estructuras flexibles de dirección estratégicas adecuadas a las condiciones reales locales, que permitan a las organizaciones cambiar cuando varían los escenarios de dirección, o las expectativas de los clientes internos y externos, y surge la necesidad de mantener la organización en equilibrio con el entorno.

En este sentido destacar que el nuevo modelo, privilegia el análisis de las fuerzas del entorno y asume como primer cliente los recursos humanos propios, los que,

capacitados, representan el acercamiento a un paradigma de cambio, expresión de perfeccionamiento organizacional, ante las nuevas exigencias de actualización del Modelo de Gestión Económico Cubano.

La capacitación de los directivos constituye una acción de beneficio directo al activo intangible, tanto en lo individual como para la cultura organizacional. Vale destacar que este hecho califica como una novedad científica en el contexto del deporte a escala provincial.

Para mejor comprensión, se hace una clasificación de sus componentes, los que son subdivididos en:

Operaciones con una alta formalización.

La alta formalización se expresa en el tipo de estructura burocrática existente, válida para entornos de gestión económicos estables como es el caso desde donde operan las organizaciones del sistema deportivo cubano, es decir, las organizaciones ofertan sus servicios sin que exista una concepción de competencia, más aun si su objeto social es sin ánimo de lucro. Además de existir en la sociedad un fuerte sustento de estabilidad política, económica y social.

En este sentido, es de señalar que el nuevo modelo al plantear la capacitación especializada de los directivos en este tema, aporta una acción novedosa que en el corto, mediano y largo plazo proporcionará beneficios.

Autoridad centralizada.

Característica de la supervisión directa, se mantiene en el nuevo modelo, será manifiesta desde el nivel provincial hasta los Combinados Deportivos Recreativos. Son procedimientos utilizados por los directivos desde su experiencia individual básicamente, sirven para realizar el subsistema socio técnico del modelo. Es preciso, continuar profundizando en el ejercicio de la delegación de autoridad para lograr ser más eficiente y eficaces.

Fuerte normalización de tareas.

Se expresa en el modelo, mediante el cumplimiento del diseño propuesto para elaborar un plan de dirección estratégica, sustentado en la idea de diseñar diferentes tipos de estrategia que garantiza mayor flexibilidad en la asignación de recursos, que harán posible alcanzar las metas y objetivos estratégicos. Con esta propuesta se supera la etapa precedente.

Normalización de habilidades, representada por la necesidad de capacitación, la cual tiene salida en forma especializada en dirección estratégica a través de un sistema de capacitación y se ejecuta a través de la función para ese fin, al amparo de proyectos de investigación desarrollo mixtos.

Lo anterior es novedoso porque, la superación antes de la existencia del nuevo modelo era dirigida de manera centralizada por la subdirección de docencia de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, actualmente existe una tendencia a reconocer un compromiso de capacitación en cada nivel de sistematicidad de la dirección, aceptado por la mayoría de los directivos del Área de Resultado Clave No 1, a partir de sus necesidades diagnosticadas, en respuesta a las exigencias teóricas del modelo.

Las relaciones esenciales de este subsistema, se verifican: con el subsistema administrativo porque, son los dirigentes quienes dan vida a las estructuras de la organización. Se relaciona con el subsistema socio técnico porque son los directivos a través de las estructuras administrativas de cada nivel jerárquico, quienes dan salida desde sus funciones administrativas y básicas, hacia la sociedad de los distintos recursos, programas y proyectos de actividad física para todos, en cumplimiento de los objetivos propuestos. Lo anterior, sin dudas aporta como beneficio, calidad de vida a toda la sociedad.

Las estructuras guardan una estrecha relación con la salida al entorno de la dirección estratégica. Pero para lograr este propósito, es necesario acometer las acciones estratégicas desde el subsistema administrativo del modelo encaminado a:

- Formalizar proyectos de investigación desarrollo con diferentes centros e instituciones del territorio.
- Solicitar asesorías y auditorías internas a organizaciones deportivas del territorio que puedan diagnosticar las causas objetivas que están originando las desviaciones de los estándares negociados en el proceso de implementación de la dirección estratégica.

Al ejecutar el subsistema estructura, se ha de observar también la normalización de outputs (entendido los outputs, como las salidas del proceso de validación del nuevo modelo). En este sentido se ha de continuar trabajando por fortalecer el sistema de valores compartidos.

El análisis realizado, encuentra su destinatario principal en el subsistema técnico social.

Subsistema técnico social: el objetivo de este subsistema es, la formación de habilidades y competencias técnicas de los directivos y con ello lograr gradualmente la excelencia de la carpeta de servicios que oferta el Área de Resultado Clave No 1. Este objetivo se logra a través de la función de capacitación especializada del nuevo modelo.

Aspecto técnico.

Quedó integrado por (las tareas y actividades que las aseguran, los planes, proyectos físico recreativos, cronogramas, programaciones, instalaciones físicas, equipos e instrumentos a utilizar, manuales metodológicos, procedimientos, reglas, normativas y sobre todo la exigencia del cumplimiento de las tareas, las técnicas operacionales, la existencia de una base de datos, informes, tecnologías de la información para apoyar la gestión de los directivos, el conocimiento del entorno y el medio ambiente), como parte

de los aspectos más necesarios para desarrollar el mismo, y conducir la organización al éxito.

Una premisa obvia es, la insuficiencia en la asignación de todo tipo de recurso, tanto a escala nacional como provincial, lo que no debe entenderse como una amenaza; todo lo contrario, es una nueva oportunidad que tienen los directivos de salir en busca de las soluciones más eficaces, sustentados en el denominado talento estratégico, en cuyo caso el nuevo modelo debe potenciar que los directivos encuentren alternativas.

Aspecto social.

Dado en las ofertas de, (programas y proyectos de actividad físico - recreativa) representan el aspecto social de este subsistema, se incluye en el modelo porque potencia la formación de nuevos conocimientos en los directivos, transformándose en una fuente de mayor eficiencia y eficacia a escala provincial.

Está integrado por los directivos, los profesores de deporte para todos, los practicantes de la actividad física y física recreativa, sus conocimientos de administración, sus características físicas psicológicas, las relaciones sociales, clima social en general entre los directivos y los practicantes, entre los practicantes, las exigencias de sus organizaciones, tanto formales como informales, entre otros aspectos.

Es significativo observar, las variables demográficas (tasa de crecimiento de la fuerza técnica profesional, la tasa de crecimiento de la población, distribución de grupos de edades, entre otras). En virtud, de la inexistente aplicación de los estudios de mercado con enfoque marketing social deportivo, que contribuiría a mejorar la satisfacción de necesidades y deseos internos y externos.

Se recomienda observar las variables socioculturales (sistemas de valores compartidos de los directivos y docentes, en los practicantes sistemáticos de actividad física, creencias, normas de conductas) y las variables medio ambientales.

Al ser complejo el control de este subsistema, el modelo plantea un procedimiento control con una frecuencia anual de la dirección estratégica, denominado (balance de estándares) o sea, una estructura de control flexible que garantice que los directivos participen en la observación sistemática del comportamiento de cada una de estas variables sociales y que busquen en el aspecto técnico su respuesta, auxiliados de la función de retroalimentación.

Las relaciones esenciales de este subsistema, además de las ya señaladas, se alcanzan cuando las metas trazadas contribuyan a la transformación del aspecto técnico, o sea, crear un pensamiento, una actitud y una intención estratégicos en cada directivo, que aspire a la excelencia de la carpeta de servicios que oferta, con privilegio hacia sus recursos humanos internos y hacia el entorno.

No obstante, si no se logra el objetivo propuesto en el subsistema, entonces no se garantiza la supervivencia de esta Área de Resultados Claves, dentro del sistema Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba.

Así, se puede afirmar que se complementan los tres subsistemas y estos con las funciones, es decir, el modelo constituye en sí mismo un sistema, con enfoque integrador.

Después de haber explicado, el objetivo de cada subsistema, sus relaciones esenciales, los factores que lo integran y la forma de aplicarlo en la práctica de la dirección estratégica, se puede afirmar que se ha aportado una concepción novedosa que ofrece ventajas, porque es posible visualizar, medir y corregir la realización de la dirección estrategia, como expresión de perfeccionamiento.

De esta manera, se van erradicando un grupo significativo de insuficiencias de la dirección estratégica de la etapa anterior, como consecuencia de una nueva fórmula, que garantiza una adecuada ejecución de la dirección estratégica, en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba y sus áreas de resultados claves.

Vale señalar que los subsistemas bien organizados, deben tener la capacidad de optimizar la utilización de los recursos disponibles, como fuente de maximizar la eficiencia administrativa, con buenas estrategias, dada la escasez de recursos que caracteriza la gestión y administración de organizaciones deportivas.

A continuación serán analizadas las funciones del modelo, las mismas son estructuras organizativas flexibles que complementan el funcionamiento dinámico del núcleo del modelo, las mismas no poseen igual connotación que los subsistemas, que son categorías clásicas de las estructuras de modelos de dirección estratégica tradicionales. Lo anterior representa una novedad científica para el contexto cultura física y deporte.

Funciones del modelo.

Para obtener el efecto deseado de eficacia y eficiencia del deporte para todos, se incluyen en el modelo tres funciones, que tienen el objetivo de potenciar en la gestión, la función administrativa de coordinación, ejerciendo el efecto de integración.

Estas funciones marcan una diferencia respecto de otros modelos teóricos de dirección estratégica. Esta diferencia se debe a que en las condiciones actuales de pobre conocimiento teórico de dirección estratégica y de estructura de modelos de análisis estratégicos, se ha considerado atinado potenciar el núcleo del modelo a partir de una categoría que sea de fácil interpretación y aceptación. .

También se ha considerado la idea de que, muchos subsistemas complejizaría la correcta interpretación de las relaciones esenciales del mismo, razón por la que se decide incluir las funciones.

Función integradora: tiene como objetivo, explicar el carácter integrador de la gestión de los directivos desde un nuevo modelo, en la búsqueda de la mejor eficiencia y eficacia. La misma es ejecutada por el subsistema administrativo, coordina los distintos subsistemas y funciones hacia un fin común, teniendo en cuenta todas sus interrelaciones, explotándolas al máximo y obteniendo como resultado la sinergia del modelo.

Es responsable, de la dinámica interna del subsistema administrativo para que puedan tener lugar las salidas del proceso de dirección estratégica con enfoque estratégico, responde por el equilibrio del modelo como un sistema.

Su aplicación transita por el cumplimiento de las siguientes indicaciones metodológicas para su aplicación. Desarrollo de:

-Talleres de negociación: tiene como objetivos básicos:

1. Coordinar la dirección estratégica de la organización en el plano horizontal y vertical. Sustentados en la comunicación.
2. Capacitar a los directivos en la ciencia de la administración. Se basa en el estado actual.
3. Aportar beneficios económicos a la organización. Permite aplicar métodos de valor si fuera necesario.

Se determina, que la dirección estratégica debe realizarse en un período de tiempo no menor de un curso escolar, ello permite obtener las evidencias mínimas necesarias de su aplicación, que permitan a cada nivel de sistematicidad de la dirección del Área de Resultado Clave No 1 a escala provincial, efectuar la tercera fase de la dirección estratégica propuesta es decir, el balance de estándares negociados y con ello evaluar el cumplimiento de la efectividad de la dirección estratégica, así como evaluar el impacto del modelo a través de la cuarta fase de la dirección estratégica, es decir, el talento estratégico, y con ello se evalúa el desempeño administrativo y organizacional de los directivos.

Lo anterior garantiza la salida de la planeación estratégica hacia los niveles de dirección inferiores, según el nuevo modelo.

Se recomienda apoyarse en técnicas de trabajo en grupo para la solución de problemas, lo cual aporta consenso en la toma de decisiones. Como resultado de los talleres de negociación se debe obtener el eje de cooperación. Categoría novedosa.

- “Eje de cooperación”: significa, lograr que todos los directivos que participan el taller de la negociación de la dirección estratégica a través de un intercambio, alcancen la motivación, el interés y la *actitud participativa estratégica* necesaria como subsistema administrativo a escala provincial.

Así, apoyados en el sistema de valores compartidos se contribuye a tomar las decisiones en equipos de trabajo, determinando cuál de los elementos de la dirección estratégica propuesto por el modelo es más conveniente que aparezca en el plan de dirección estratégica según el nivel de dirección (provincia, municipio o combinado deportivo recreativo), y atendiendo al tipo de programa o proyecto físico recreativo que se debe incluir en el plan estratégico de cada organización o departamento, en respuesta a las prioridades negociadas en cada estrategia.

Esta actitud participativa estratégica, refleja la formación progresiva que debe alcanzar del pensamiento, la actitud y la intención estratégicos de los directivos, derivados de la capacitación obtenida.

Se enfatiza, en la necesidad de reconocer que la experiencia de los directivos y el sistema de valores compartidos son decisivos en los resultados obtenidos con la aplicación de esta función. Lo anterior es novedoso, porque propicia utilizar una función con el objetivo de relacionar el subsistema administrativo al sistema de valores compartido dentro de la estructura organizativa de cada organización y ello se revierte en una óptima declaración de las estratégicas corporativas.

Existen otros aspectos sistematizados en torno a la relaciones esenciales de las categorías del modelo, las mismas como en otros aspectos, por una razón obvia de espacio aparecerán en nuevos trabajos, permitiendo así la más completa interpretación metodológica del modelo.

Diseño gráfico del nuevo modelo dirección estratégica.

El nuevo modelo, puede ser asumido para implementar la dirección estratégica desde el resto de las áreas de resultados claves de la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, porque la dirección estratégica es una sola, lo que es diferente, es el contexto y el tipo de actividad donde se aplica.

El gráfico muestra el contexto de inserción del modelo al supra sistema. Ver gráfico 1.

El núcleo del modelo es, un sistema de entidades complejas, formadas por subsistemas y funciones que interactúan, representadas de manera simbólica por los aros olímpicos, que representan unidad y fortaleza entre cada una de estas categorías.

De esta forma, estas entidades complejas, interactúan manifestando unidad indisoluble y armonía entre los subsistemas y funciones que han sido identificadas y diseñadas como mínimas y necesarias, para implementar la dirección estratégica.

Vale destacar, que en el modelo existe la suficiente capacidad de aporte en sus subsistemas y funciones, como para trascenderse a ellas mismas y por ello, se ha considerado el modelo como un sistema. De igual forma otros aspectos del modelo como los indicadores de viabilidad, sus características y procedimientos a observar para su implementación, deben ser conocidos en próximo artículo.

Conclusiones.

- Describir las bases de un nuevo modelo teórico de dirección estratégica para el Área de Resultado Clave No 1 Deporte para todos, en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, constituye un acontecimiento científico sin precedentes en el territorio, debido a que no existe otro similar.
- El nuevo modelo convierte al Área de Resultado Clave No 1, en un líder de la dirección estratégica en la Unidad Provincial del Deporte Santiago de Cuba, al poseer un conjunto de instrumentos que le permiten implementar la dirección estratégica como parte del proceso de perfeccionamiento gerencial.

- Las contribuciones teóricas y prácticas de este artículo, constituyen una señal del tránsito de un paradigma gerencial esencialmente por instrucciones, hacia un paradigma gerencial esencialmente de dirección estratégica, sustentado en el denominado Talento Estratégico, como enfoque integrador.

Recomendación.

-Generalizar el reconocimiento de la Dirección estratégica, como una herramienta del presente y el futuro de la gerencia deportiva en Cuba.

Bibliografía.

1. Bonavia, T., Luna Arocas, R., García, J. Y. Mundina, J. J. Planificación estratégica: adaptación del modelo de Vrooni y Yago al ámbito deportivo; 1997.
2. Gandarilla Bermejo A., Ferriol Sánchez F. Folletos gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. (CCED). Ministerio de Educación Superior. Ciudad de la Habana; 2002.
3. Grandío Botella A. Calidad total, dirección estratégica y organización inteligente: Propuesta de una marco teórico integrador. En: VII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE). Almería. ACEDE. 1997.
[Consultado: 30 de mayo de 2010. Disponible en:
<http://www3.uji.es/~agrandio/Acede97gran.htm>
4. Gutiérrez Castillo O. Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. "Una contribución al perfeccionamiento empresarial" CEEC-UH. La Habana, Cuba; 2000.
5. Menguzzato, M. y Renau, J. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial MES. Ciudad de la Habana; 1993.
6. Mintzberg, H. "La estructura de las organizaciones". Editorial. Abril. Barcelona, España. 1984.

7. Pozo Gaskin J.F. Análisis del proceso de administración de la actividad física en el programa adulto mayor en Santiago de Cuba. [Tesis de master].Facultad de Cultura Física, Santiago de Cuba.; 2008.
8. Rodríguez González F. O., Alemañy Ramos S. Dirección por objetivo, dirección estratégica. Centro coordinador de estudios de dirección. Ministerio de Educación Superior. La experiencia cubana. La Habana, Cuba; 1998.
9. Ronda Pupo G. A., Marcané Laserra J. Á. Folletos gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED). Ministerio de Educación Superior. Ciudad de la Habana. Material en soporte magnético; 2002.

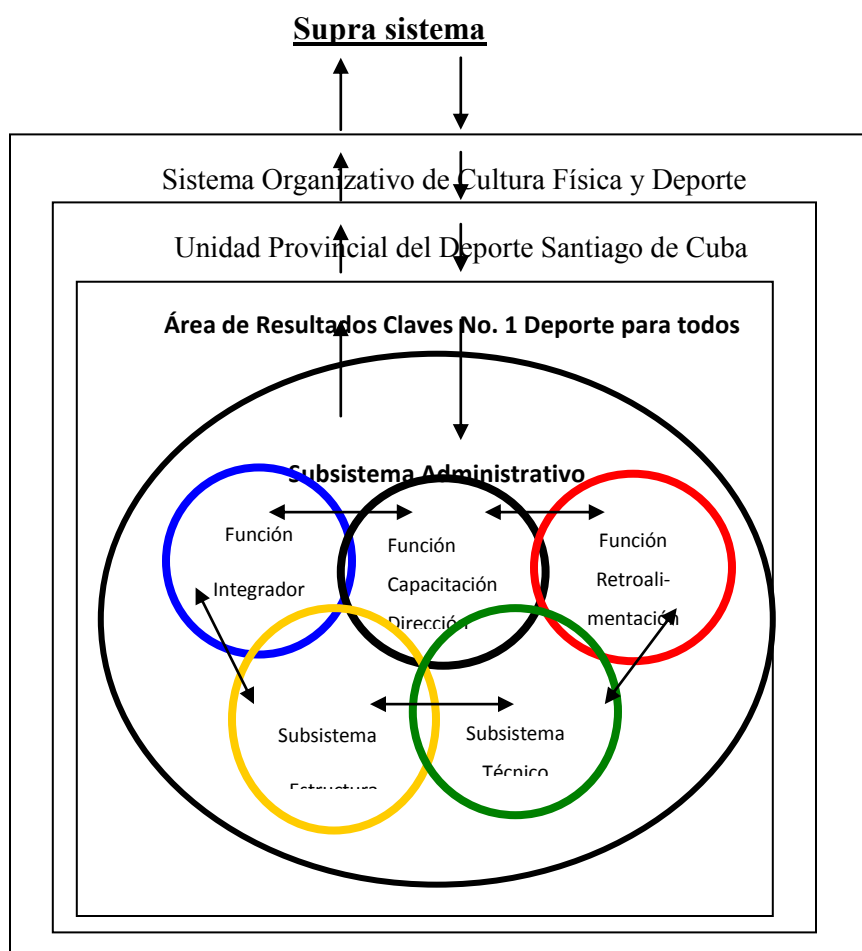



Gráfico 1. Modelo de dirección estratégica para el Área de Resultado Clave No 1. Deporte para todos.

Leyenda:  Flujo de entrada y salida de recursos, informaciones y tecnología.

 Circulación de informaciones entre las categorías que integran el modelo. (Integración).

GESTIÓN POR PROCESOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

Autores:

Daylí Taillacq Blanco. Ingeniera Industrial. Universidad de Cienfuegos. Email:

dtblanco@unf.edu.cu

Orquídea Urquiola Sánchez. Licenciada en Contabilidad. Doctora en Ciencias

Técnicas Profesora Titular. Departamento de Dirección y Desarrollo Local Universidad

de Cienfuegos. Email: ourquiola@unf.edu.cu

Mario Alberto Curbelo Hernández. Ingeniero Industrial. Máster en Ingeniería

Industrial. Profesor Auxiliar del Departamento de Ingeniería Industrial,

Universidad de Cienfuegos, Máster en Ingeniería Industrial. Email:

mcurvelo@ucf.edu.cu

Orestes Raúl Zulueta Torres: Ingeniero Industrial. Máster en Dirección. Especialista en

Procesos de Refinación del Petróleo. Profesor Asistente. Departamento de

Ingeniería Industrial, Universidad de Cienfuegos,. Email:

ozulueta@ucf.edu.cu

Introducción

La forma de ver al recurso humano ha transitado desde los enfoques tradicionales, donde se concebía como una administración de personal hasta la actualidad en que toma enfoque de gestión.

Hoy en día, constituye un reto para las organizaciones adquirir personas verdaderamente competentes, porque son estas las principales protagonistas en el cumplimiento de los objetivos trazados y en llevar a las organizaciones al éxito. Esto trae consigo como necesidad vital, que se gestionen eficaz y eficientemente sus recursos humanos a través diferentes enfoques y uno de ellos es la Gestión por Competencias (GC) que constituye un medio para lograr la integración del factor humano y los resultados.

.Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (CINTERFORT)

En Cuba se ha venido introduciendo con gran énfasis la GC, inicialmente liderado por investigadores de las universidades, centros de investigación, desarrollo y consultoría, así como en algunos Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). También ha sido meritoria la labor desarrollada en este sentido por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

En cuanto al análisis de este tema en las instituciones de educación superior hace ya aproximadamente tres décadas que se introduce en este sector y en el productivo la necesidad de vincular la educación con el desempeño; la brecha existente entre ambos sectores evidencia aún en la actualidad la necesidad de incorporar una modalidad educativa más acorde a las necesidades reales del entorno, donde la educación tenga mayor presencia no solo con los contenidos institucionales y pedagógicos, sino también en la evaluación de los resultados que se tenga en base al desempeño que demuestren los individuos una vez que hayan concluido su formación en el sistema educativo y que, a su vez, le permita la demostración de los saberes, sus competencias y su desempeño.

La situación actual que viven las universidades cubanas exige, una vez hechos los esfuerzos tecnológicos y organizacionales tendientes a mejorar su capacidad de respuesta a las demandas de la sociedad, actuar decididamente en el mejoramiento del talento humano. En correspondencia, contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien motivados, que realicen sus labores de forma óptima y sugieran mejoras, constituye hoy un imperativo. Se hace necesaria una adecuada gestión de recursos humanos, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva.

A raíz de las nuevas normativas recientemente establecidas en el país, es necesario el perfeccionamiento de la Gestión Integral del Capital Humano (GICH), lo cual constituye un reto para las universidades, por lo que la Universidad de Cienfuegos (UCF) está enmarcada en un estudio prospectivo que abarca todos los procesos relacionados con el SGICH existente en la misma, según el enfoque de la NC 3000: 2007. El estudio debe definir, para el período pronosticado y considerando los escenarios más optimistas, pesimistas y probables, la cantidad y competencias profesionales de la fuerza de trabajo académica, necesarias para desarrollar con éxito el encargo social.

Esto trae consigo la necesidad del diseño y aplicación de un procedimiento que permite la identificación, normalización y certificación de las competencias distintivas a nivel estratégico, de proceso a nivel táctico y de puestos/cargos claves a nivel operativo, objetivo del presente trabajo.

Para su desarrollo se emplean métodos teóricos, técnicas y herramientas que soportan los distintos análisis y decisiones tomadas.

Desarrollo

Procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales

Hoy la universidad desarrolla un proceso de perfeccionamiento integral, enfocado en la gestión por procesos. Este perfeccionamiento hace énfasis en la fuerza de trabajo académica como factor clave de desarrollo de los procesos claves.

De ahí se deriva la necesidad del perfeccionamiento de la proyección del desarrollo prospectivo de su personal académico para poder dar una respuesta acertada a los grandes retos que enfrenta hoy y enfrentará en el futuro inmediato. Una de estas variables es enfocar la gestión de este importante recurso sobre la base de un enfoque de procesos. Para lograrlo se necesita de un procedimiento que de forma lógica y coherente muestre los pasos a seguir así como, las herramientas necesarias para conseguir el objetivo final.

Conceptualización del procedimiento

El procedimiento se concibe a partir de la definición de las competencias distintivas de la organización (nivel estratégico), las competencias básicas de los procesos (nivel táctico) y finalmente la determinación de las competencias de los puestos (nivel operativo). Asume como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca de gestión de procesos, el enfoque basado en competencias (EBC), la GC, la gestión de los recursos humanos basada en competencias y la norma cubana 3000, 3001 y 3002 del 2007.

La esencia del procedimiento es establecer de manera formalizada lo que el trabajador sabe y es capaz de hacer mediante el comportamiento que demuestre en el desempeño efectivo de una función laboral, ya sea en el puesto de trabajo, en un proceso o a nivel organizacional, de manera que contribuya al logro de los resultados estratégicos de la organización. Su alcance está dado porque es válido para la gestión de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades.

Las características principales

1. Claridad de su objetivo final.
2. Carácter integrador y concepción sistémica.
3. Racionalidad.
4. Flexibilidad.
5. Aprendizaje continuo.

Este procedimiento es diseñado teniendo en cuenta las condiciones actuales y específicas de la universidad, para el logro de los objetivos propuestos. El mismo cuenta con seis fases estructuradas por etapas, dada las actividades necesarias a realizar para desagregar el análisis a partir de los niveles estratégicos, tácticos y operativos. A continuación se ilustra en la Figura 1.



Figura 1 Fases del procedimiento para la identificación, normalización y certificación de las competencias laborales. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura el procedimiento consta de seis fases perfectamente interrelacionadas. En la primera de ellas se seleccionan con todo el rigor científico los expertos con los cuales se ha de trabajar lo largo de todo el proceso. Por otra parte se conciben talleres de preparación que posibilitan la instrucción a las personas involucradas sobre en qué consiste el estudio y cuál es el objetivo del mismo.

La segunda fase se caracteriza por el estudio y análisis de los documentos relacionados con el SGICH en la organización, con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para el conocimiento del equipo de trabajo en esta materia. En la tercera fase denominada Identificación de Competencias se describe las acciones a desarrollar en cada etapa de la identificación de competencias laborales, es decir la

identificación de las competencias distintivas de la organización, la de los procesos claves y la de los cargos académicos claves del proceso docente.

En la cuarta fase se normalizan las competencias; el sentido de la normalización es reconocer la aplicabilidad de una determinada competencia para una generalidad de casos en diversos ambientes laborales.

Por su parte la sexta fase refiere la formación basada en competencias que a su vez consta de tres momentos esenciales: detección o diagnóstico de los problemas o necesidades de formación y desarrollo de las capacidades requeridas en relación a las competencias establecidas para un puesto, proceso u organización, posteriormente se procede a la determinación de los problemas y necesidades a solucionar a partir de la evaluación de las competencias y se elaboran y seleccionan las alternativas de solución que comprendan la formación sobre la parte teórica y práctica de la competencia.

Por último el procedimiento en su sexta fase considera la Certificación de Competencias donde se define la forma en que se lleva a cabo en la organización la comprobación de que los trabajadores poseen y han demostrado las competencias identificadas y aprobadas para los diferentes niveles, así como la certificación de dichas competencias como resultado final de este proceso.

Para el desarrollo de este procedimiento se emplean múltiples técnicas y herramientas que soportan cada uno de los análisis y decisiones tomadas.

Aplicación del procedimiento

En esta investigación se abarca cuatro (IV) de las seis (VI) fases que conforman el procedimiento concebido.

Una vez calculado el número de expertos se procede a su selección a partir de la determinación de su coeficiente de competencia. Posteriormente se llevan a cabo sesiones de trabajo para el análisis de los elementos que componen la gestión por competencias y las técnicas que se utilizan para el alcance de los objetivos de la investigación.

El análisis de los documentos relacionados con el SGICH en la organización se profundiza en su propósito principal, valores, procesos, carpeta de productos o servicios de la organización (procesos claves), funciones y perfiles de cargos acorde a la estructura aprobada. Se revisan las legislaciones vigentes por el MES, el Reglamento Orgánico de la Universidad, la Resolución No. 210/07 (Reglamento Docente Metodológico) y la Resolución No. 120 /10 (Reglamento de Organización Docente), la NC-3000, 3001, 3002 del 2007, entre otros.

Después de intensas sesiones de trabajo con los expertos quedaron definidas las competencias distintivas de la UCF las que fueron conceptualizadas y dimensionadas y que se listan a continuación:

1. Personal competente, disciplinado y comprometido con la organización
2. Búsqueda constante de la mejora en los procesos continuos de aprendizaje organizacional
3. Mejora continua en la calidad de la gestión.
4. Mantiene la integración de sus áreas de resultados claves organizacionales.
5. Elevado nivel de formación del profesional de pregrado y postgrado en todas las modalidades de estudio.
6. Permanente gestión tecnológica.
7. Fomenta la formación de valores revolucionarios.
8. Elevado desarrollo de una actividad científica y capacidad de innovación.

Vencido este paso se procede a determinar las competencias de los procesos claves propiciando un alineamiento estratégico en la gestión de las mismas para lo cual fue necesario redefinir el Mapa de Procesos de la Organización quedando establecido como se muestra en la Figura 2.

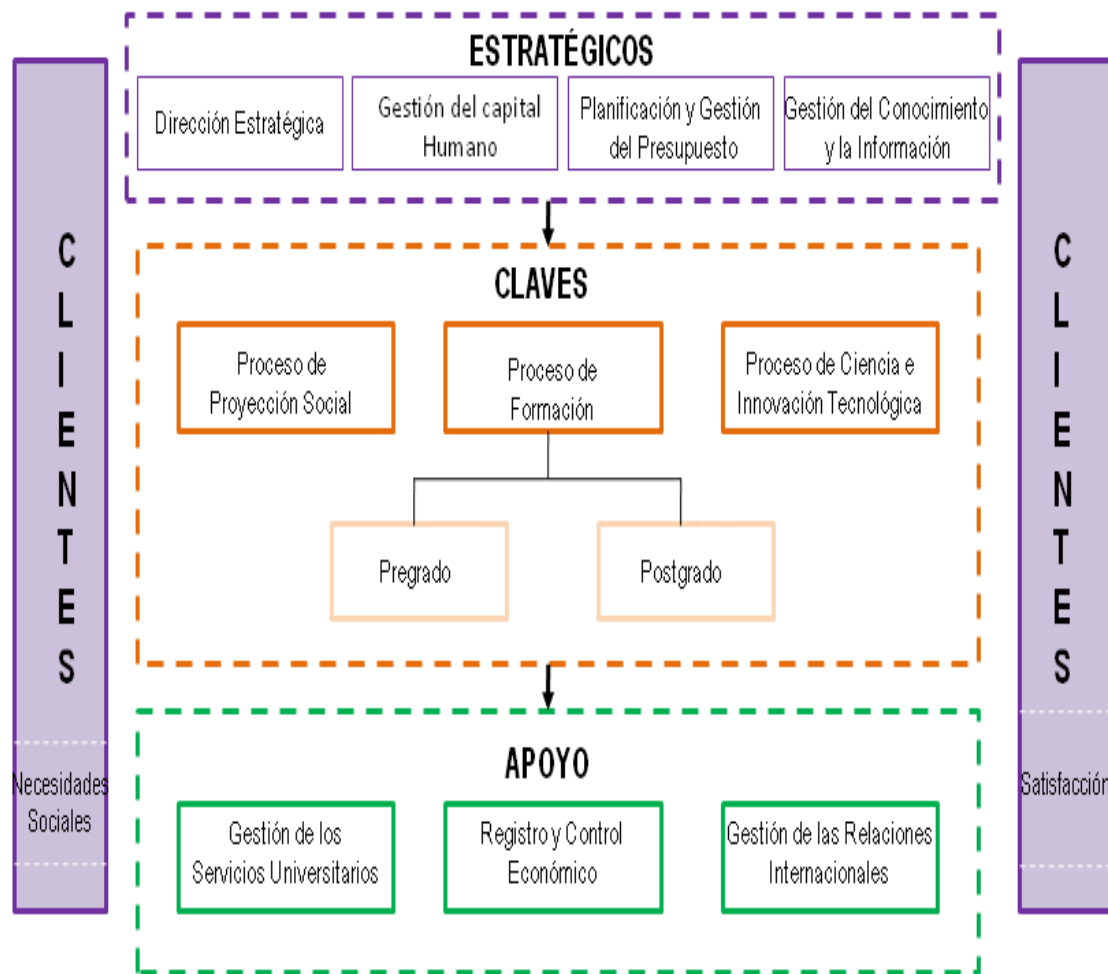


Figura 2 Mapa de procesos de la UCF. **Fuente:** Elaboración propia.

Procesos estratégicos: son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante el desarrollo de la misma. Se encuentran relacionados directamente con la misión, visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de esta. Afectan a la organización en su totalidad.

Procesos operativos o claves: son aquellos que permiten generar el producto, servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente dependen del desempeño de más de una función.

Procesos de soporte o de apoyo: son los encargados de apoyar y respaldar a los procesos clave, de modo que estos puedan cumplir con la misión que los caracteriza; son los procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos claves.

Estos procesos clasificados en estratégicos, claves y de apoyo fueron desglosados hasta un segundo nivel los cuales fueron descritos en detalle y definidas sus competencias básicas.

Los procesos claves de la UCF buscan satisfacer las necesidades sociales, mediante la formación integral y continua de profesionales, el aporte de resultados científico-técnicos y culturales relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país, con el objetivo de contribuir a la elevación de la calidad de vida de la población y al perfeccionamiento del sistema educativo cubano.

Proceso de Formación (compuesto por la docencia de pregrado y postgrado)

Educación de pregrado: proceso que está dirigido a garantizar la formación integral de los estudiantes universitarios que responda a una sólida cultura política ideológica y social humanística y una elevada competencia profesional en cualquier tipo de curso con calidad y pertinencia, para defender la Revolución en el campo de las ideas y cumplir cualquier tarea que se les encomiende.

Educación de postgrado: proceso por el cual se concreta una propuesta docente - educativa que satisface las necesidades y demandas de la elevación de las capacidades y las competencias de los profesionales de distintas áreas del conocimiento, procedentes de los diversos sectores de la producción de bienes y servicios, que participan en el desarrollo económico y social del territorio; así como el nivel académico de aquellos profesionales que participan de la docencia y la investigación en los distintos escenarios universitarios. La docencia de postgrado, a través de sus diferentes modalidades, sigue criterios de pertinencia, calidad y racionalidad económica. Se organiza por programas que cumplen estándares de acreditación cada vez más exigentes. Proyección Social (incluye los programas de impacto).

Estos procesos se integran a través del trabajo metodológico en todos los niveles del macroproceso de formación (carrera, año, disciplina y asignatura). Es decir, existe un elemento de conexión entre cada par de procesos clave, pero el elemento conector o

integrador común es el trabajo metodológico en su visión más amplia, que cumple el propósito de garantizar el trabajo educativo, de investigación y de proyección social en estrecha coordinación de todos los componentes de los procesos involucrados.

Para la identificación de las competencias de los procesos claves se parte de la descripción de los mismos, por lo que se aplica la técnica del mapeo de procesos, específicamente la herramienta denominada SIPOC (Suppliers/ Inputs/ Process/ Outputs/ Requirements/ Customers) y el diagrama de flujo. A continuación se muestran los resultados obtenidos en la definición y ordenamiento de las competencias de cada proceso clave.

Competencias del Proceso de Formación

1. Elevada calidad de la docencia de pregrado y postgrado.
2. Elevada labor educativa y político ideológica, reconocida por los estudiantes.
3. Claustro con alto nivel profesional, político y pedagógico.
4. Garantiza la formación integral de los estudiantes.
5. Fomenta el impacto positivo de la formación, en el desarrollo económico y social del territorio.
6. Gestión permanente del conocimiento y la información.
7. Cumplimiento riguroso de los reglamentos y regulaciones propias de la educación superior y las demandas sociales.
8. Trabajo en equipo.

Competencias del Proceso de Proyección Social

1. Integración constante con los procesos docente educativo y de ciencia e innovación.
2. Influencia e interacción creadora de la universidad con la comunidad.
3. Fomento de la labor educativa y político-ideológica.
4. Elevado nivel profesional y político ideológico de los graduados universitarios.
5. Búsqueda constante de resultados de impacto social, político y económico.
6. Visión hacia el perfeccionamiento de la educación superior.
7. Trabajo en equipo.

Competencias del Proceso de Ciencia e Innovación Tecnológica

1. Gestión permanente del conocimiento y la información.

2. Gestión permanente de la producción científica y la innovación de los profesores y los estudiantes.
3. Gestión de proyectos de Impacto social y económico de la ciencia, la innovación y el trabajo comunitario.
4. Elevada pertinencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la información científico técnica disponible.
5. Permanente formación y desarrollo de los R.R.H.H.
6. Trabajo en equipo.

A partir del análisis anterior quedan identificados y caracterizados los procesos, por lo que se tiene la información requerida acerca de las condiciones que dichos procesos poseen para la definición y posterior gestión de sus propias competencias las que quedan reflejadas en los perfiles de competencias de cada proceso conjuntamente con la dimensiones de las competencias.

Posterior a la identificación de las competencias a nivel organizacional y de proceso se prosigue con la determinación de las mismas en los cargos académicos del proceso docente educativo.

Para la presente investigación se escogen los cargos académicos del proceso docente- educativo, dado que siendo un proceso clave, en él recae el mayor peso para mantener el cumplimiento de la misión de la universidad. Este proceso es el encargado de la preparación integral de los estudiantes universitarios, que se concreta en una sólida formación científica técnica, humanística y de altos valores ideológicos, políticos, éticos y estéticos, a la vez que satisface las necesidades de superación de las capacidades y competencias del profesional para que puedan desempeñarse exitosamente en los diversos sectores de la economía y de la sociedad en general.

Definición de los puestos/cargos que son objeto de estudio.

En los centros de educación superior, el trabajo metodológico que se realiza de forma colectiva, tiene como rasgo esencial el enfoque de sistema y se lleva a cabo en cada uno de los niveles organizativos del proceso formativo, como vía para su perfeccionamiento en cada nivel.

Se identifican como subsistemas o niveles organizativos principales para el trabajo metodológico el colectivo de carrera, colectivo de año, colectivo de disciplina e interdisciplinarios, en los casos necesarios y el colectivo de asignatura. Para conducir estos colectivos metodológicos se designan a los profesores de mayor experiencia, por lo que, los cargos académicos que corresponde a cada colectivo y son objeto de análisis según los expertos son los siguientes:

1. Coordinador de la carrera.
2. Coordinador de la disciplina.
3. Coordinador del año.

Estos cargos no se incluyen en el clasificador de ocupaciones de la universidad, ni aparecen explícitamente en la estructura organizativa de la misma, sin embargo su naturaleza y funciones determinan la calidad en la preparación metodológica en todos los niveles del proceso de formación. Es la razón principal por la que se seleccionan para que sean el objeto del estudio de las competencias para puestos claves en este trabajo. Otra de las razones que avalan esta decisión es la gran cantidad de fuerza de trabajo empleada en estos cargos.

En la Tabla 1 se muestra el total de trabajadores para cada uno de los cargos académicos seleccionados.

Para la identificación de estas competencias se realiza la revisión de las funciones establecidas por el Ministerio de Educación Superior (MES) en la Resolución No. 210/07 (Reglamento Docente Metodológico) y otras herramientas para obtener los

Tabla 1: Cantidad de trabajadores por cargo académico.

Facultades	Coordinadores de carreras	Coordinadores de año	Coordinadores de disciplina
Ingeniería	3	15	47
Ciencias Económicas y Empresariales	4	20	94
Ciencias Sociales y Humanísticas	6	25	66
Facultad de Agronomía	2	20	58

Fuente: Elaboración propia.

elementos necesarios para conformar los mapas funcionales y posteriormente los perfiles de competencia para cada puesto de trabajo.

A partir de las unidades de competencia identificadas en el mapa funcional la transcripción de las entrevistas, el análisis del grupo de trabajo de la codificación de las conductas, las características y capacidades individuales a poseer por el trabajador en cada cargo, emergen las competencias.

Estas se analizan en el Consejo de Dirección de la universidad para su aprobación, quedando así validadas, lo que permite la elaboración de las matrices de competencias a partir de su clasificación en funciones, conocimientos, habilidades y actitudes.

Para la identificación de estas competencias se procede a realizar la revisión de la documentación que norma estas actividades además de aplicar otras herramientas con lo que se obtuvo los elementos necesarios para conformar los mapas funcionales y posteriormente los perfiles de competencia.

Las competencias, definidas para cada cargo o puesto de trabajo, se conocen como el perfil de competencias, por lo que los perfiles de competencias para los cargos analizados se muestran a continuación.

Perfil de Competencias de Jefe de Carreras	
Propósito: Planificación, organización, regulación y control del Proceso de Formación a nivel de la carrera	
Conocimientos generales	<ol style="list-style-type: none">1. Dominio del diseño de planes y programas.2. Conocimiento de los escenarios de desarrollo económico y social del país y el territorio.3. Conocimiento de las leyes y principios didácticos.4. Dominio del contenido del perfil de la profesión.5. Conocimiento de los componentes del Proceso de Formación.6. Conocimiento del sistema de valores que desarrollamos en el MES.7. Conocimiento de las Indicaciones del MES y CES para el trabajo educativo.8. Conocimiento de la actualidad nacional e internacional.

	<ul style="list-style-type: none"> 9. Conocimiento de las políticas editoriales del país y del MES. 10. Conocimiento de los planes bibliográficos de la CNC y de ediciones del MES. 11. Conocimiento del contenido de los proyectos educativos. 12. Conocimiento del contenido de la planificación docente del curso
Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y aplicar los planes de estudio de la carrera. 2. Perfeccionar los planes de estudio de la carrera. 3. Diseñar y aplicar la estrategia educativa de la carrera. 4. Dirigir el trabajo metodológico de las disciplinas y años. 5. Gestionar bibliografía de la carrera. 6. Realizar la planificación docente de la carrera. 7. Controlar el Proceso de Formación en la carrera. 8. Evaluar el desempeño del Proceso de Formación y el trabajo metodológico de la carrera. 9. Dirigir el trabajo investigativo laboral de los estudiantes.
Habilidades y actitudes	<ul style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de trabajo en equipo. 2. Capacidad de análisis crítico. 3. Capacidad de adaptación a los cambios. 4. Capacidad de liderazgo. 5. Capacidad para solucionar conflictos. 6. Facilidades de comunicación en el idioma extranjero. 7. Habilidades didácticas. 8. Decisión. 9. Responsabilidad. 10. Organización. 11. Emocionalmente estable. 12. Creatividad. 13. Adecuada concentración. 14. Dinamismo
Perfil de competencias cargo: Coordinador de disciplina	
Propósito: Planificación, organización, regulación y control del Proceso de Formación a nivel de la disciplina.	
Conocimientos generales	<ul style="list-style-type: none"> 1. Dominio del diseño de planes y programas. 2. Conocimiento de los escenarios de desarrollo económico y social del país y el territorio. 3. Conocimientos de las leyes y principios didácticos. 4. Dominio del contenido del perfil de la profesión. 5. Dominio del sistema de valores de la carrera. 6. Conocimientos de las leyes y principios didácticos. 7. Dominio del contenido del perfil de la profesión. 8. Conocimiento de los planes de trabajo metodológico. 9. Conocimiento del trabajo investigativo laboral de la carrera. 10. Conocimiento del currículo propio y optativo. 11. Conocimientos sobre sistemas integrados de medios de enseñanza.
Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Diseñar los planes de estudio de la carrera en el CES. 2. Dirigir el desarrollo del Proceso de Formación en la

		disciplina. 3. Actualizar los componentes del Proceso de Formación en la disciplina.
Habilidades y actitudes	y	1. Capacidad de trabajo en equipo. 2. Capacidad de análisis crítico. 3. Capacidad de adaptación a los cambios. 4. Capacidad de liderazgo. 5. Capacidad para solucionar conflictos. 6. Habilidades didácticas. 7. Capacidad de planificación, organización y control de situaciones de aprendizaje. 8. Habilidad de comunicación oral y por escrito. 9. Habilidad para utilizar tecnologías de la información y las comunicaciones. 10. Habilidad para gestionar y utilizar la información científico técnica. 11. Habilidad para comunicarse en el idioma internacional. 12. Decisión 13. Responsabilidad 14. Organización Emocionalmente estable. 15. Creatividad 16. Adecuada concentración. 17. Dinamismo.
Perfil de competencias cargo: Profesor Principal de Año.		
Propósito: Planificación, organización, regulación y control del Proceso de Formación a nivel de año.		
Conocimientos generales		1. Dominio del sistema de valores que desarrolla la carrera en el MES. Dominio del contenido del perfil de la profesión. 2. Conocimientos de las indicaciones del MES y CES para el trabajo educativo. 3. Conocimiento de la actualidad nacional e internacional. 4. Dominio de las herramientas de diagnóstico Sico social. Conocimiento del diseño de planes y programas. 5. Conocimiento de los escenarios de desarrollo económico y social del país y el territorio. 6. Conocimiento de las leyes y principios didácticos. 7. Dominio del contenido del perfil de la profesión. 8. Conocimiento de los planes de trabajo metodológico. 9. Conocimientos sobre el trabajo investigativo laboral de la carrera.
Conocimientos específicos		1. Aplicar la estrategia educativa de la carrera, en el año. 2. Dirigir el trabajo metodológico del colectivo del año.
Habilidades y actitudes	y	1. Capacidad de trabajo en equipo. Capacidad de análisis crítico. Capacidad de adaptación a los cambios. 2. Capacidad de liderazgo. 3. Capacidad para solucionar conflictos. 4. Facilidades de comunicación en el idioma extranjero Habilidades didácticas 5. Decisión

	6. Responsabilidad 7. Organización 8. Emocionalmente estable. 9. Creatividad 10. Adecuada concentración. 11. Dinamismo.
--	--

Las competencias antes mencionadas son normadas a través de un proceso de consenso entre los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral y el trabajo en grupo de los expertos para fijar entre todos los criterios y evidencias que se van a adoptar como normas de la organización.

CONCLUSIONES

En la literatura existe una diversidad en los enfoques que abordan el tema de las competencias docentes, pero aquellas de mayor peso en el docente universitario son las relacionadas con las habilidades didácticas y las competencias conductuales sin embargo, no existen evidencias escritas de que este tema haya sido desarrollado a nivel operativo en el área académica.

Para la identificación y construcción de las competencias se desarrolla un análisis en los tres niveles de complejidad partiendo de las características distintivas de la universidad, su objeto social y las recientes modificaciones en la educación superior, por lo que es necesario la revisión de los procesos y su clasificación por categorías según su influencia en la UCF.

Así se realizó la identificación y construcción de las competencias básicas de los procesos claves de la UCF (Formación, Proyección Social y Ciencia e Innovación); se elaboraron los perfiles de competencias y normas de los cargos académicos (coordinador de carrera, coordinador de disciplina y Profesor Principal de año) correspondientes al proceso de Formación, lo que aporta las bases para la planeación y desarrollo de la fuerza de trabajo que se desempeña en el mismo.

Bibliografía

- CINTERFORT. (n.d.). Competencias laborales. Retrieved from http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf.
- Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión por Competencias*. La Habana: Academia.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (Tercera.). Félix Varela y Academia.
- Díaz Mederos, D. (2010). *Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización*. Tesis de maestría, Carlos Rafael Rodríguez.
- Dirección UCF. (2011). Reglamento orgánico de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Guzmán Ibarra, I., & Marín Uribe, R. (2011). La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación.
- Irgoin, M., & Vargas, F. (2000). Competencias, fases y aplicación: Identificación y normalización de competencias. Retrieved from http://www.bvsops.org.uy/pdf/mod1_3.pdf.
- Juran, Joseph M. y DeFeo J. A. (2001) .Despliegue Estratégico. Mc Graw Hill.
- 87 Juran, Joseph M. y Friley, Jr. (2001) Gestión de Proceso. Mc Graw Hill.
- Mas Torelló, O. (2011). El profesor universitario, competencias y formación.
- Ministerio de Educación Superior. (2006). Resolución N° 128 / 2006. Reglamento de categoría docente.
- Ministerio de Educación Superior. (2010). Resolución No. 120 /10. Reglamento de organización docente.
- Ministerio de Educación Superior. (2004). Resolución No. 132/2004. Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba. Ministerio de Educación Superior.
- (2006). Resolución No. 210/07. Reglamento docente metodológico.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007a). NC 3000:2007. Sistemas de Gestión