

## **Desempeño de los directivos del Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones**

### **Performance of the directors of the Computer and Communications Business Group**

Ernesto Rousell Ruiz<sup>1\*</sup>, <https://orcid.org/0000-0001-6028-0399>

Mariela Guzmán Vázquez<sup>2</sup>, <https://orcid.org/0000-0003-0935-3817>

Ana Teresa Molina Álvarez<sup>3</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-4564-4825>

<sup>1</sup>Ingeniero. Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones “GEIC”. La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Doctora en Ciencias de la Enfermería. Complejo Científico Ortopédico Internacional Frank País. La Habana, Cuba.

<sup>3</sup>Doctora en Ciencias. Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia

#### **Resumen**

Los cambios de la sociedad del conocimiento y la globalización de los mercados demandan organizaciones cada vez más ágiles y flexibles. Donde uno de los principales activos estratégicos son sus directivos, por su contribución en el diseño, ejecución de la estrategia y desempeño en los procesos de dirección y gestión. El Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones realizó un ejercicio estratégico, en el que se detectaron debilidades como la no identificación y desarrollo de las competencias laborales. **Objetivo:** caracterizar el desempeño de los directivos del Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones. **Métodos:** se realizó un análisis documental que incluyó los resultados del ejercicio de planeación estratégica y el informe resumen del proceso evaluativo de los cuadros en el año 2022; se aplicó encuesta Likert para conocer, entre otros aspectos, el estilo de dirección de los directivos, se utilizó el diagrama Ishikawa para precisar las principales causas y subcausas del insuficiente desempeño de los directivos y se triangulaban los datos para mayor precisión de los mismos. **Resultados:** la encuesta arrojó que los directivos del Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones poseen un estilo de dirección consultivo. Con el diagrama de Ishikawa emergieron las principales causas del insuficiente desempeño de los directivos, lo que se constató con la triangulación de datos. **Conclusión:** la caracterización permitió conocer el insuficiente desempeño de los directivos del

GEIC, donde una de las principales causas está dada por la no implementación de un sistema de gestión por competencias.

**Palabras Clave:** Desempeño; Directivos; Gestión por competencias.

### **Abstract**

The changes in the knowledge society and the globalization of markets demand increasingly agile and flexible organizations. One of the main strategic assets of organizations are their managers, due to their contribution to the design and execution of the strategy, for their contribution in the design, execution of the strategy and performance in the direction and management processes. The GEIC carried out a strategic exercise where, among other things, the current situation of the organization was diagnosed, revealing weaknesses such as the failure to identify and develop labor competencies. Objective: characterize the managers performance of the GEIC. Methods: A documentary analysis was carried out that included the results of the strategic planning exercise and the summary report of the cadre evaluation process in 2022; A Likert survey was applied to know, among other aspects, the management style of managers, the Ishikawa diagram was used to specify the main causes and subcauses of insufficient performance of managers and the data were triangulated for greater precision. Results: the survey showed that the managers of the Computer and Communications Business Group have a consultative management style. With the Ishikawa diagram, the main causes of insufficient performance of managers emerged, which was verified with data triangulation. Conclusion: the characterization revealed the insufficient performance of the GEIC managers, where one of the main causes is the non-implementation of a competence-based management system.

Key words: Performance; Managers; Management by competencies.

### **Introducción**

Los cambios de la sociedad del conocimiento y la globalización de los mercados demandan organizaciones cada vez más ágiles, flexibles y planas, con puestos de trabajo especializados y exigentes, al tiempo que versátiles. <sup>(1)</sup> Según Santos <sup>(2)</sup> uno de los principales activos estratégicos de las organizaciones es el recurso humano, debido a su contribución en el diseño y ejecución de la estrategia, considerándose fundamental su desempeño en los procesos de dirección y gestión.

Es por esto, que las organizaciones buscan que sus directivos sean capaces de hacer frente a este entorno, al contar con las cualidades definidas en un perfil de

puestos por competencias que garanticen que todos los esfuerzos de gestión estén alineados a la estrategia de la organización. No existe un concepto único de competencia, el término surge en el sector empresarial y fue usado por primera vez por McClelland <sup>(3)</sup> en 1973 en sus investigaciones dirigidas a identificar variables que explicasen la excelencia en el ejercicio profesional.

En este trabajo se asume la definición de competencia ofrecida por Alfredo Morales refrendada en la norma cubana (NC 3000:2007):

“conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”. <sup>(4)</sup>

En Cuba, en el 2007, se aprobaron tres normas para el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano que plantean la necesidad de identificar las competencias para mejorar de forma continua el desempeño laboral y la calidad de los procesos. <sup>(4)</sup> Con relación a esto, Díaz Canel Bermúdez<sup>(5)</sup> expresó que se deben establecer las responsabilidades y competencias a todos los niveles de dirección, con institucionalidad, lo cual impulsa a determinar las competencias y gestionar el capital humano a través de ellas.

Las competencias laborales deben ser como un traje a la medida que precisa la empresa u organización en cuestión. <sup>(6)</sup> Estas deben ser diseñadas para cumplir con la misión, objetivos estratégicos, rol desempeñado en los procesos, los requerimientos técnicos asociados al cargo y exigencias ergonómicas del medio en que se desenvuelve. <sup>(7)</sup> Sin embargo, la falta de precisión en la identificación de las competencias directivas desde las concepciones del alineamiento estratégico y prospectivo, es aún evidente en la práctica empresarial actual. <sup>(8)</sup>

El Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones, en lo adelante GEIC, es una organización considerada uno de los pilares fundamentales en la informatización de la sociedad y está integrado por ocho empresas y cinco sociedades mercantiles de capital cubano. Ha optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales para lograr mejores niveles de eficacia, eficiencia y competitividad, sin embargo, no se ha realizado una caracterización del desempeño

de los directivos para poder llegar a la determinación de sus competencias.

En tal sentido, el objetivo de este estudio es caracterizar el desempeño de los directivos como paso previo a la conceptualización de las competencias directivas.

### **Método**

Es una investigación de desarrollo, prospectiva con salida a una tesis de maestría, realizada en el GEIC. En este artículo se aborda la segunda etapa que corresponde con la caracterización del desempeño de los directivos, en el periodo comprendido de abril a julio de 2023.

Para la obtención de los datos y el procesamiento de la información se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos. Se realizó un análisis documental que incluyó los resultados del ejercicio de planeación estratégica y el informe resumen del proceso evaluativo de los cuadros del año 2022.

En el ejercicio estratégico se aplicaron como instrumentos los siguientes: análisis interno; perfil funcional; análisis económico-financiero; cuestionario para la evaluación de la gestión de intangibles; matriz de evaluación de factores internos (EFI); matriz de evaluación de factores externos (EFE); análisis PESTA; matriz de combinación de factores internos y externos (IE); y matriz DAFO. <sup>(9)</sup>

Por la importancia que tiene la cultura organizacional para el logro de una organización exitosa, se aplicó la encuesta Likert <sup>(2)</sup> a 80 directivos de diferentes niveles de dirección con el objetivo de diagnosticar y conocer la cultura de la dirección.

La encuesta cuenta con 19 ítems que se refieren al estilo de dirección, formas de motivación, comunicación, trazado de objetivos y control, en una escala de 0 a 20 puntos. De acuerdo con las calificaciones de los distintos ítems, obtenida por la media de los puntos, se alcanza un perfil organizativo que posibilita estimar la situación de la empresa y catalogar su estilo de dirección como “autoritario 5 puntos”; “autoritario benévolo de 6 a 10 puntos”; “consultivo entre 11 y 15 puntos” y “participativo entre 16 y 20 puntos”.

Para la validez de contenido y apariencia, se utilizó el criterio de expertos y el método de Barraza Macías. <sup>(10)</sup> La metodología de Barraza declara que con los ítems que sean aprobados por los expertos se calcula una media general, de las puntuaciones de las categorías de medición, las cuales son: no pertenece (NP) con valor de cero, probablemente no pertenece (PNP) con valor uno, probablemente si pertenece (PSP) con valor dos y si pertenece (SP) con valor tres. Los ítems que

obtenga menos de 1,5 se eliminan, con los ítems restantes se interpreta el resultado con la escala sugerida por el autor de referencia.

Para esta validación fueron seleccionados cinco expertos con los siguientes criterios: directivos del GEIC con más de tres años de experiencia, jefes de procesos y categoría científica de master en gestión del capital humano. La consulta se realizó por correo electrónico.

Para la selección de la muestra se utilizó el *software Sample Size Calculator* (<https://www.calculator.net/sample-size>). Para una población de 358 directivos, la muestra necesaria es de 77, con un nivel de confianza del 95 %.

Para la representación del diagrama de Ishikawa<sup>(2)</sup>. Se utilizó la técnica creativa tormenta de ideas con la participación de cinco miembros del consejo de dirección, con más de tres años de experiencia en la actividad de dirección, para precisar las causas y subcausas del insuficiente desempeño de los directivos. Para ello, cada participante indicó entre seis y ocho causas principales. Luego se redujo la lista y se eliminaron las redundantes. Después las subcausas se alcanzaron por consenso.

Con posterioridad, las causas principales fueron ponderadas con el objetivo de conocer el orden de importancia. Para ello, cada participante asignó un valor del 1 al 4, donde 1 corresponde a la causa más importante y 4 la menos importante. Se realizó la sumatoria de los valores de cada causa, y el resultado menor correspondió a la causa más importante.

En el estudio, se utilizó la triangulación de datos, descrita por Sampieri<sup>(11)</sup>: "...como la recolección de datos de diferentes fuentes e instrumentos, así como distintos tipos de datos". Este mismo autor afirma que: "...en la indagación cualitativa posee una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección". En este caso, la triangulación se efectuó con la combinación de los datos procedentes del análisis documental, la aplicación de la encuesta Likert y el diagrama de Ishikawa.

## **Resultados**

En el ejercicio estratégico se actualizaron la misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos. Además, se valoró la gestión de los intangibles y se diagnosticó la situación actual de la organización.<sup>(12)</sup>

En el informe resumen del proceso evaluativo de los cuadros del año 2022 se muestran los principales señalamientos y recomendaciones realizadas, que fueron:

- Perfeccionar los métodos y estilo de dirección.
- Prestar atención al proceso de transformación organizacional.
- Elevar ingresos por concepto de exportaciones.
- Perfeccionar el proceso de gestión de los proyectos de I+D+i.

Los autores de esta investigación consideran que los señalamientos y recomendaciones descritos en el proceso de evaluación están en correspondencia con las debilidades y amenazas identificadas en el ejercicio estratégico. Sin embargo, el porcentaje de evaluaciones de muy bien y bien no se corresponden con los resultados de la organización, evidenciando que se debe perfeccionar este importante proceso.

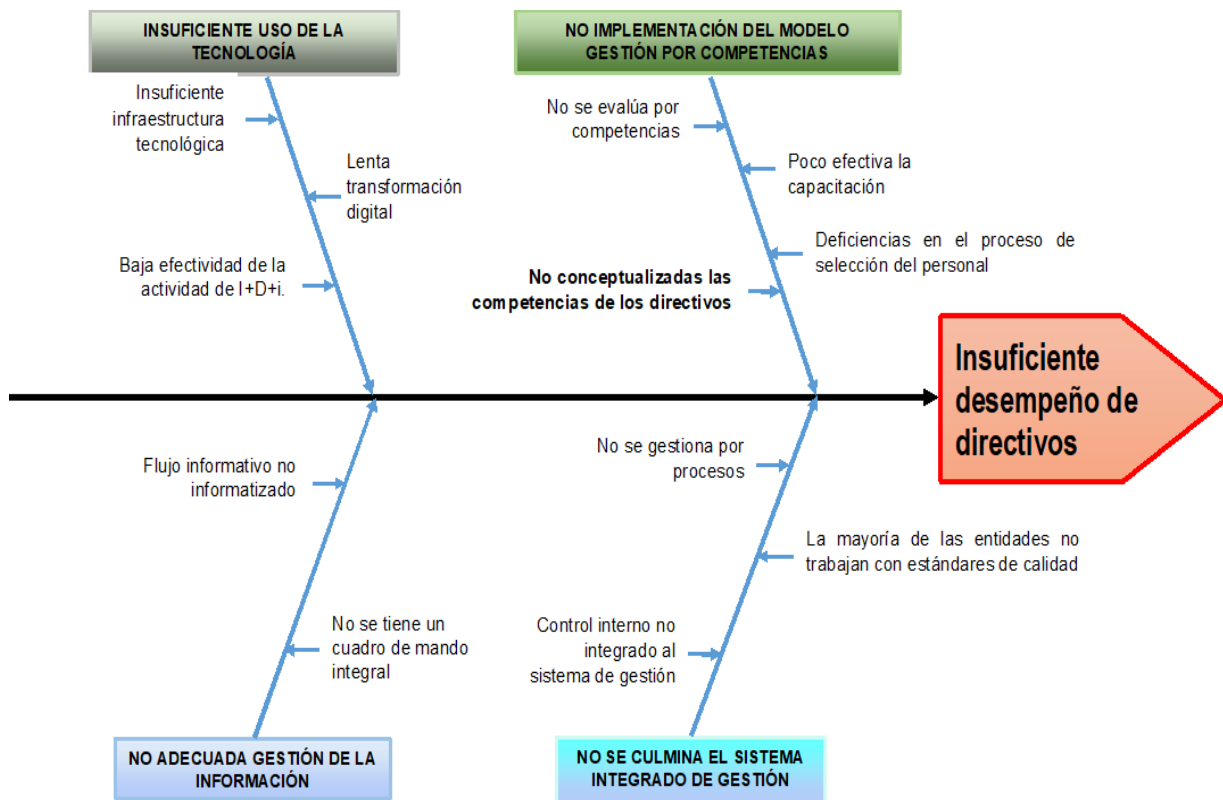
Los resultados de la validación de la encuesta fueron: el ítem 19 obtuvo una media de 1,2, por lo que se elimina del cuestionario. La media general del cuestionario fue de 2,8, según Barraza, cuando la media está por encima de 2,6 la validez es fuerte. Con estos resultados la encuesta quedó conformada con 18 ítems.

Los resultados de la aplicación de la encuesta develaron un estilo de dirección consultivo. A continuación, se relacionan los resultados por cada uno de los aspectos evaluados:

- Los directivos tienen bastante confianza en sus subordinados, y así lo perciben los trabajadores, estos últimos se sienten suficientemente libres para hablar con sus jefes. Las ideas de los subordinados a menudo se ponen en práctica. Los jefes comprenden bastante los problemas de sus subordinados.
- Para motivar a los trabajadores se utiliza a menudo la participación, aunque a veces se utiliza la amenaza y el castigo. El modo en que se toman las decisiones contribuye algo a la motivación de los trabajadores.
- En casi todos los niveles se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización. Los mismos se fijan en grupo y siempre o casi siempre se aceptan, a veces hay resistencia pasiva.
- Se aprecia bastante la labor en equipo. Aunque el 30 % de los encuestados valoran que existe entre alguna y poca.
- La dirección por la que fluye la comunicación es descendente, ascendente y horizontal entre iguales. Los subordinados en general aceptan la comunicación con sus jefes. La comunicación ascendente a menudo es exacta.
- Casi siempre se consultan a los trabajadores las decisiones que afectan su

trabajo.

Los resultados de la aplicación de la técnica creativa tormenta de idea, quedan representados en el diagrama de Ishikawa (figura 1).



Fuente: Consulta a expertos.

Figura 1. Diagrama de Ishikawa.

A partir de la triangulación de datos realizada con los resultados del análisis documental, la aplicación de la encuesta Likert y el diagrama de Ishikawa se ratifica que el insuficiente desempeño de los directivos es provocado por las siguientes causas: no implementación del sistema de gestión por competencias, no se culmina el sistema integrado de gestión, insuficiente uso de la tecnología e inadecuada gestión de la información.

### Discusión

El análisis documental aportó datos significativos para conocer la caracterización de la organización y el desempeño de sus directivos. Al considerar resultados de otros investigadores se hace consenso en la importancia de hacer un diagnóstico que permita conocer: la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, los procesos, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la organización. (8, 12, 13)

Otros datos relevantes, especialmente vinculados a la filosofía o cultura de los

directivos, las reveló la encuesta Likert. Esta herramienta es utilizada con efectividad en otros estudios que abordan la gestión del capital humano. <sup>(14)</sup>

Todas estas fuentes de información proporcionan una mayor visión para elaborar perfiles de competencias alineados a los objetivos estratégicos. En este sentido del Sol Tamayo <sup>(15)</sup> plantea que la gestión por competencias es una nueva forma de desarrollar a las personas para aumentar la eficacia de la organización. Son un lenguaje para analizar, medir y correlacionar con el éxito, el desempeño profesional y un compromiso de gestionar adecuadamente el papel de las personas en la organización.

Varios autores <sup>(8, 16, 17)</sup> abordan el tema y coinciden en que la gestión del capital humano en las organizaciones es una tendencia actual cada vez más fuerte. Por lo que cobra importancia primordial su formación y desarrollo con un enfoque por competencias que asegure el impacto de los resultados organizacionales.

### **Conclusiones**

La aplicación de diversas fuentes de conocimientos permitió caracterizar con mayor efectividad la organización en diferentes áreas de gestión, donde una de las principales causas del insuficiente desempeño de los directivos está dada por la no implementación de un sistema de gestión por competencias.

La caracterización del desempeño de los directivos del GEIC, dejó sentadas las bases para la conceptualización del perfil de competencias de estos directivos.

### **Referencias bibliográficas**

1. Abad Guerrero, IM. Castillo Clavelo, AM. Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. Boletín Económico de ICE. 2004 [Acceso 21/03/23](2795):29-41. Disponible en: <https://www.revistasice.com/index.php/BICE/article/view/3453/3453>.
2. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Capítulo 2. 21 ed. Cuba: Editorial Félix Varela y Academia; 2019.
3. McClelland, DC. Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist. 1973 [Acceso 05/04/23];28:1-14. Disponible en: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>.
4. ONN. NC 3000, 3001, 3002: sistema de Gestión integrada del capital humano-vocabulario. 2007 [Acceso 21/03/23]. Disponible en:



- <https://www.nc.cubaindustria.cu>.
5. Díaz-Canel Bermudez, M. Sistema de Gestión del Gobierno basado en Ciencia e Innovación para el desarrollo Sostenible de Cuba. [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.]: Universidad Central"Martha Abreu"de las Villas; 2021 [Acceso 20/10/23].
  6. Cuesta Santos, A. Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. Revista de Ciencias Sociales. 2011 [Acceso 20/10/23]:17(2):287-97. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4112319.pdf>.
  7. Boyatzis, RE. Saatcioglu, A. A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. Journal of management development. 2008 [Acceso 15/03/23];27(1):92-108. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/02621710810840785>.
  8. Castellanos Castillo, JR. Valle Meza, F. Machado Marrero, A. García Pérez, N. Consideraciones metodológicas sobre la determinación de competencias directivas como factores claves del éxito empresarial. Centro Azúcar. 2019 [Acceso 06/5/23];46(4):1-9. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/caz/v46n4/2223-4861-caz-46-04-1.pdf>.
  9. Plasencia Castro, A. Blanco Rosales, H. Borrás Atiénzar, FF. Estrategias para el desarrollo corporativo. Estudio de caso: Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones. Cofin Habana. 2022 [Acceso 06/2/23];16(2):1-18. Disponible en: <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/506/436>.
  10. Barraza A. La consulta a expertos como estrategia de recolección de evidencias de validez basadas en el contenido". Revista Investigación Educativa Duranguense. Universidad Pedagógica de Durango [internet] 2007 [Citado el 6 de enero del 2022]; [aprox 9 pantallas] Número 7. Disponible en: [dialnet.unirioja.es/download/articulo/2358908.pdf](http://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2358908.pdf)
  11. Hernández Sampieri, R. Mendoza Torres, CP. Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGRAW-HILL; 2018 [Acceso 2021 may18], p. 200-218, 626. Disponible en: <https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/21401/1/11699.pdf>
  12. Peraza Hernández, M. Piñero Rodríguez, A. Diagnóstico para el diseño de perfiles de competencias de cargos de cuadros. Ingeniería Industrial. 2022

- [Acceso 06/11/22];43:125-37. Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8992139>.
13. LealPupo, A. BolañoRodríguez Y. EspinosaCarro, N. CorreaSánchez, D. PiñeroRodríguez, NA. Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete Capacidades de Dirección y Gestión Empresarial. Ingeniería Industrial. 2022[Acceso 15/10/23];43:119-138. Disponible en:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S181559362022000100119&script=sci\\_artt\\_ext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S181559362022000100119&script=sci_artt_ext)
14. Rodríguez Coda, EC. Cuesta Santos A. Sistema de evaluación de competencias laborales en la Oficina Central del GEIC. [Tesis de maestría]. Universidad Tecnológica de la Habana "José Antonio Echevarría"; 2022.
15. del Sol Tamayo, AN. Procedimiento para el desarrollo de competencias directivas en la Empresa Azucarera Colombia 2013 [Acceso 17/02/23]. Disponible en: <http://roa.ult.edu.cu/handle/123456789/2033>.
16. Lora Guzmán, HS.Castilla Paternina, S.Góez Flórez, M. La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. Saber, ciencia y libertad. 2020 [Acceso 15/03/23];15(1):83-94. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7511954>.
17. Fernández Delgado, Muriel Escobar, J.Polo Vázquez, JC. Rodríguez Padilla, D. Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2022 [Acceso 15/03/23];6(1):e194-e. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/194>.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.