

PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE CON ENFOQUE DE COMPETENCIA DE LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA CÁRNICA LAS TUNAS

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE DE DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

AUTORES: Ana Argelia Bello Rodríguez¹

Maikel Yero Domínguez²

Rosa María García López³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: anita@ult.edu.cu

Fecha de recepción: 26 - 12 - 2016

Fecha de aceptación: 22 - 03 - 2016

RESUMEN

Nuestro País, sometido durante 50 años a un cruel bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos, ha tenido que buscar alternativas en el sector económico productivo nacional que den lugar a procesos de transformación que permitan, por una parte, la sostenibilidad de sus producciones y por la otra, la diversificación y calidad de los productos que se elaboran para poder insertarse en el mercado internacional. El presente trabajo sistematiza elementos teóricos sobre la capacitación de los directivos, contiene el análisis crítico sobre las diferentes posiciones teóricas que abordan este tema, caracteriza el comportamiento de las competencias directivas en los directivos y aporta el diseño de un procedimiento para poder determinar las necesidades de aprendizaje con enfoque de competencia para lograr un capital humano que responda a estos requerimientos, siendo este el objetivo que persigue la siguiente investigación. Expresa además resultados que contribuyen a perfeccionar la estrategia de capacitación de los directivos de la Empresa Cárnica Las Tunas, la cual no está ajena a insuficiencias en el proceso de capacitación de los directivos que limitan el desempeño empresarial y hacerlo extensivo a otras entidades del sector alimentario, siempre que se tenga en cuenta que debe ser ajustado a las características propias de cada entidad. En el proyecto de lineamientos de la política económica y social de la revolución en su introducción se plantea que para poder transformar nuestra economía es indispensable directivos integralmente preparados para enfrentar los retos que están por venir.

PALABRAS CLAVE: Capacitación; necesidades de capacitación; competencias directivas.

¹ Licenciada en Historia y Ciencias Sociales. Master en Dirección. Profesora Auxiliar de la Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.

² Licenciado en Educación. Master en Dirección. Profesor Auxiliar de la Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba. E-mail: maikelyd@ult.edu.cu

³ Licenciada en Educación. Master en Dirección. Especialista de la Gerencia de Tiendas Recaudadoras de Divisas. Las Tunas, Cuba.

PROCEDURE FOR DETERMINING NEEDS TO FOCUS LEARNING COMPETENCE OF MEAT COMPANY EXECUTIVES OF LAS TUNAS

ABSTRACT

Our country, subjected for 50 years to a cruel economic blockade imposed by the United States, has had to look for alternatives in the national productive economic sector that lead to transformation processes which allow, on the one hand, the sustainability of their production and the other, diversification and quality of products made to enter the international market. This paper systematizes theoretical elements on the training of managers, it contains the critical analysis of the different theoretical positions that address this issue, characterizes the behavior of management skills in tables and provides design a procedure to determine the needs of learning approach competition for human capital that meets these requirements, this being the objective of the following research. Further expresses results that contribute to improving the training strategy of the managers of Meat Company Las Tunas, which is not unrelated to shortcomings in the training process of managers limiting business performance and extend it to other entities in the food sector provided that you consider to be adjusted to the specific characteristics of each entity. The draft guidelines of the economic and social policy of the revolution in its introduction it is stated that in order to transform our economy is indispensable managers fully prepared to face the challenges that lie ahead.

KEYWORDS: Training; training needs; management skills.

INTRODUCCIÓN

Las condiciones actuales se tornan cada día más complejas tanto en el ámbito nacional como internacional, esta última, caracterizada por la existencia de un mundo regido por las leyes ciegas del mercado, la implantación de políticas neoliberales con un incremento de la carrera armamentista y el deterioro del medio ambiente.

Cuba no está excluida de la influencia e impacto de esta situación, de ahí que constituya una exigencia para los directivos elevar sus conocimientos y competencias que le permitan influir de manera práctica para dar respuesta a las transformaciones que exige el momento actual.

Los conocimientos teóricos, habilidades y valores requeridos por los directivos se ponen a prueba en el proceso de dirección y en la aplicación de un conjunto de herramientas, técnicas y métodos modernos de dirección, relacionados con la distribución del tiempo de trabajo del dirigente, la delegación de autoridad y la toma de decisiones, indispensables en la labor de dirección.

Numerosas son las investigaciones que tienen como objetivo el perfeccionamiento del proceso de capacitación de los directivos, mediante la determinación de las necesidades de aprendizaje en el territorio y en el sector de la alimentaria, las que han proporcionado un grupo de instrumentos que

facilitan este proceso, pero hasta el momento no se han realizado estudios que partan de la determinación de las necesidades de aprendizaje con un enfoque de competencia, lo que permite medir el desempeño exitoso de los directivos visto desde la óptica para determinar los conocimientos, actitudes, destrezas, valores, motivaciones y habilidades que estos poseen para realizar sus funciones eficientemente y no solo sus resultados a alcanzar.

En el sistema único de preparación y superación de los directivos del estado y las reservas (1989) se define la capacitación como el proceso sistemático y organizado que provoca un cambio en la aptitud del hombre para desempeñar determinada actividad, orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y aptitudes del capacitado, que posibilite su desempeño integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo de dirección.

La capacitación de los directivos se convierte en la solución a la necesidad que tienen las organizaciones en la actualidad al dotar sus directivos de conocimientos, métodos y herramientas que garantizan su eficiencia, la cual no es posible sin una adecuada determinación de sus necesidades de aprendizaje.

Las necesidades de aprendizaje son las brechas existentes entre el desempeño actual del individuo al compararlo con el estado de eficiencia deseado para realizar determinada actividad en la organización.

Las necesidades de aprendizaje con enfoque de competencia no son más que la determinación del conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que necesita desarrollar el individuo a través de la capacitación para realizar determinada actividad.

La Empresa Cárnica Las Tunas orientada hacia el cumplimiento de La Estrategia para la Preparación y Superación de los directivos y Reservas del gobierno, por ende el MINAL, ha encaminado un trabajo sostenido en el cumplimiento de tan importante tarea, pero no está exenta de presentar un grupo de insuficiencias que inciden en el desarrollo empresarial dentro de las que se encuentran:

- La capacitación de los directivos se efectúa fundamentalmente fuera del puesto de trabajo, se pretende que esta se desarrolle de forma autónoma.
- No se explota al máximo el uso de los entrenadores de directivos.
- Las necesidades de formación no están basadas en la determinación de sus necesidades de aprendizaje con enfoque de competencia.
- La evaluación del desempeño no constituye una herramienta para la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
- Al evaluar el desempeño se enfatiza más en los resultados económicos y productivos, que en el comportamiento de las competencias individuales y de equipo y su influencia en el desarrollo de la organización.

- La metodología propuesta por el sector para la realización de la determinación de necesidades de aprendizaje no tiene implícito el enfoque de competencia.

Por lo anteriormente descrito se plantea como problema: insuficiencias que se presentan en el proceso de capacitación de los directivos que limitan el desempeño empresarial.

Para dar solución al problema identificado el objetivo de este trabajo consiste en diseñar un procedimiento para la realización de la determinación de necesidades de aprendizaje con enfoque de competencia para directivos de la empresa Cárnica Las Tunas.

La novedad científica de este trabajo es el diseño de un procedimiento para la determinación de necesidades de aprendizaje con un enfoque de competencia de los directivos de la empresa Cárnica Las Tunas, elaborado con rigor científico, a partir de la bibliografía consultada y la práctica desarrollada por la empresa.

DESARROLLO

Las necesidades de aprendizaje deben concebirse en un sentido amplio, incluida la transformación de la personalidad del trabajador, es decir sus necesidades intelectuales, de actitud, emocional y volitiva. Lo esencial es identificar de manera puntual las deficiencias o insuficiencias de los conocimientos y habilidades, su determinación constituyen el punto de partida para la búsqueda de una solución al capacitante, a fin de contribuir a la transformación cualitativa de su desempeño.

En la consulta de las bibliografías utilizadas se utiliza indistintamente el término de capacitación o aprendizaje a la hora de referirse a la determinación de las necesidades, en el Diccionario Manual de la Lengua Española se plantea que Aprendizaje es “el proceso en el que se efectúa la adquisición de conocimientos o el dominio de algún arte u oficio, mediante la experiencia o el estudio” y capacitación “la acción y resultado de preparar a alguien, de hacerlo capaz o hábil para algo”, al existir estrecha relación entre los dos términos la autora asumirá en esta investigación el término necesidad de aprendizaje.

El concepto de determinación de necesidades de aprendizaje ha sido manejado en diversas literaturas, al coincidir sus autores y por ende la de esta en que son la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado en el desempeño de su labor. Dentro de estos autores se destacan; Chiavenato (1993) y Mendoza (1986) entre otros.

La determinación de las necesidades de aprendizaje transita por varias etapas:

1ra Etapa. Investigación

Es la fase de recopilación de información sobre el comportamiento real y el deseado para el trabajador, nos permite conocer en términos de conocimientos

y habilidades lo que el trabajador sabe hacer (comportamiento real) y lo que le hace falta (comportamiento deseado).

En esta 1ra etapa es muy importante que se tenga en cuenta por parte de los directivos, jefes inmediatos y hasta por el propio Capacitador; la Estrategia, Objetivos, Misión y Visión de la organización.

2da Etapa. Comparación

En esta fase se compara el estado real con el estado deseado. Es decir, se valora lo que el trabajador posee en términos de conocimientos y habilidades actualmente con lo que debía poseer y de ahí establecer el área de correspondencia entre ambos estados (real con el deseado) y las diferencias constituirán las necesidades de capacitación conocida como *brecha*, las cuales indican los objetivos a alcanzar en la capacitación de ese trabajador.

3ra Etapa. Análisis

En esta fase de una manera más específica al tomar como punto de partida la brecha determinada se delimitarán aquellas necesidades que puedan resolverse mediante capacitación de ese trabajador.

4ta Etapa. Valoración

Se preparan las condiciones para la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje pues se establece un orden de prioridad de las necesidades donde se definen de una forma clara y precisa los problemas a solucionar de manera conjunta y se determinan en dependencia del tiempo y la modalidad de capacitación los problemas que requieren solución.

Las Necesidades de Aprendizaje se clasifican por varios autores en dos grandes grupo las Necesidades Manifiestas y Necesidades Encubiertas.

Las Necesidades Manifiestas: son evidentes dentro de la empresa, fáciles de detectar; son necesidades surgidas de carácter organizacional; por cambios estructurales, tecnológicos, modificaciones de políticas, movilidad del personal. Son de carácter preventivo.

Las Necesidades Encubiertas: son de carácter correctivo y son las más difíciles de determinar. Están dirigidas a precisar las deficiencias de conocimientos teóricos y de habilidades prácticas que no permiten el óptimo desempeño de cada trabajador en su puesto de trabajo o colectivos de trabajo producto de la falta u obsolescencia.

Dichas necesidades presentan resistencia al reconocimiento tanto de los trabajadores como de los directivos para ello se deben aplicar diferentes técnicas en función de los objetivos que se persigan, así como del tipo y cantidad de personas.

La determinación de las necesidades de aprendizaje con enfoque de competencia.

Diversas fueron las bibliografías leídas donde aparece tratado el proceso de determinación de necesidades de aprendizaje, consultando autores como:

Mendoza Núñez, Alejandro (1986), Acosta y Olivé del CIGET Las Tunas (2007), Fernández Limias, Asela (2006), Arias Gallego, Dailenis y Pupo Batista, Niurvis Yamilet (2007) entre otros, todos describen de forma general la etapas por la que transitan la determinación de necesidades de aprendizaje, la clasificación de la necesidades y la importancia de esta investigación como sustento de cualquier acción de capacitación. En el procedimiento descartado por Asela Fernández Limias, aunque cumplen con su carácter instructivo, no se procesa de forma clara los diferentes instrumentos que pueden utilizarse en las diferentes etapas. Al referenciar el procedimiento expuesto por Batista Pupo, permite fácilmente involucrarse en el proceso de determinación de las necesidades de aprendizaje y expone con mucha rigurosidad las diferentes técnicas y procedimientos que pueden utilizarse para hacer un tratamiento metodológico en el mismo y así resultar novedosos por no ser lo tradicionalmente usados.

La autora de la investigación se acoge de manera general a lo planteado, pero aporta elementos no tratados en los anteriores como es enfocar este proceso, hacia las competencias, llamado que en este momento se impone dado la necesidad de confeccionar los propios perfiles de los directivos y desarrollar en ellos habilidades directivas que hasta cierto punto habían quedado olvidadas. Considera que la utilidad de este enfoque que revierte en la evaluación del desempeño de los directivos al permitir identificar las competencias que deben poseer y el nivel en que son valoradas al ser esto una guía para encaminar el proceso de capacitación.

Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas. Una vez definidas conviene diseñar un sistema de evaluación que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos. La autora concluye que el proceso de desarrollo de competencias requiere un contexto adecuado y una labor de capacitación por parte del superior jerárquico.

Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos se podrán llamar a sí mismas empresas.

Procedimiento para la determinación de necesidades de aprendizaje con enfoque de competencia de directivos de la empresa Cárnica Las Tunas.

El procedimiento diseñado para la determinación de necesidades de aprendizaje con enfoque de competencia de los directivos de la empresa Cárnica Las Tunas; tiene como objetivo, instruir como realizar una correcta determinación de las necesidades de aprendizaje al partir de la identificación de las competencias de los directivos y se ha concebido en las siguientes etapas:

Etapas No.1 Análisis estructural y funcional de la organización.

La realización de esta etapa iniciará con la caracterización de la empresa, para destacar sus objetivos estratégicos, el análisis de la misión, visión, el ambiente organizacional, principales producciones y su estructura organizativa. El análisis de estos elementos permitirá al investigador obtener una visión general del funcionamiento de la misma y las proyecciones de esta para el cumplimiento de su planeación estratégica y su objeto social. De ahí que permita definir cuál es el estado deseado a alcanzar en los resultados de los directivos.

En esta etapa se sugiere aplicar la revisión documental fundamentalmente de la planeación estratégica de la empresa, el expediente de perfeccionamiento empresarial, los expedientes de los directivos y los documentos rectores de la actividad que contenga la información necesaria para cumplimentar el objetivo de esta etapa.

En este momento se procede a definir de forma clara y precisa las funciones de cada cuadro que integra la plantilla en los diferentes niveles: a nivel de empresa y a nivel de UEB. Este momento tiene como objetivo realizar un análisis de la misión de cada cuadro y el rol que juega dentro de la organización, de ahí que permita vislumbrar las posibles habilidades directivas que deben poseer en el desempeño de sus funciones.

Etapa No.2 Identificación de las Competencias Directivas.

Esta etapa tiene como propósito la identificación de las competencias directivas, se tiene como punto de partida los objetivos estratégicos y las funciones generales de la empresa y de los directivos. Todo este análisis proporciona las competencias que deben poseer en cuanto a SABER y SABER HACER, donde el saber va a ser lo que conocen y el saber hacer como lo ejecutan.

Para identificar las competencias requeridas por el equipo directivo se cumple con los siguientes pasos:

1. Revisión de documentos rectores de la actividad sobre la preparación, superación y capacitación de los directivos y reservas emitidos por el gobierno, el MINAL y la empresa. Esta consulta permitirá conocer las proyecciones del país acerca de la preparación, superación y capacitación de los directivos y reservas, los principales componentes de estudio hacia los que está dirigido y la manera en que la empresa lo implementa.
2. Revisión del código de ética de los directivos: La consulta de este documento permite identificar a través de los preceptos que lo regulan como debe ser el actuar de los directivos a partir de los valores y principios que lo deben caracterizar.
3. Revisión de las evaluaciones anuales de los directivos, de los diagnósticos y planes de preparación realizados anteriormente. Esta revisión permite conocer el enfoque que se le da a las deficiencias que se detectan a los

directivos, se parte de su desempeño anterior y se busca su enfoque de competencia.

4. Aplicar la entrevista: Con la participación de los miembros del equipo directivo y con una guía previamente diseñada (Ver ANEXO 1) se indaga acerca de cuáles son las competencias que ellos como directivos consideran deben poseer para obtener como resultado un alto desempeño en sus funciones, así como su evaluación personal acerca del grado en que ellos consideran poseerlas. Para el inicio de la entrevista se debe crear un clima favorable entre el entrevistado y el investigador, se le deben aportar un grupo de elementos que los sitúe en el contexto de lo que se quiere lograr con la misma, como pueden ser :
 - Una explicación acerca del proceso de la capacitación de los directivos y su importancia.
 - Precisar que la determinación de las Necesidades de Capacitación es elemento indispensable para una correcta capacitación.

Se toma nota de las respuestas que estos dan, lo que permite posteriormente enumerar todas las competencias que aporten los entrevistados, se busca coincidencia en las mismas para seleccionar aquellas que identifican la organización de acuerdo a su misión.

5. Aplicación de tormenta de ideas: Este instrumento se le aplica a las reservas de cuadro y a una muestra de subordinados con el objetivo de proporcionar información acerca de la visión que estos tienen de cuales competencias deben poseer los directivos para el desempeño de sus funciones con eficiencia; al tomar como punto de referencia las características de su organización y las exigencias actuales. Para ello los participantes emiten de forma libre y creativa sus puntos de vistas sobre el tema para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todo cuidado.

Instrumentos a utilizar:

- Revisión de documentos
- Entrevista
- Dinámica Grupal

Etapa No.3 Diagnóstico del estado actual de las competencias

Para el diagnóstico del estado actual de las competencias en los directivos se parte de los resultados alcanzados en el paso anterior del procedimiento, donde se identifican las competencias que deben caracterizar los directivos de la organización; corresponde ahora determinar el grado de manifestación que estas poseen: Las que están afianzadas, las que hay que reforzar y otras que deban ser incorporadas. Para el desarrollo del diagnóstico se procederá de la siguiente manera:

- Definir los involucrados en este diagnóstico para buscar que la cantidad de participantes avalen la veracidad y científicidad de los resultados alcanzados. Para este estudio se tendrán en cuenta:
 - La totalidad de los directivos (empresa y UEB).
 - La totalidad de las reservas.
 - Una muestra aleatoria de subordinados, la cual debe ser representativa del universo de trabajadores.
- Se parte de las competencias identificadas anteriormente se elaboran los instrumentos a utilizar (entrevista y encuestas).
- Se entrevista la directora general de la empresa con el objetivo de obtener información acerca de los objetivos estratégicos de la empresa, las principales insuficiencias que afectan el desempeño de la organización y cuáles de ellas se ven afectadas por el desempeño de sus directivos, evaluar el estado actual de las competencias en el equipo directivo y la importancia de la determinación de estas.
- Se encuestan los miembros del equipo directivo para que ellos evalúen el grado en que se encuentran las competencias, vistos como un todo, como equipo. Este momento es importante, pues le concede la oportunidad de evaluar otras competencias que él individualmente no fue capaz de reconocer o cohibido por la entrevista no evaluó.
- Se encuestan subordinados de los miembros de equipo directivo y las reservas con el objetivo de medir la correspondencia que existe entre cómo se ven los directivos y como los ven sus subordinados y sus reservas.
- Para el procesamiento de la información una vez concluida las encuestas:
 - Se procede a tabularlas para determinar la cantidad de encuestados que evaluó las competencias con la escala que se propuso en la encuesta, y este resultado se divide entre la cantidad de encuestados que participó para determinar el por ciento que representa este del total.
 - Para la clasificación de las competencias se adoptaran las categorías Baja (competencias a formar) y Alta (competencias alcanzadas), considerándose baja las evaluaciones del 1 al 3 y alta de 4 y 5.
 - Se establecerá como rango 50+1 % para determinar si la competencia está formada o es necesario desarrollarla, para lo cual se sumaran lo resultados que obtengan las competencias con evaluaciones 1,2 y 3 y las que alcancen valores de 4 y 5.
- Se resumen los resultados alcanzados para caracterizar al nivel en que se encuentran las competencias del equipo directivo:
 - De este resultado se procederá a listar en tres grupos las competencias:
 1. Competencias a alcanzar por el equipo directivo.

2. Competencias alcanzadas por el equipo directivo.

3. Competencias a incorporar por el equipo directivo.

-Las competencias a incorporar en el equipo directivo se determinaron de aquellas competencias que al realizarle la entrevista al equipo directivo fueron desechadas para listar las competencias que ellos necesitaban para el cumplimiento de sus funciones eficientemente por no contar con el consenso de todos los entrevistados.

No obstante por la importancia que estas revisten se incorporaran a través de procesos de capacitación hasta desarrollarlas en ellos.

-Este paso permite establecer las brechas existentes entre el estado deseado de las competencias y el estado real presentes en el equipo directivo.

Instrumentos a utilizar

- Encuesta
- Entrevista

Etapa No.4 Caracterización de las competencias que limitan el desarrollo del cuadro.

En esta etapa se procederá a seleccionar de las competencias identificadas con cuales se debe trabajar como un primer momento por su incidencia en los resultados de los directivos por limitar el desarrollo de sus funciones.

Etapa No.5 Informe final de la determinación de las necesidades de aprendizaje con enfoque de competencia.

En este momento del procedimiento se realiza un resumen de todas las competencias analizadas las cuales por su importancia pueden ser desarrolladas a través de procesos de capacitación.

Etapa No.6 Evaluación del procedimiento por especialistas.

Al evaluar si el procedimiento propuesto en la investigación para las necesidades de aprendizaje con enfoque de competencia de los directivos de la empresa Cárnica Las Tunas; se utiliza la consulta de un grupo de especialistas de la empresa, los cuales a su vez recibirán en un futuro los beneficios del mismo. Para la evaluación se emplea una encuesta que se le entrega a cada especialista. La encuesta propone una serie de preguntas relacionadas con la utilidad y efectividad del procedimiento, evaluadas en una escala de 1 a 5, donde 5 es el valor máximo, la encuesta tabulada permitirá medir si el procedimiento es efectivo si los resultados alcanzan valores entre 4 y 5 y no efectivo si obtiene entre 1 y 3.

Valoración de los principales resultados.

Con la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados para obtener la información se determinaron como competencias desarrolladas en el equipo directivo la capacidad para la toma de decisiones, relaciones interpersonales,

asertividad decisoria, autocontrol, flexibilidad, pericia, orientación al logro de los objetivos, capacidad para manejar conflictos, capacidad de análisis.

Estas competencias aun cuando se encuentran desarrolladas se pueden continuar su trabajo con procesos de capacitación para su reforzamiento. Se identificaron como competencias a formar en los directivos de la empresa: la capacidad de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, capacidad científica tecnológica y la iniciativa, y como competencias a incorporar: habilidad para motivar, habilidad para transmitir a los subordinados los valores que poseen y el liderazgo.

Todas estas competencias identificadas son de vital importancia para el desarrollo empresarial, y deben ser trabajadas a través de la capacitación hasta lograr su desarrollo por considerarse fácil la modificación de su comportamiento.

Se observó durante toda la investigación la correspondencia entre las competencias identificadas individualmente y el equipo directivo visto como un todo por lo que se sugiere el desarrollo de acciones de capacitación que lleven implícito el trabajo en grupo.

CONCLUSIONES

Los referentes teóricos estudiados relacionados con el proceso de capacitación de los directivos y la determinación de las necesidades de aprendizajes con enfoque de competencia, evidencian la evolución que ha experimentado el tratamiento a dichos procesos en el contexto cubano y revelan la necesidad de realizar investigaciones relacionadas con la temática en el territorio tunero, fundamentalmente en el sector de la alimentaria por las insuficiencias que presentan las misma y el rol que ocupan en el desarrollo económico y social del país.

El procedimiento diseñado para la determinación de las necesidades de aprendizaje con enfoque de competencia de los directivos de la empresa Cárnica Las Tunas constituye una valiosa herramienta en las manos de la dirección de la empresa para lograr la eficiencia en el proceso de capacitación de los directivos y por ende el desarrollo empresarial.

La propia concepción del procedimiento prevé la posibilidad de aprender, de los involucrados a participar en su propia identificación las necesidades de aprendizaje enfocadas a las competencias.

BIBLIOGRAFÍA

Agüero, C. (2004). Diseño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para La empresa Cárnica Las Tunas y su fundamentación práctica. Tesis en Opción al Título de Master en Dirección de Empresas (2004); 35-36p.

Benítez, V.A. (2007). Determinación de las competencias directivas en la dirección de la alimenticia provincial. Las Tunas. 2007.

Cardona, P., Chinchilla, M. (1998). "Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas." Revista Harvard Deusto. No. 89, pág. 10.

Carnota, O. (2008). Gerencia sin agobio. Un aporte a la eficiencia personal. Editorial Ciencias Médicas: La Habana; 2008.

Chiavenato, I. (1993). Administración de los Recursos Humanos, segunda edición .Ed. Mac.Graw.Hill México. P.3.

Chiavenato, I. (1999). "Administración de los Recursos Humanos". Ed. Mc. Grau Hill. México, edición digital.

Duran, E. (2006). "Elaboración de las Matrices de Competencia Laborales de la Empresa de Cítrico Héroes de Girón". Trabajo de Tesis.

Fernández, A. (2005). "Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos". Primera edición, Madrid, edición digital.

Fernández, A. (2006). "Pensemos en las Competencias", disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/competencias-competentes-y-competitividad.htm> (consultado: enero 2007).

Fernández, G. (s/a). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos Editorial de USTO. S.A.

Fernández, A. (2006). Procedimiento para determinar necesidades de aprendizaje en la Empresa Provincial Alimenticia. Tesis en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas). Grupo de Estudios de Técnicas de Dirección: Centro Universitario Las Tunas, 2006; 58p.

García, F. (2004). La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones. Un sistema para la formación y capacitación de los directivos y sus reservas. En Monografía. Universidad de Camagüey, CUBA, 2004. p.3.

García F. (s/a). La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones. Un sistema para la formación y organización de directivos y sus reservas. Disponible en:- [tt//www.monografias.com/trabajos14/capacitacion - dirección/zip](http://www.monografias.com/trabajos14/capacitacion-direccion/zip).

Hernández, M. (2007). Diagnóstico de las competencias laborales de directivas en la Agencia Geocuba. Las Tunas. 2007.

Mendoza, A. (1986). Manual para determinar necesidades de capacitación, México, Editorial Trillas, 1986; 139p.

Medina, N. (2004). Procedimiento para el diagnóstico de las competencias laborales del equipo directivo de la empresa mayorista. Las Tunas. 2004.

Pereal, R. La identificación de necesidades de aprendizaje. Disponible:<http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol17-1-03/ems03103.htm> [Consultado: 10 de enero del 2010].

Pupo, N.Y. (2007). Procedimiento para determinar las necesidades de Capacitación de los Directivos de la empresa Provincial Integral Industria Alimenticia Las Tunas. Tesis en Opción al Título de Master en Dirección de Empresas, 2007; 35p.

Thornton y Byham (1982). Las competencias laborales: [ww.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf).

Anexo 1

Guía de entrevista a los directivos

1. ¿Cómo usted valora el proceso de capacitación a los directivos que se desarrolla en la empresa?
2. ¿Cuál es su participación en el proceso de determinación de las necesidades de aprendizaje de la empresa?
3. ¿Considera usted que la determinación de necesidades de aprendizaje está enfocada al desarrollo de competencias que deban poseer los directivos?
4. ¿Qué entiende usted por competencia?
5. ¿Qué entiende usted por competencia directiva?
6. De acuerdo a su función como cuadro identifique las competencias directivas que influyen en el mejor desempeño de estas.
7. Evalúe en qué nivel usted posee estas competencias identificadas.

