

Escuela de Hotelería y turismo  
"Orlando Fernández Montes de Oca "  
Santiago de Cuba  
Evento Nacional

**Título:** Las directivas: características y competencias.

**Autora:** MsC. Isabel Alberteris Gómez

***Mayo de 2009***  
**Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución.**

## **Resumen**

**Título: Las directivas: características y competencias.**

**Autora Msc. Isabel Alberteris Gómez.**

**Email: [isabela@ehtsc.co.cu](mailto:isabela@ehtsc.co.cu)**

**Telefono del centro de trabajo: 653020, extensión 306.**

**Labor que realiza: Profesora en la Escuela de Hotelería y turismo de Santiago de Cuba.**

La intercomunicación e interdependencia en que se desenvuelve la sociedad actual obliga a gobernantes, dirigentes, investigadores y profesionales de todo tipo a desarrollar habilidades que les permitan vivir en un mundo cambiante e incierto; las exigencias ante tal situación se duplican cuando se trata de la mujer, por las diferentes funciones y roles que ella debe jugar en la sociedad, la empresa, la comunidad y el hogar, organizados en un sistema regido por el patriarcado.

Desde la segunda mitad del siglo XX, la mujer ha sido punto de atención para investigadores, sociólogos, filósofos y psicólogos, alcanzando tal nivel que las Naciones Unidas declaró el año 1975 “Año internacional de la mujer” y se selecciona el decenio 1975-1985 “Decenio de la mujer”.

Todo este movimiento internacional trae como consecuencia que se incrementen la cantidad de investigaciones en las que se aplica el enfoque de género, siendo un caso particular las dedicadas a indagar sobre las características, avance y desarrollo de ese grupo que componen las directivas empresariales

El presente trabajo centra su atención en las competencias de las mujeres directivas, su clasificación y la necesidad de saber diferenciar un hombre y una mujer en el puesto de dirección, dadas las exigencias que sobre las mujeres dirigentes impone la sociedad al tener que cumplir todas las funciones requeridas por el puesto de trabajo y las restantes responsabilidades que como mujer debe asumir. Se ofrece una definición de directiva.

## Introducción

*El mundo te exige resultado. No le cuentes a otros tus dolores de parto... muéstrales al niño.*

*Indira Gandhi.*

El proceso más general que se desarrolla en la actualidad es la globalización, resultado del incremento y evolución de las fuerzas productivas mundiales, este proceso afecta todos los niveles y sistemas de la vida humana.

La intercomunicación e interdependencia en que se desenvuelve la sociedad actual obliga a gobernantes, dirigentes, investigadores y profesionales de todo tipo a desarrollar habilidades que les permitan vivir en un mundo cambiante e incierto; las exigencias ante tal situación se duplican cuando se trata de la mujer, por las diferentes funciones y roles que ella debe jugar en la sociedad, la empresa, la comunidad y el hogar.

Resultado de las luchas y victorias del movimiento feminista, desde la segunda mitad del siglo XX, la mujer ha sido punto de atención para investigadores, sociólogos, filósofos y psicólogos, alcanzando tal nivel que las Naciones Unidas declaró el año 1975 “Año internacional de la mujer” y se selecciona el decenio 1975-1985 “Decenio de la mujer”.

Todo este movimiento internacional trae como consecuencia que se incrementen la cantidad de investigaciones en las que se aplica el enfoque de género, siendo un caso particular las dedicadas a indagar sobre las características, avance y desarrollo de ese grupo que componen las directivas empresariales ya que dentro del colectivo laboral un lugar importante lo ocupan las personas que dirigen el proceso y que componen el equipo directivo; a ellas les exige la sociedad cada vez más calidad en el desempeño de su labor, pues se conoce que de su preparación y capacidades depende el rumbo de su organización por la importancia de su labor y la responsabilidad que asumen al guiar, aglutinar, motivar, enseñar, decidir, asimilar los cambios y transmitirlos a sus subordinados.

El presente trabajo centra su atención en las competencias de las mujeres directivas, su clasificación y la necesidad de saber diferenciar un hombre y una mujer en el puesto de dirección, dadas las exigencias que sobre las mujeres dirigentes impone la sociedad al tener que cumplir todas las funciones

requeridas por el puesto de trabajo y las restantes responsabilidades que como mujer debe asumir.

## **Desarrollo**

La vida humana sucede bajo los principios del patriarcado, sistema en el que las mujeres deben actuar y ejecutar las tareas bajo el control y la orientación de los hombres, ese proceso se pone de manifiesto a nivel social y familiar, por eso lo que se les permite a personas de uno u otro sexo, se determina por las costumbres, hábitos y representaciones sociales de cada pueblo.

Históricamente los cargos de dirección han sido ocupados por hombres, desde ellos ejercen el poder, administran los recursos y dictan lo que le corresponde hacer a los integrantes de los colectivos que dirigen.

En Cuba, después del triunfo de la Revolución y con las transformaciones económicas, políticas y sociales que el propio proceso de construcción de la nueva sociedad impone, la mujer ha ido encontrando espacio para su superación, preparación y ser promovida a cargos de dirección, hoy la encontramos en cualquier nivel del gobierno, sistema empresarial y comunitario.

En Cuba, casi no existen limitaciones legales o sexuales para que un cargo sea ocupado por una mujer, se encuentran muy pocos diseños de puestos de trabajo en los que se ubica como requisito el sexo masculino para poder ocuparlo.

El grupo de compañeras que ocupan cargos de directivas empresariales acumula una rica experiencia, adquieren habilidades y hábitos que las distinguen de los hombres ocupantes de puestos similares, por eso es necesario aplicar el enfoque de género al estudiar y clasificar esas competencias.

La definición de la categoría directivo, como categoría ocupacional, emerge en las bibliografías consultadas con el enfoque tradicional, en el cual se utiliza el sexo masculino como generalizador del género humano y se supone que incluye al hombre y a la mujer. A continuación relacionamos algunas de las definiciones y las valoraciones de cada una.

En el Diccionario de la Lengua Española no aparece la palabra *Directivo*, pero sí *dirigir* que es: “enderezar, llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar..., regir, dar reglas para el manejo de una Empresa”.

Observamos que se conceptualiza al dirigente como el que rige, da reglas para el manejo de la organización y orienta el trabajo del colectivo.

En el Decreto Ley No. 196/99 del Consejo de Estado se plantea que: “Directivos son los que en las empresas y uniones de empresas de la producción y los servicios u otras organizaciones económicas estatales, con personalidad jurídica propia; en las unidades presupuestadas, y en las entidades empleadoras de las inversiones extranjeras, ocupan los cargos de dirección de mayor responsabilidad, adoptan las decisiones más importantes sobre la actividad fundamental, la gestión económica o las finanzas, y la utilización de los recursos materiales y humanos de la entidad o institución que dirigen. Tienen autoridad y ostentan la representación de la entidad o institución de que se trate.

Son los designados como jefes o integrantes de los órganos colectivos de dirección de las organizaciones empresariales estatales y unidades presupuestadas, por los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, de las entidades nacionales, por las asambleas provinciales y municipales del Poder Popular o por quienes en éstos deleguen”.

Al consultar este documento se constata el uso del género masculino para expresar la definición, todas las funciones, obligaciones y derechos se expresan desde el ángulo masculino, tanto del ocupante del cargo como de las autoridades que pueden designar a las personas.

A partir de este momento nos referiremos al dirigente aplicando el enfoque de género, por lo que se hará uso de los conceptos directivos y directivas, teniendo en cuenta, siempre que sea posible las diferencias entre el hombre y la mujer al ejercer sus funciones y demostrar sus competencias.

Para hacer más viable el desarrollo del trabajo se considera oportuno definir o expresar lo que en esta investigación se considera como mujer directiva, dando lugar al nacimiento del concepto y definición de Directiva: ***Mujer que ocupa el***

***cargo de máxima autoridad en la organización que dirige, que adopta las decisiones más importantes sobre la actividad fundamental, la gestión económica o las finanzas, y la utilización de los recursos materiales y humanos de la entidad o institución que dirigen. Tiene autoridad y ostenta la representación de la entidad o institución de que se trate.***

En el pasado, el tipo de dirigente ideal era aquel capaz de administrar los recursos de la empresa, de conseguir que los trabajadores cumplieran con sus funciones y, en suma, conseguir el óptimo funcionamiento de la organización.

En la actualidad todos los integrantes de las organizaciones cumplen con funciones que vienen determinadas por los cambios constantes en el entorno; en ese contexto el dirigente es el líder de la organización, la persona que establece en cada momento la dirección, que indica el Norte. Es una persona emprendedora, capaz de identificar oportunidades en los constantes retos del entorno y sabe crear y transmitir su misión a la organización.

El directivo y la directiva actual deben ser capaces de movilizar todos los recursos y retar todas las habilidades de los miembros de su colectivo para lograr que la organización no viva el cambio con incertidumbre sino como oportunidad.

Dentro de las nuevas concepciones en el trabajo de los directivos y directivas aparece la necesidad de saber que: su labor no es la de dirigir a los hombres y las mujeres, sino de dirigir con los hombres y las mujeres.

Concepción que demuestra la necesidad de aplicar el trabajo en grupo y la dirección colectiva, para la búsqueda de la decisión más acertada y la dirección del proceso hacia la obtención de resultados y cumplimiento de los objetivos.

La propia organización y distribución de tareas por sexo, ha creado en las mujeres habilidades para trabajar en equipo, controlar la actividad de otros, simultanear la dirección y ejecución de diferentes procesos, tanto en el hogar como en la empresa, porque aún no se produce una legitimación en la distribución de las tareas domésticas.

La práctica de estos modernos conceptos exige que las directivas se caractericen por poseer una serie de cualidades, entre las que podemos citar:

- Perseverancia ante la solución de los problemas.
- Valor para asumir riesgos.
- Decisión ante los diferentes problemas que se presentan en lo interno y externo de su organización.
- Compromiso con la organización y la sociedad.
- Flexibilidad.
- Voluntad de crecer.
- Confianza en sí mismos.
- Elevada autoestima.
- Formación profesional acorde con la actividad que dirige.

Se conoce que el éxito en el desarrollo de una actividad no depende solo de poseer determinados conocimientos y habilidades, es necesario también demostrar disposición, orientación y despliegue de la energía necesaria para alcanzar los objetivos propuestos. Pilar Gómez Acebo, Presidenta de la Federación Española de Mujeres Directivas, afirma que el máximo valor de la mujer en el ámbito empresarial es su “sensibilidad” ya que incorpora “observación y escucha” factores claves para la toma de decisiones.

En las directivas deben reflejarse los valores propios de nuestra sociedad, por tanto deben expresar:

- Profundo humanismo y compromiso con la Revolución y el Socialismo.
- Sentimientos patrióticos, amor a la verdad y la justicia.
- Practicar la solidaridad.
- Honestidad y honradez.
- Transmitir conocimientos, hábitos y habilidades al colectivo que dirigen.
- Ocuparse constantemente de la superación individual y colectiva.
- Responsabilidad y consagración en el trabajo.

- Incrementar la colaboración y el trabajo colectivo en la actividad de dirección.

Valores característicos del pueblo cubano son la creatividad y el espíritu de lucha; nuestros directivos y directivas deben ser ejemplo en la creatividad diaria, en la inteligencia y en la búsqueda de lo nuevo.

La mujer cubana ha desarrollado habilidades para conciliar horarios, logra organizar el tiempo de modo que le alcanza para la empresa, la familia y la persona; esto la hace ser más ágil, concreta y práctica en el análisis de los procesos que enfrenta diariamente.

Una directiva creativa no es solo la que propone ideas, sino aquella que, además, tiene capacidad analítica para reconocer y definir el problema; puede representarlo mentalmente, formular una estrategia, asignar recursos para su solución, la controla y evalúa. Es creativa aquella directiva que traslada la teoría a la práctica y posee la habilidad de, en un contexto determinado, aplicar el conocimiento creadoramente.

La literatura especializada en dirección refiere diferentes tipologías de habilidades asociadas a la actividad que desarrollan los directivos y lo expresan utilizando el enfoque tradicional donde el género masculino representa ambos sexos, por ejemplo:

Stonner J. (1995) plantea que administrar es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr los objetivos establecidos.

Para Katz. R. (1985) son tres los tipos básicos de destreza de un directivo o directiva. Técnicas, Humanas y Conceptuales. Argumenta que su importancia depende del nivel que ocupe en la organización.

Mastreta V. (1997) afirma que los administrativos eficientes cuentan con cuatro conceptos mágicos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.



Todos coinciden en afirmar que el trabajo del directivo incluye comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, inteligencia, capacidad de análisis e interpretación de diferentes informaciones y procesos, así como ser capaces de orientar a sus subordinados hacia el logro de los objetivos propuestos.

Los autores citados reflejan en sus escritos la organización patriarcal de la sociedad actual, ninguno expone las características de la mujer y sus particularidades al ocupar cargos de dirección, sin embargo, al consultar bibliografías redactadas con enfoque de género encontramos referencias a las cualidades innatas de la mujer, que le permiten dirigir por valores, ella reúne en su experiencia femenina valores recibidos de generaciones pasadas, valores que aplica en su comportamiento social, empresarial y familiar, siendo ejemplo en todos los ámbitos de la vida humana.

### **Competencias directivas: clasificación**

Según Fuentes (1999) con la categoría *configuración* se identifican aquellos rasgos y expresiones dinámicas del objeto (Sistema de Procesos), que al relacionarse e interactuar dialécticamente con otros de la misma naturaleza, se integran, configurando un todo que va adquiriendo niveles cualitativamente superiores de organización y que constituyen a su vez una configuración de orden mayor.

**Esto nos permite plantear la competencia directiva como una configuración porque expresa la totalidad de conocimientos, habilidades y valores que debe poseer y manifestar la directiva, en la ejecución de su trabajo. En el proceso de dirección ocurre un entrelazamiento de competencias presentes en los directivos, que manifiestan un interactuar dialéctico elevando el dominio y capacidades de dirección, conformando entonces la competencia directiva, que es en este caso la configuración mayor.**

Podemos entonces afirmar que la competencia directiva es una configuración construida y desarrollada por los dirigentes en su contexto y ejercicio profesional. Incluye la solución de problemas del entorno que dirigen,

transforman la realidad, utilizan la tecnología, comunican y dirigen el proceso hacia la obtención de resultados superiores.

La competencia directiva está integrada por cuatro competencias: Interpretativa, Comunicativa, Gerencial y Tecnológica.

**Competencia Interpretativa:** Capacidades que les permiten a las directivas comprender la información estadística, contable y financiera.

Esta competencia comprende las siguientes capacidades:

- Identificar situación económica de la empresa.
- Identificar tendencias en el movimiento del proceso productivo.
- Determinar estrategias y proyectar el futuro.
- Escoger la mejor decisión para solucionar problemas.
- Hacer comparaciones con etapas anteriores.
- Aprender de los errores cometidos.

**Competencia comunicativa:** expresa capacidades para relacionarse con los superiores o los subordinados, transmitiendo decisiones y argumentando cada una de ellas.

Esta competencia comprende las siguientes capacidades:

- Expresión oral.
- Expresión escrita.
- Determinar qué comunica en correspondencia con los interlocutores.
- Saber escuchar.
- Saber argumentar.
- Lograr una comunicación respetuosa.

La comunicación es la actividad consciente que se establece cuando dos o más personas se interrelacionan; en el caso de las directivas no debe ser de ordeno y mando, sino de colaboración, dando margen a sugerencias, críticas y propuestas novedosas, utilizando para ello el lenguaje oral, escrito o gestual.

La comunicación está presente en toda actividad humana. Es una necesidad que se forma y desarrolla en cada sujeto mediante las relaciones que establece con aquellos que le rodean.

Las directivas deben estar preparadas para comunicarse en dependencia de las más variadas situaciones que se les presentan, por la propia característica de su trabajo; deben lograr una comunicación fluida en sus relaciones interpersonales, la cual les permitirá obtener mayor información del mundo circundante y mejores posibilidades de evaluar los diferentes procesos a los que se enfrentan diariamente.

**Competencia Gerencial:** son las capacidades que permiten a la dirigente cumplir con las funciones del ciclo directivo: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Esta competencia comprende las siguientes capacidades:

- Planificar las actividades correctamente.
- Organizar las diferentes actividades y procesos.
- Dirigir las acciones hacia la ejecución de lo planificado.
- Evaluar y controlar el desempeño de subordinados y evolución de los procesos.
- Saber crear equipos y dirigir el trabajo en todas las direcciones necesarias.

El objeto de la dirección es poner en práctica las decisiones adoptadas y orientar el trabajo de una organización hacia la consecución de los objetivos y resultados.

La ciencia de la dirección es relativamente joven, se encuentra en fase de desarrollo, la aplicación de sus herramientas teóricas lleva al éxito a muchas empresas en el mundo.

Como actividad social ejecutada por el hombre y la mujer, contiene una serie de factores externos, influyentes en el avance o retroceso de la organización. Los factores más significativos son: El Mercado, la política gubernamental, la Competencia, los Clientes y el entorno.

Dentro de la organización existen una serie de factores, como son: El liderazgo, las relaciones humanas, las características socio-psicológicas del colectivo laboral, la disponibilidad de recursos materiales, financieros y humanos.

La conjugación de todos los factores determina el estilo de dirección en una entidad.

**Competencia Tecnológica:** Referida a la utilización de tecnología, los conocimientos y habilidades para su manipulación.

El conocimiento y las habilidades en la aplicación del desarrollo tecnológico garantizan rapidez y eficiencia en cualquier proceso productivo o de servicios. Exigen cambios y expresan modernidad. Los descubrimientos y desarrollo del micro electrónico han provocado avances en la tecnología de la informática, llevando su uso a casi la totalidad de las esferas productivas y de servicios. Hoy se puede hablar de una revolución en la organización de la producción, se transforman sistemas como el control de la calidad, procesos contables y financieros, elaboración de cartas tecnológicas y otros.

Las directivas deben dominar programas de la informática como son: Microsoft Word, Access, Excel, Power Point, Internet Explorer, Outlook Express.

También deben conocer las tecnologías que se aplican en sus empresas, así como las necesarias en las ramas en que se ubican sus organizaciones.

Esas competencias referidas anteriormente son comunes tanto para el hombre como para la mujer ocupante de un cargo de dirección empresarial.

La mujer directiva debe poseer una elevada autoestima y preparación profesional para enfrentar barreras sociales y culturales que permanecen en muchas mentes aún en el siglo XXI a pesar de todo lo alcanzado en Cuba respecto a la promoción de la mujer a cargos de dirección, resultado de dicha política hoy podemos exhibir los siguientes resultados:

- Las mujeres ocupan el 60% de los cargos de dirección en el sector jurídico.
- El 43,32% de los parlamentarios cubanos son mujeres.
- El 25,8% del Consejo de Estado son mujeres.
- El 38,26% de los dirigentes cubanos son mujeres, tenemos más de 30 viceministras y más de 40 presidentas y directoras de centros nacionales con rango de viceministros.

## **Conclusiones**

1. Las mujeres poseen características propias que le permiten convertirse en dirigentes con sensibilidad, capacidad de escucha y análisis para la toma de decisiones superior a los hombres, con tantos conocimientos y profesionalidad como cualquier dirigente empresarial, acumulando una experiencia en la organización del tiempo que les permite atender su trabajo, a su familia y a su persona, ya que se mantiene la división sexual del trabajo.
2. La categoría de competencia directiva expresa la totalidad de conocimientos, habilidades y valores que debe poseer y manifestar la directiva en la ejecución de su trabajo, está integrada por cuatro competencias: Interpretativa, Comunicativa, Gerencial y Tecnológica.

## **Bibliografía**

- Cuesta Santos, Armando.: Gestión del conocimiento. Editorial Academia, La Habana, 2002.
- \_\_\_\_\_: Gestión de competencias. Editorial Academia, La Habana, 2001.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Septiembre de 1998.
- Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Estrategia Nacional de Preparación de los Cuadros del Estado y sus Reservas. 17 de septiembre de 2004.
- Consejo de Estado.: Decreto-Ley No. 196. Gaceta Oficial de la República de Cuba, La Habana, lunes 18 de Octubre de 1999.
- Diccionario General. Lengua Española. BIBLIGRAF. S. A. Barcelona. 1999.
- Fuentes González, Homero.: Dinámica del proceso de enseñanza aprendizaje. 1996. Soporte magnético. Universidad de Oriente.
- García Colina, Fernando J.: Propuesta Teórico Metodológica para la capacitación de los cuadros y sus reservas en el componente Dirección. Camaguey. 2003 (Tesis en opción al título académico de Doctor en Ciencias Pedagógicas).
- García Galló, Gaspar Jorge.: Filosofía, Ciencia e Ideología. La Habana. Editorial Científico –Técnica, La Habana, 1980.
- Koontz, H. y Weihrich, H.: Administración. Una perspectiva global. Décima Edición. Mac Graw-Hill. México, 1994.
- Kotler, P.: Dirección de marketing; Análisis, Planificación, gestión y Control. Séptima Edición. Consultores ( S.A.). España. 1992.
- Mastreta, V.: Administración de los sistemas de producción. Editorial Limusa. México. 1997.
- Nora Hernández, Carmen.: El género en el trabajo comunitario, en ¿Qué es la Educación Popular? Editorial. Caminos, La Habana, 2008.
- Stonner, J.: Administración. MES. 1995.

- Tajer, Debora.: Construyendo una agenda de género en las políticas Publicas de salud, en Revista Sexología y sociedad, Año 9 No 21 abril de 2003, pág. 14.
- [www.elperiodicodearagon.com](http://www.elperiodicodearagon.com) Consultado 23/02/09.
- [www.askedu.net](http://www.askedu.net) Consultada 24/02/09.
- [www.foroeuropeo.com](http://www.foroeuropeo.com) Consultado 24/02/09
- [www.uaslp.mx/evento.aspx](http://www.uaslp.mx/evento.aspx). Consultado 24/02/09
- Trabajadores, digital, 15/05/08.
- <http://islasur.blogia.com> Consultada 23/03/09