



UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

Trabajo de Diploma

Titulo: Completamiento
de las competencias directivas necesarias,
para directivos de las entidades
de subordinación local en Rodas.

AUTORA: ARELIS RAMOS HERNÁNDEZ

TUTOR: LIC. ALFREDO O. CABRERA ATIENZA

Año 54 de la Revolución
Curso Académico 2011-2012
Disciplina: Administración



Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, como parte de la culminación de los estudios en la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, en el perfil de Ciencias Económicas y Empresariales; autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en evento ni publicado sin la aprobación del Instituto.

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica.
Nombre y Apellidos, Firma.

Computación
Nombre y Apellidos, Firma.

Firma del Tutor.



Pensamiento
L6U29UUGU6U6



*"...quien aspire a ser dirigente
tiene que poder enfrentarse, o mejor dicho,
exponerse al veredicto de las masas,
y tener confianza de que ha sido elegido dirigente
o se propone como dirigente porque es el mejor
entre los buenos, por su trabajo, por su espíritu de sacrificio,
su constante actitud de vanguardia
en todas las luchas que el proletariado
debe realizar a diario para la construcción del socialismo. "*

o.k.





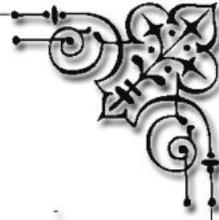
Agradecimientos

WALSH UNIVERSITY

Agradecimientos

Sería injusto de mi parte que al concluir este trabajo no agradeciera a diferentes personas que han colaborado con este.

- En primer lugar a mi tutor por ser el impulsor a terminar esta investigación.
- A mis compañeros de aula y profesores.
- A mi esposo por ayudarme.
- A la Revolución por darme la oportunidad de continuar estudios.
- A mis amistades que hicieron posible su terminación.
- A todas las personas que de una forma u otra pusieron su granito de arena.
- A mis compañeros de trabajo.



Dedicatoria
Dedicatoria



Dedico este trabajo a las personas que más quiero en el mundo:

- A mi hijo y a mi hermano por ser mi razón de ser.
- A mis padres que no están conmigo en momentos difíciles.
- A Dios por sobre todas las cosas.

.



Resumen

U620116



Resumen

Esta investigación tiene como objetivo principal validar científicamente un procedimiento metodológico que identifique las competencias directivas necesarias en los cargos de dirección de entidades de subordinación local en el municipio de Rodas. En el marco conceptual se profundiza en la importancia de los cambios económicos y sociales que exigen un liderazgo superior en una empresa de nuevo tipo, lo que conlleva a la superación de los cuadros y a la búsqueda de nuevas variables capaces de prever confiabilidad a la adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional, que se le denomina competencias, estas permiten una predicción del rendimiento laboral con vista a lograr el uso racional de los recursos.

La utilización de las competencias identificadas según el procedimiento propuesto, mejora la eficacia y eficiencia del trabajo, ya que las competencias esperadas superan al profesiograma del cargo del directivo, además por las características del procedimiento utilizado podría generarse a otros puestos claves en la entidad. El diagnóstico muestra las limitaciones que presentan las entidades a la hora de identificar las necesidades reales de competencias, expresando la carencia de un instrumento que les permita identificar, conocer y establecer el perfil de competencia directiva para cada puesto de dirección, prediciendo que con la aplicación de este procedimiento se logra una adecuada adaptación a los problemas existente en las entidades y en consecuencia el éxito profesional. Para la determinación y medición de las competencias se utilizaron métodos de expertos encuestas, entrevistas y otros. Se requiere de una evaluación luego de un periodo de tiempo, para establecer los ajustes que puedan mejorar su aceptación y efectividad.

Summary

This investigation has a main objective, to prove scientifically a methodological process which identify necessary's directives competition the management of the local subordination enterprises in Rodas. In the project, we made a deep search on the importante of economic and social changes which require a superior leader in a a new type enterprise. It also needs a surpassing of workers and a search of new things which can provide a trust worthiness with respect to real life's problems and in general the profesional's succes. So a competition is the best answer, because it permit a better prediction of worker's efficiency regarding rational uses of material, financial and human resources. The uses of determined competition according to propoud proceeding improve the effectiveness and efficiency of work. In general, the diagnostic shows us some limitations which present entity's for identify the real necessity of management competition. Whit this method, we can predict the professional success and the effectiveness and efficiency which is required the work needs an evaluation after a period of time to determine the necessities which can provide a better acceptation and effectiveness.



Indice
Indice

Indice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 – COMPETENCIA. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
1.1.- RESEÑA HISTÓRICA DE LAS COMPETENCIAS	7
1.2.- DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS	12
1.2.1. - DEFINICIÓN DE COMPETENCIA	13
1.2.2.- TIPOS DE COMPETENCIAS.....	16
1.2.3.- COMPETENCIAS DIRECTIVAS	18
1.2.4.- COMO DESARROLLAR LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN CUBA	22
1.2.5.- BASES NORMATIVAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. LA NORMALIZACIÓN DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	24
1.3.- MÉTODOS Y HERRAMIENTAS QUE PUEDEN UTILIZARSE EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIA	28
1.4.- CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO	32
CAPÍTULO 2 – CARACTERIZACIÓN DE LAS ENTIDADES DE SUBORDINACIÓN LOCAL, OBJETO DE ESTUDIO	34
2.1. - CARACTERIZACIÓN DE LA PROVINCIA DE CIENFUEGOS	34
2.2. - CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO RODAS	34
2.3. – CARACTERIZACIÓN DE LAS ENTIDADES OBJETO DE ESTUDIO	36
2.3.1. – Caracterización de la Dirección de Dependencia Interna	36
2.3.2. – Caracterización de la Unidad Presupuestada de Servicios Comunales	38
2.3.3. – Caracterización de la Unidad Presupuestada de la Dirección Municipal de Deporte	40
2.3.4. – Caracterización de la Unidad Presupuestada Centro de Gestión Contable.....	43
2.3.5. – Caracterización de la Unidad Presupuestada de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social	45
2.3.6. – Caracterización de unidad Presupuestada de Economía y Planificación	47
2.3.7. – Caracterización de la Dirección de Inspección y Supervisión	48
2.4. – DIAGNOSTICO DE LAS ENTIDADES OBJETO DE ESTUDIO	50
2.5. – PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	52
CAPITULO 3 – PERFIL DE COMPETENCIAS	54
3.1. - ELABORACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS PARA ENTIDADES DE SUBORDINACIÓN LOCAL.....	54
3.2. - COMITÉ DE COMPETENCIA.....	54
3.2.1. – Perfil de Competencia Unidad Presupuestada Dependencia Interna	57
3.2.2. – Perfil de Competencia Unidad Presupuestada Dirección de Servicios Comunales.....	60
3.2.3. – Perfil de Competencia Dirección Municipal de Deporte	63
3.2.4.- Perfil de Competencia Unidad Presupuesta Centro de Gestión Contable Rodas	66
3.2.5.- Perfil de Competencia Unidad Presupuesta de Dirección de Trabajo y seguridad social Rodas	70
3.2.6- Perfil de Competencia de la Dirección Municipal de Planificación y Economía	74
3.2.7.- Perfil de Competencia Dirección Integral de supervisión.....	78
3.3.- DIAGNOSTICO DE LA COMPETENCIA DIRECTIVA NECESARIA Y EXISTENTE EN LAS ENTIDADES DE OBJETO DE ESTUDIO EN LA SUBORDINACIÓN LOCAL	81
3.4.- CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	83
CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	93



Introducción



Introducción

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal, pasando este a convertirse en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los intangibles. Por todas estas razones es denominado este momento histórico como “la era del conocimiento” o “la era de las personas” o “la era del capital humano”.

En el mundo globalizado de hoy la ventaja competitiva básica de las empresas, no estará en sus recursos, materiales, ni en los recursos energéticos, tampoco en los financieros y ni tan siquiera en las nuevas tecnologías está ventaja radicará en la formación y gestión de sus recursos humanos, el hombre como principal actividad por parte de los directivos de las empresas del porvenir.

La concepción relevante a comprender en la Gestión del Capital Humano (GCH) es la gestión del desempeño por competencias, que se enfoca esencialmente en el desarrollo, es decir, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro, pues su sentido fundamental está en la capacidad que tenga el individuo para transferir su saber, su saber-hacer y su saber-ser a una gran variedad de contextos. Esta gestión por competencias implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Este enfoque surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación del Capital Humano, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad.

La Gestión de Recursos Humanos ha sufrido también considerables cambios, caracterizados fundamentalmente por el cambio en la concepción de personal, ya que se deja de ver al recurso humano como un recurso más, pasando a ser el elemento esencial en las organizaciones. Esto conduce a que se puede plantear que la Gestión de Recursos Humanos ha ido evolucionando, y actualmente está enfrascada en nuevos retos, siendo la Gestión por Competencias uno de ellos, convirtiéndose ésta, dentro de la organización, en una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de una empresa.

La gestión de competencias, comprendida con énfasis por la gestión del conocimiento, que es gestión de personas, parte de la determinación de las competencias laborales de las personas, a ser reflejadas en el perfil de cargo. La capacidad demostrada de manera eficaz es el elemento clave en la “era digital”, decisivo hoy en la eficacia, eficiencia y competitividad empresarial. A partir de

determinados presupuestos teóricos metodológicos se argumenta su inserción en la gestión de Recursos Humanos, y se ofrecen consideraciones sobre los componentes de los necesarios calificadores o perfiles de cargo por competencias necesarias.

Este modelo obliga a las empresas a realizar previamente un análisis en la cultura organizacional, en los valores, en la estrategia, en los estilos de liderazgo, entre otros factores, los cuales le permiten a la entidad comenzar a definir las competencias y a partir de las mismas ir desglosándolas hasta llegar a las competencias que debe poseer el trabajador y sus cuadros en sus puestos con el objetivo de lograr un grado de competitividad exitosa. Además, con este modelo la organización puede desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas al Estudio de Potencial, a la Evaluación de Desempeño y la Capacitación y Superación del Personal; siendo de vital importancia este último factor, ya que a partir de la misma se pueden proponer comportamientos más acordes con las demandas de la Instalación y las exigencias del entorno.

En el caso de Cuba, uno de los principales desafíos que enfrenta el país, consiste en alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. Ello será posible por el mejoramiento continuo, para lo cual, el factor clave es el Capital Humano.

Nuestro gobierno en respuesta en el escenario mundial que hoy existe de globalización, incluyendo la crisis económica mundial y los lineamientos trazados por el VI Congreso de Partido Comunista de Cuba, ha diseñado una nueva política con los cuadros y el Ministerio de Educación Superior como órgano central establece estrategias de superación de cuadros que por su exigencias, modifica algunas de las políticas anteriores ello hace que sea necesario implantar nuevos mecanismos y estilos que permitan planes de superación que respondan a las necesidades reales de los directivos según las exigencias del cargo que desempeñan.(Lineamientos 66, 2011, p.13).

Dando cumplimiento a esto se aprueba el acuerdo de fecha 22 de julio del 2010 del Consejo de Estado La Estrategia de Preparación y Superación es parte integrante del Sistema de Trabajo con los Cuadros (fundamento para el ejercicio profesional de los cuadros), tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de éstos, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, en administración-dirección y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior.

Esta sustentada en la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, y constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado, que garantiza la continuidad del proceso educativo de los Cuadros en sus diferentes etapas de desarrollo.

Las entidades al no tener elaborado y para darle cumplimiento es por eso que el concejo de la Administración Municipal de Rodas comenzó a implementar el trabajo en el año pasado con la colaboración del Licenciado Alfredo O. Cabrera Atienza en su tesis de grado en el año 2011 el cual diseño y valido científicamente un procedimiento que permitió confeccionar los perfiles de competencias directivas necesarias por cargos en el cincuenta por ciento de las entidades de la subordinación local quedando pendiente las restantes entidades las cuales son objeto de estudio en esta investigación

Las entidades del territorio objeto de estudio, precisa de un instrumento que le permite conocer e identificar y determinar las competencias directivas necesarias en sus entidades a través de perfiles de competencias por cargos. Actualmente el municipio cuenta con un cincuenta por ciento de las entidades que poseen está herramienta, por lo que proponemos continuar la confección de este documento a las restante entidades del municipio, que le permita identificar las mismas y para dar cumplimiento al acuerdo del concejo del Estado y la estrategia de superación de los cuadros. Lo que fundamenta la **situación problemática** de la presente investigación.

Analizados los elementos planteados anteriormente podemos definir el **problema científico** como: de esta investigación, no existe herramienta que le permita identificar las competencias directivas necesarias de sus cuadros en las entidades de subordinación en el municipio Rodas.

En correspondencia con el problema científico la **hipótesis de investigación** expresa:

Si se aplicara un procedimiento para identificar, las competencias directivas necesarias de cuadros en las entidades de subordinación local, este posibilitaría obtener el perfil de competencias de cada cargo establecidos en las NC 3000 para certificar el Sistema de Gestión Integral del Capital Humano.

Teniendo en cuenta la hipótesis planteada anteriormente el **objetivo general** de la investigación se basa en aplicar un procedimiento metodológico que identifique las competencias directivas necesarias en las entidades como objeto e estudio para así poder contar con un documento que defina los perfiles de competencias de los cuadros de primer nivel en las entidades de subordinación local.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** que siguen:

- Estudiar y analizar las funciones del desarrollo de competencia directivas.

- Caracterizar y diagnosticar la situación actual de los directivos en las entidades de subordinación local atendiendo a objetivo, contenido y perfil del cargo y las competencias directivas necesarias.
- Aplicar un procedimiento metodológico que identifique las competencias directivas necesarias que contribuya a la confección de los perfiles de competencias para cuadros de primer nivel en las entidades de subordinación local.

Objeto de Estudio: Competencias directivas necesarias.

Campo de Acción: Procedimiento para la identificación de las competencias directivas necesarias en cuadro de primer nivel del municipio de Rodas.

El **Valor Práctico** de la presente investigación esta dado en la implementación de un procedimiento que permita la toma de decisiones, por parte de los directivos del Consejo de la Administración Municipal y que contribuya al conocimiento del perfil de competencia para los directivos del primer nivel en las entidades de subordinación local.

Así mismo el **Valor Social** se pone de manifiesto, en la gestión y toma de decisiones en el proceso de dirección así como el impacto del desempeño y las competencias de nuestros cuadros, lo que contribuye a mejorar el nivel de los directivos en las entidades del territorio.

A continuación relacionamos los **métodos** utilizados en esta investigación:

Del nivel teórico.

- Analítico-sintético: Permitió el análisis crítico de la bibliografía y fuentes de informaciones consultadas, imprescindibles para poder establecer comparaciones de criterios y llegar a conclusiones confiables.
- Inductivo-deductivo: Permitieron determinar las etapas necesarias para la elaboración de un instrumento que permita, lograr una mejor preparación de los cuadros y reservas del territorio y así contribuir a la formación integral de los mismos.
- Enfoque de sistema: Proporciona la orientación general para el estudio de las competencias de cuadros y reservas de subordinación local.
- Histórico – lógico: Se utilizó en el análisis de la documentación y la literatura con el objetivo poder definir la importancia de la gestión de competencias en nuestros días, comprendida con énfasis por la gestión del conocimiento y el cumplimiento del desempeño como proceso clave sistemático de cuadros y reservas.

Del nivel empírico.

- **Análisis documental:** Su utilización permitió la sistematización y periodización de los referentes teóricos, a partir de los documentos metodológicos y la bibliografía relacionada con la temática de la investigación.
- **Encuesta abierta y entrevistas (cuestionario)** a los directivos de subordinación local : Al elaborar este instrumento, se tuvo en cuenta los objetivos a lograr con la aplicación de la misma:
- **Diagnosticar** la situación sobre el estado del perfil de competencia de los directivos en el contexto actual.
- **Métodos Matemático-Estadísticos.**
- **Idea de Brainstorming:** Permitiendo la selección del personal para el comité de competencia.
- **Delphi:** Se utilizó para la evaluación de criterios.
- **Análisis Porcentual:** Posibilitó la interpretación y tabulación de los datos que se obtuvieron como resultado de los instrumentos aplicados.

Tipo de investigación:

La investigación se realizó asumiendo el paradigma de la metodología cualitativa y cuantitativa, de tipo descriptivo prospectivo.

La estructura del presente trabajo es la siguiente:

- **Capítulo I:** Estudiar y analizar las funciones del desarrollo de competencia.
- **Capítulo II:** Caracterizar y diagnosticar la situación actual de los directivos en las entidades de subordinación local atendiendo a objetivo, contenido y perfil del cargo y las competencias directivas necesarias.
- **Capítulo III:** Aplicar el procedimiento metodológico que identifique las competencias directivas necesarias que contribuya a la confección de los perfiles de competencias para cuadros de primer nivel en las entidades de subordinación local.



Capítulo I

capítulo

I

CAPÍTULO 1 – COMPETENCIA. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este trabajo se realiza una reseña desde el punto de vista conceptual del surgimiento e importancia de las competencias, así, como se desarrollan las competencias directivas en el mundo y en Cuba, teniendo en cuenta las normativas de la gestión empresarial y el modelo de gestión de los recursos humanos también se describen métodos y herramientas que pueden utilizarse en la gestión por competencia.

1.1.- Reseña histórica de las competencias

En el pasado siglo surge un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”. (Mc Clelland, 1983, p. 38)

Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo. Surgen entonces diversas escuelas, que concentran sus esfuerzos en el tema, pero no es hasta finales de la década del 90, que la gestión por competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

Aedipe en el Congreso Mundial sobre Capital Humano celebrado en Madrid en 1992 y Cuesta Santos [1997], refiriéndose a la importancia conferida al Capital Humano destacaron los rasgos de las empresas emergentes de la década de 1990, que hoy se mantienen como tendencia a lograr para el éxito o la sobrevivencia en esta época, altamente competitiva, cambiante e imprevisible.

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la Gestión de Recursos Humano, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón (Thurow, 1992), donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de RH, y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas como se comporta un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de RH en muchas empresas. Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobrevivencia empresarial en términos de la competencia necesarias a que obliga el mundo actual.

A lo largo de este proceso histórico los estudiosos del tema, han argumentado sus conocimientos respecto a las competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente que en su

sentido más amplio, se componen de la sinergia de los conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos, marcando las diferencias entre unas escuelas y otras, cuestiones tales como:

La capacidad que se refiere es a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación.

Las competencias pueden agruparse en:

- Competencias primarias o básicas: basadas en aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, estabilidad emocional, etc.) y actitudes. También suelen denominarse factores primarios.
- Competencias secundarias: basadas en dimensiones complejas en las que intervienen varias competencias primarias o básicas (capacidad de negocio, liderazgo, planificación, etc.)

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí.

Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamiento en un contexto dado.

Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que estas se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder hacer: conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos ellos en su conjunto nos llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

“Las competencias constituyen el nexo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas por la organización para el buen desempeño de las funciones profesionales que el proyecto estratégico le impone acometer a los miembros de sus equipos humanos”. (Corga, 2008, p. 14)

“Uno de los fundamentos en los que se basa un modelo de gestión por competencias es que funciona como elemento integrador de los diferentes procesos de gestión de los recursos humanos y persigue que todos ellos se articulen en torno de las competencias como unidad de gestión” (Corga, 2008, p. 16)

Un factor determinante en el éxito organizacional es el “grado de compromiso de los empleados”, pues tan relevante como el análisis económico es el análisis de las competencias y estas se basan fundamentalmente en altos niveles de compromiso, responsabilidad y conocimientos.

El conjunto de valores materiales y espirituales existentes en una época para determinada organización, está reflejado en el comportamiento humano a partir del conjunto de creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes en las personas, derivados de esos valores de la organización.

El Dr. Cuesta Santos, en su artículo Gestión de Competencias, refiere la ausencia de consenso respecto a la concepción de la gestión de competencias, incluso sobre la propia acepción de competencia. Su intangibilidad y su reciente incorporación al campo de la gestión empresarial influyen en el hecho en sí. Cuba, (Cuesta, 2005)

Algunos estudiosos del tema alertan respecto a las posibles consecuencias que puede provocar el hecho de asumir erróneamente el término de competencia como un cajón en el que todo tiene cabida: conductas, cogniciones, rasgos personales, actitudes, motivaciones, conocimientos, etc. Elementos estos que aun teniendo significado propio puedan pasar a ser redefinidos sin más como competencias.

Algunos estudiosos del tema alertan respecto a las posibles consecuencias que puede provocar el hecho de asumir erróneamente el término de competencia como un cajón en el que todo tiene cabida: conductas, cogniciones, rasgos personales, actitudes, motivaciones, conocimientos, etc. Elementos estos que aun teniendo significado propio puedan pasar a ser redefinidos sin más como competencias.

De esta manera se corre el riesgo de seguir utilizando planteamientos basados en el enfoque de rasgos subyacentes que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado, a pesar de que el enfoque de competencia se desarrolla precisamente como alternativa al mismo.

También existen problemas tanto de carácter teórico-conceptual, como práctico-metodológico que pueden influir en el éxito final de la gestión por competencias. Según Miguel García Sáiz entre los problemas más frecuentes se destacan:

- ✓ Confusión terminológica: a un mismo componente se le denominan de distintas formas, o peor, a distintos componente se le asigna una misma etiqueta. Por ejemplo, “actitudes”, “habilidades”, “rasgos”, etc., son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Y este problema no se ciñe solo al terreno de lo teórico, cada uno de esos elementos se manifiesta, se evalúa, se entrena de formas diferentes.
- ✓ Disparidad de criterio: derivados en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.
- ✓ Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas. Por ejemplo, empleo de pruebas de evaluación situacionales sin registros adecuados de conducta, empleo abusivo de tests, entrenamiento de habilidades en condiciones adversas, etc.
- ✓ Empleo de métodos, técnicas o herramientas inadecuadas: también se detecta cierta proliferación de técnicas “creadas para la ocasión” pero con importantes déficit de fiabilidad y validez (por no seguir un procedimiento riguroso en su elaboración), empleo de técnicas con fines distintos a aquellos para los que fueron creados por ejemplo, abuso del cuestionario para evaluar conductas) o, en definitiva, empleo de métodos y técnicas poco contrastados.

Por tanto no es suficiente adoptar la nueva terminología sino se asumen o no se aplican los principios básicos en profundidad.

Según Domingo J. Delgado M., socio – Director de CORGA s.a existen algunas razones que justifican el hecho de tener que pasar a la Gestión por Competencias en una organización, entre las que se encuentran:

- ✓ La Gestión por Competencias alinea la gestión de Recursos Humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).

- ✓ Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- ✓ El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Un estudio sobre la aplicación de la gestión por competencia en el entorno empresarial, realizado recientemente por la firma Arthur Andersen reafirma lo anteriormente expuesto por Domingo J. Delgado al arrojar como resultado, una elevada uniformidad de criterios respecto a los beneficios que aporta la aplicación del modelo, entre otros se consideró válido señalar los siguientes:

- ✓ La gestión por competencia ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz,
- ✓ Facilita la alineación de los profesionales con la estrategia del negocio,
- ✓ Mejora el desarrollo de carreras
- ✓ Orienta la inversión en formación.

El mismo estudio concluyó como factor esencial para implantar exitosamente dicho modelo la importancia de considerar los objetivos estratégicos de la organización como el punto a partir del cual se deben identificar y definir las competencias.

La gestión de competencias es hoy una concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando la mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral. El nivel de preparación y gestión de los recursos humanos hoy día debe constituir una fortaleza en las empresas, y por ello una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La Gestión de Competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teóricos – metodológicos que a su vez posibilitan la inserción de esa gestión en la Gestión de los Recursos Humanos, a continuación se plantean algunos:

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores y cuadros. Una empresa puede alcanzar con mayor facilidad sus metas si se contara con un instrumento que le permita conocer las competencias necesarias a cada puesto de trabajo lográndose un mejor desarrollo en la actividad empresarial por lo que afirmamos que conocer el perfil de cargo es una herramienta fundamental en la empresa cubana de hoy. Que a su vez serviría para conocer las necesidades de capacitación a cuadros y reservas como máximos responsables del

éxito del proceso productivo o de servicio, manifestado en su que hacer diario, casi todos coinciden que: "El proceso de capacitación tiene un carácter sistémico. Posibilita la adquisición de actitudes necesarias para darle cumplimiento a la actividad que se realiza. Y contribuye a los resultados de la organización." ha sido un tema tratado por varios autores (Werther y Davis, 1991), (Simula, 1994), (Siliceo, 1996), (Rulán, 1997), (Aquino, 1997), (Blake, 1997), (Calderón, 1998) y (Columbié, 2002)

1.2.- Desarrollo de las Competencias

La gestión por competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso.

Los conceptos de competencia y de gestión por competencias aparecen con fuerza en la década de los 70 del pasado siglo, siendo uno de los precursores más notables Mc Clelland (1973) profesor de psicología de la Universidad de Harvard.

El siglo pasado marca el momento de mayor turbulencia política, económica y social del mundo, enfrentando nuevos retos que determinan la necesidad de transformación en la gestión de todos los procesos, por lo que se produce la necesidad de un cambio en el paradigma en los sistemas de formación, incluyendo dentro de estas las de los directivos con un enfoque de competencias, vinculado al desempeño, tanto en el ámbito laboral, como en el profesional y con mayor dependencia en los retos del entorno.

La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990.

Ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión de los Recursos Humanos.

Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional.

Mucho se ha hablado y muchos han sido los autores que han escrito sobre el tema, por lo que podemos decir que existe un amplio marco de definiciones, que a veces pueden parecer contradictorias.

En algunas definiciones de competencias predomina lo cognoscitivo como esencia. Otras de las tendencias conductivas está presente como la de (Dalziel y Cubeiro, 1996). Sin embargo ya Boyatzis (1982) y en estudios posteriores Ansorena Cao (1996), Feliu Zalaxazar (1996) y Mertenza (1997), aparece la perspectiva psicológica con protagonismo significativo en la definición de competencias. Existe un análisis realizado por Vargas (2001) a cerca de la utilización del término de Competencia en el ámbito general donde lo mas significativo, refiere que “.Las competencias combinan lo cognoscitivo, la afectivo y lo conductual”.

La gestión de competencias es parte de la determinación de las competencias laborales de las personas, a ser reflejadas en el perfil de cargo. La capacidad demostrada de manera eficaz (competencia laboral) es el elemento clave en la “era digital”, decisivo hoy en la eficacia, eficiencia y competitividad empresarial. A partir de determinados presupuestos teóricos metodológicos se argumenta su inserción en la gestión de recursos humanos, y se ofrecen consideraciones sobre los componentes de los necesarios calificadores o perfiles de cargo por competencias.

Las competencias también pueden ser, de carácter más universal y ligadas al comportamiento más trivial del individuo, quedando descartadas sus experiencias más delimitadas ligadas a una actividad personal. Estas competencias, de algún modo, pueden considerarse habituales para las conductas de los distintos niveles de una organización.

La evaluación del desempeño como proceso clave sistemático de la Gestión Recursos Humanos, significa la principal contribución para mejorar la actuación o desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la desacertada. A la vez, la evaluación del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar a la formación. En la necesaria formación continua y la sistemática evaluación del desempeño, es determinante. Los sistemas de evaluación del desempeño técnicamente diseñados son de relevante importancia en la gestión empresarial.

1.2.1. - Definición de Competencia

Competencia es una palabra tomada del latín *competeré* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se remontan al siglo XV. (Corominas, 1998).

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta:

cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación. Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras.

Para nuestro estudio, entenderemos por:

Competencias: todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Habilidades/destrezas: es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

Cualidades: rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

Conocimiento: es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

Actitudes: Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo. (Universidad de Antofagasta, facultad de educación y ciencias humanas, carrera administración de empresas, mención recursos humanos Trabajo de titulación presentado para optar al título de administrador de empresas mención recursos humanos).

En el mundo globalizado de hoy la ventaja competitiva básica de las empresas, no estará en sus recursos, materiales, ni en los recursos energéticos, tampoco en los financieros y ni tan siquiera en las nuevas tecnologías está ventaja radicara en la formación y gestión de sus recursos humanos, el hombre como principal actividad por parte de los directivos de las empresas del porvenir.

Diferentes autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias, Boyatzis, R. (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

En una investigación realizada en Estados Unidos por el Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) sobre las competencias transversales entre sectores y ramas de la actividad, se determinaron las competencias de: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominación tecnológica.

En esta dirección, Figueredo, R. (1995) en un artículo titulado: "El perfil del ingeniero requerido por la empresa", formula las principales competencias que debe poseer un profesional de la rama de las ciencias técnicas, entre las cuales plantea las siguientes: flexibilidad que permita adaptarse a un entorno exigente, cada vez más dinámico y cambiante; predisposición para aprender, estudiar, formularse preguntas, investigar; capacidad de trabajo, de "ensuciarse las manos", de automotivación; actitud favorable para "trabajar con otros", conformar equipos, relacionarse sin perder su individualidad y potencialidad para liderar, formar y conducir equipos.

Salas, C. (1996) en su artículo "¿Cuáles son las características que precisa desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI?", clasifica dichas características de la manera siguiente: del entorno: necesidades de la población, factores ambientales que facilitan o limitan el logro de su visión y misión, aspectos legales, recursos disponibles, reconocimiento de las oportunidades de mejora; personales: visión y misión personal en la empresa, creatividad e imaginación, autoestima, seguridad y confianza, sólidas bases éticas, liderazgo, trabajo en equipo, disfrutar de su trabajo; académicas: capacidad conceptual y de abstracción, producción y/o servicio, especialización por áreas, nuevos conocimientos y prácticas: aptitudes que deberá tener el profesional del siglo XXI para lograr su cometido: habilidades y destrezas que le permitan poner en práctica las características adquiridas en los grupos anteriores dentro de ellas incluye: sentido común, buen humor, distinguir lo correcto de lo incorrecto, empatía, idealizar sin perder contacto con la realidad, claridad para comunicar sus ideas, espontaneidad, transmitir sinceridad, respeto y confianza."

Levy-Levoyer (1997), enumera asimismo las que llama supracompetencias o competencias genéricas para mandos medios: Intelectuales (perspectivas estratégica, análisis y del sentido común, planificación y organización); Interpersonales (dirección de colaboradores, persuasión, decisión,

sensibilidad interpersonales, comunicación oral); Adaptabilidad (al medio); y Orientación a resultados (energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios).

Arruda (2000) trata de la evolución de la evaluación para el concepto de competencia, a través de una contextualización general. Afirma que la evaluación profesional emerge en el escenario contemporáneo como un elemento importante en la composición de los factores que rigen la competitividad de los países, de las organizaciones y de los individuos.

Bittencourt (2001) considera que el desarrollo de competencias comprende los aspectos intelectuales innatos y adquiridos: conocimientos, capacidades, experiencia y madurez. La competencia puede ser analizada bajo el prisma de la competencia técnica y de la competencia interpersonal.

Basada en el compendio de definiciones de los diferentes autores podemos llegar a definir las competencias como un conjunto de habilidades que están fundamentalmente referidas a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo.

A lo largo de los años se ha ido delimitando el significado de lo que son las competencias hasta llegar a designar únicamente aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto.

Siguiendo esta definición, aun conviene distinguir entre dos tipos de comportamientos: esporádicos y habituales.

Ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, podrían contribuir en gran medida al éxito de una tarea o misión.

Sin embargo, preferimos referirnos a competencias sólo para designar comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo.

Definimos competencias como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. Esto no ocurre así con los objetivos, que son cuantificables e independientes de la persona que los mide. Por ello, la evaluación de las competencias requiere un procedimiento más cuidadoso que el de los objetivos, ya que hay que tener en cuenta su subjetividad. En primer lugar, es necesario disponer de una lista de competencias con definiciones claras y específicas que puedan ser interpretadas de la misma manera por los distintos observadores. Esto nos plantea el problema de decidir qué tipos de competencias debemos utilizar para evaluar a los empleados de una empresa.

1.2.2.- Tipos de Competencias

Las competencias pueden ser Generales, Directivas, de Adaptación, Operativas, Interpersonales, Específicas, Técnicas y Elementales.

Competencias Generales, basadas en las diferentes habilidades del proceso de evolución profesional de los colaboradores de una empresa. El motivo fundamental para preferir este tipo de clasificación es que resulta altamente relevante a la hora de definir procesos de evaluación y de diseñar planes de desarrollo y, eventualmente, caminos de carrera individuales o colectivos, para determinadas profesiones. Son, como su nombre lo indica, de carácter más universal y ligadas al comportamiento más superficial del individuo, quedando excluidas sus habilidades más específicas ligadas a una actividad particular. Podríamos decir que estas competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes para las conductas de los distintos estamentos de una organización.

Las **Competencias Específicas** refieren a habilidades específicas que se refieren a un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa u organización.

Competencias Elementales: Se trata de aquellas de tipo más básico, de cuyo desarrollo, generalmente, se ocupan los procesos de enculturación básica y formación reglada en las sociedades desarrolladas y que resultan antecedentes para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente. Competencias a analizar: Análisis de problemas, Decisión, Energía, Proactividad, Sensibilidad interpersonal.

Competencias de Adaptación: Son aquellas competencias que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollarse en una carrera dentro de la misma, luego, sus capacidades potenciales obtienen desarrollo y oportunidad de ser puestas en práctica con éxito, posibilitando, además el desarrollo posterior de competencias más específicas. Competencias a analizar: Innovación/Creatividad, Impacto, Orientación al logro, Tenacidad.

Competencias Operativas: Se trata de aquellas competencias relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual en los mismos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o en un proyecto personal e individual.

Competencias Interpersonales: Se trata de aquellas que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicadas con la eficiencia y la eficacia de los puestos de contacto social. Competencias a analizar: Orientación al cliente, Capacidad de negociación, Capacidad de trabajo en equipo.

Enfatizamos en estos dos tipos fundamentales de competencias, que conviene distinguir: las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas:

Las **Competencias Técnicas** se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Las competencias técnicas suelen influir conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización.

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

1.2.3.- Competencias Directivas

En adelante, nos referiremos únicamente a este tipo de competencias, a aquellas competencias que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión o con distintos grados de responsabilidad. Competencias a analizar, Identificación directiva, Liderazgo de personas y grupos, Planificación, Visión.

Uno de los estudiosos del tema es Pérez López (1998), la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa. Una estrategia que consiguiera valor económico empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa no sería una estrategia válida, puesto que, entre otras cosas, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir valor económico en el futuro. Por tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra dimensión que llamamos dimensión intratética. (López, 1998, p.107)

La Intratética se dirige al desarrollo de los empleados y al incremento de su grado de compromiso con la misión de la empresa.

Mientras que la estrategia se mide por la eficacia de sus resultados económicos, la intratética se mide por la unidad, esto es, el grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa.

De este análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas, que son aquellas competencias necesarias para obtener buenos

resultados económicos, y las competencias intratérgicas, que son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa. A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, hay que añadir unas competencias que llamamos de eficacia personal.

Las competencias de eficacia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas. Por ello estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratérgicas y deben considerarse también como competencias directivas.

Se han propuesto diversos listados de competencias (Levy-Leboyer, 1997) A continuación de competencias básicas del Cuestionario de Competencias Directivas (CCD, 1998). Cada empresa debe decidir las competencias que necesita desarrollar en sus directivos para conseguir sus fines específicos El perfil de competencias elegido es una expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizarse, por tanto, como herramienta de cambio cultural. (Levy-Leboyer, 1997, p. 91)

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa. Para este grupo proponemos las siguientes competencias básicas:

✓ Visión de negocio

Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

✓ Resolución de problemas

Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo, y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.

✓ Gestión de recursos

Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

✓ Orientación al cliente

Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.

- ✓ Red de relaciones efectivas.

Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

- ✓ Negociación

Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

COMPETENCIAS INTRATÉGICAS

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad intratécnica de un directivo (su capacidad ejecutiva y de liderazgo en el modelo de Pérez López) y a su relación con el entorno interno de la empresa. Para este grupo, proponemos las siguientes competencias básicas:

- ✓ Comunicación

Notifica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones

- ✓ Organización.

Establece objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.

- ✓ Empatía.

Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.

- ✓ Delegación.

Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

- ✓ 'Coaching'

Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

- ✓ Trabajo en equipo.

Provoca un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los incita hacia el logro de los objetivos comunes.

COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Estas competencias potencian la eficacia de los otros dos grupos de competencias directivas: las estratégicas y las intratégicas.

Proponemos una lista de cuatro competencias básicas cada una de las cuales se divide en tres subcompetencias.

Proactividad

✓ Iniciativa

Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.

✓ Creatividad

Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.

✓ Autonomía personal

Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.

Autogobierno

✓ Disciplina

Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.

✓ Concentración

Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.

✓ Autocontrol

Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.

Gestión personal

✓ Gestión del tiempo

Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.

✓ Gestión del estrés

Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

✓ Gestión del riesgo

Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.

Desarrollo personal

✓ Autocrítica

Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda. Autoconocimiento Conoce sus puntos fuertes su puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal. Cambio personal Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

1.2.4.- Como desarrollar la Gestión de competencias directivas en Cuba

La formación por competencias directivas en Cuba, está coherente a los cambios en las diversas esferas de la vida, que se promueven en el contexto mundial, por lo que se ha decidido a instaurar el método de formación por competencias laborales.

En nuestro país tratando de dar respuesta a la situación mundial existente de globalización actual, incluyendo la crisis económica y los nuevos lineamientos trazados por el VI Congreso de Partido Comunista de Cuba , ha diseñado una nueva política con los cuadros y el MES como organismo rector estableciendo una estrategia de superación de cuadros y reservas que por su exigencias, modifica algunas de las políticas anteriores ello hace que sea necesario implantar nuevos mecanismos y estilos que permitan planes de superación que respondan a las necesidades reales de los directivos según las exigencias del cargo que desempeñan.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en la Resolución 29/2006 en su El artículo 2 refiere como capacitación al conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

En Cuba, se pudo constatar que el Sistema de Formación de Cuadros ha sido objeto de numerosas investigaciones a criterio del autor se clasificarían en dos grandes grupos: las que teorizan acerca del origen, esencia, estructura e importancia del Sistema de Formación de Cuadros, entre las cuales se encuentran la de Valiente Sandó, P. y otros (1997), Cuesta Santos, A. (1999), Pinto Hernández, M.E. y Gómez Parets, C. (2000), Valiente Sandó, P. (2001) y Manso Díaz, A. (2006) y las que presentan experiencias.

Los directivos, en función del desarrollo socioeconómico juegan un papel de gran importancia en nuestro país a partir del triunfo de la revolución quedó expresado la política de formación, selección, ubicación , promoción y superación de cuadros al plantearse que la labor de los cuadros depende en gran medida, de los éxitos en las diversas esfera del trabajo partidista, estatal y económico Político,

así mismo quedo instituido en el Recién concluido Congreso las nuevas estrategias para la superación y capacitación de los directivos.

El Comandante Ernesto Che Guevara en un artículo publicado en la Revista Cuba Socialista en septiembre de 1962, expresó "El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario; pero debe acometerse la tarea, además, de un modo sistemático en escuelas especiales, donde profesores competentes, ejemplos a la vez del alumnado, favorezcan el más rápido ascenso ideológico".

Esto demuestra que para la naciente revolución , el Estado Cubano priorizó la preparación y superación de los cuadros, como vía de desarrollo, contribuyendo así a perfeccionar su desempeño y elevar la eficiencia en los resultados de su gestión.. (Guevara 1962, p. 4).

El autor Pérez López (1993, p. 137) afirmó que "Los conocimientos, actitudes y habilidades no se desarrollan de manera aislada. Interactúan dinámicamente en la formación de las competencias sobre la base de las características innatas de cada persona. Partiendo del modelo de evaluación de las decisiones directivas En este modelo, el proceso de decisión que lleva a la acción empieza por dos tipos de conocimiento: abstracto y experimental. El primero incluye los datos teóricos y la información a la que nos hemos referido más arriba como conocimientos. El segundo procede de la experiencia (vivencias y experimentos). El conocimiento experimental produce una motivación" espontánea hacia la atraktividad de la acción.

Las competencias son el resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades de la persona. Las características innatas son aquellos aspectos genéticos que afectan al comportamiento y son difíciles de cambiar. Por tanto, al hablar de desarrollo de competencias, nos vamos a concentrar en el desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades Las vías para conseguir cada uno de estos desarrollos son respectivamente, la información, la formación y el entrenamiento. . Esto se consigue habitualmente a través de la asistencia a cursos o de la lectura de libros especializados. Así, para desarrollar cualquier tipo de competencia -por ejemplo, negociación, trabajo en equipo o gestión del tiempo, es conveniente empezar por adquirir conocimientos teóricos sobre el tema. Sin embargo, la transmisión de conocimientos no es un proceso automático. Para incorporar efectivamente la nueva información al repertorio de conocimientos ya existente.

Un mecanismo necesario para el desarrollo de cualquier competencia es el querer del directivo de poner en práctica lo que se le ha ayudado a descubrir a través de la información y la formación externas. Este querer tiene dos vertientes, libertad personal, la racionalidad para querer utilizar la información de la que se dispone, y la capacidad para hacer lo más conveniente aunque no sea lo más interesante en ese momento. En el caso del directivo que está en proceso de desarrollar la competencia de delegación, primero tiene que querer utilizar los nuevos datos aprendidos sobre la

delegación y después tiene que ser capaz de tomar las decisiones en cada caso y en cualquier circunstancia que lo requiera.

Los principales desafíos que se enfrenta en nuestro país es alcanzar el máximo de eficiencia y eficacia en la empresa socialista, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo, ello será posible por el mejoramiento continuo, hoy en día la prioridad es dirigir todos los recursos y energías a la atención y el desarrollo intelectual del hombre como la inversión más importante; el factor clave es el Capital Humano.

A tales efectos, Fidel Castro planteó en el Discurso de la Sesión de Clausura del Congreso Pedagogía 2003: "... la propia vida material futura de nuestro pueblo tendrá como base los conocimientos y la cultura. Con ellos nuestro país, en medio de una colosal crisis económica mundial, avanza en distintos frentes... (Castro, 2003)

Sin duda alguna; uno de los logros incuestionables de la Revolución Cubana es haber alcanzado un alto nivel de preparación calificación y competencia en los recursos humanos.

1.2.5.- Bases Normativas de la Gestión Empresarial. La normalización de Gestión del Capital Humano

La gestión Empresarial requiere del uso de patrones y normas para comparar lo que se hace.

Estas pueden referirse a disímiles aspectos de dicha gestión, tales como la calidad, la seguridad y salud ocupacional, el medio ambiente, la inocuidad para procesos productores de alimentos y la GICH.

En la Resolución No. 65 con fecha 28 de abril del 2005 de la Directora General de la Oficina Nacional de Normalización (ONN), se constituye el Comité Técnico de Normalización 110, integrado por 27 miembros: un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario y por la mayoría de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), entidades nacionales, la CTC y otras instituciones. Después de un arduo trabajo, el Comité Técnico de Normalización 110 aprobó la familia de normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que la conforman tres normas, En esta investigación nos referiremos a la norma NC-SGICH 3000, así como a cada una de las normas que se tuvieron en cuenta para su elaboración:

- ✓ NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario.

En esta norma aparecen las definiciones de 139 términos que son utilizados en el modelo de Gestión Integrada de Capital Humano y en la NC de Requisitos. Esta la define el Comandante en Jefe, como un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia.

Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. (Discurso de Fidel Castro Ruz, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005.)

- ✓ NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos. Es la norma fundamental de esta familia y es la única de las tres que permite la certificación mediante la auditoría correspondiente y la evaluación de la conformidad.
- ✓ NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación. Es una herramienta de trabajo fundamental en el diseño e implementación del SGICH ya que establece cómo proceder, por parte de la entidad laboral, para garantizar el cumplimiento de cada uno de los requisitos establecidos.

El lanzamiento oficial de estas normas fue el 22 de mayo del 2007, en el salón de actos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, aprobada por la Comisión de Normalización (CONOR) y la ONN. Se encontraban presentes todos los miembros del Comité Técnico de Normalización y otros invitados de organismos, instituciones y la CTC.

Estas normas tienen como objetivo alcanzar un sostenido desarrollo económico y social del país a partir del logro de un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un aumento en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad en todos los procesos; Estas normas no tienen carácter jurídico y sirven de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio SGICH.

La adopción de un SGICH es una decisión estratégica de la organización por lo que tiene que estar integrado a la misión, visión, valores y principios estratégicos. Su aplicación comprende un conjunto de acciones dirigidas y ordenadas que se pueden resumir en las etapas siguientes:

- ✓ Diagnóstico inicial.
- ✓ Planificación.

Cuenta además con tres fases:

- ✓ fase de documentación.
- ✓ fase de implantación.
- ✓ fase de certificación.

El documento principal de referencia para el trabajo con el SGICH lo constituye el manual de gestión de capital humano, en el cual se recogen los siguientes elementos:

- ✓ La política de la organización para la GICH.

- ✓ Los objetivos específicos para la GICH.
- ✓ Descripción de los procesos que conforman el SGICH de la organización.
- ✓ Las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y cargos que intervienen en el SGICH.
- ✓ Los procedimientos documentados imprescindibles y todos los que se requieran para la aplicación del SGICH.

Las NC-SGICH como parte integrante del modelo cubano de GICH, tiene como centro a las competencias laborales, pues a su alrededor se desarrollan el resto de los procesos de GCH.

Por tal motivo, se hace necesario realizar un análisis del proceso central de este modelo, de la gestión por competencias y de la documentación que requiere dicho proceso:

El proceso de Competencias Laborales, no son más que todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes que permiten al trabajador tener un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo, o sea, características relacionadas entre sí que permiten establecer rasgos distintivos para diferenciar positivamente a un trabajador, proceso u organización en un contexto plenamente identificado. Por lo que ellas constituyen el núcleo del modelo cubano de GICH, al que se hace referencia en las NC-SGICH 3000, y está compuesto por cuatro subsistemas que se encuentran definidos por la oficina de la OIT y CINTERFOR, los cuales se listan a continuación:

Identificación y construcción de las competencias.

Proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen de manifiesto con el fin de desempeñar una actividad, de forma excelente. Este proceso tiene como objetivo final la elaboración de los perfiles de competencia. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Normalización de competencias.

La norma técnica de competencias laborales se describe a partir de los elementos siguientes: lo que la persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede evaluarse lo que se hizo, las condiciones en que se demuestra la aptitud, y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de la eficiencia con que se realiza el trabajo. Esta norma se genera a través de un proceso de consensos entre los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral con el objetivo de acordar la metodología de definición de buenas prácticas, los indicadores a considerar y el nivel de autonomía y responsabilidad.

Formación basada en competencias.

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Este proceso consta de tres pasos fundamentales: la detección o diagnóstico de los problemas o necesidades de formación y desarrollo de capacidades requeridas en relación a las competencias, la determinación de los problemas y necesidades a solucionar a partir de la evaluación de dichas competencias, y la elaboración y selección de alternativas de solución.

Certificación de competencias.

En este último proceso se evalúan y reconocen formalmente las competencias por el Comité de Competencias de la organización. Esta certificación se desarrolla en tres momentos:

1. Durante el proceso de selección.
2. Cuando determina que un trabajador no posee las competencias y requiere para ello de formación para adquirirla.
3. En el proceso de evaluación del desempeño.

Por tanto, las técnicas y métodos que se utilizan en estos tres momentos servirán de base para la certificación de competencias en cada una de las organizaciones por lo que es de suma importancia establecer registros que aseguren el control y confiabilidad de dicha certificación.

Se reafirma lo planteado en su tesis de grado por Suárez Vélez y Hernández Delgado (2009) estas normas cubanas son de buenas prácticas, no tienen un carácter jurídico y sirven de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio SGICH. Están dirigidas fundamentalmente a la mejora continua y una de ellas es además certificable para aquellas entidades laborales con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano. Los requisitos que se establecen son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier entidad laboral, independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezcan, pudiéndose aplicar estas normas (NC-3000) a los tres niveles siguientes:

1. La Organización como tal.
2. Los Procesos Claves dentro de la Organización.
3. Los Puestos Claves dentro de los Procesos principales de la Organización.

Tomándose la conceptualización dada por Suárez Vélez y Hernández Delgado (2009) en su tesis de grado respecto a:

Competencias básicas:

Son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Competencias genéricas:

Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

Competencias específicas:

Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Al necesitar la identificación de las competencias se establece una metodología para ello, mediante los Perfiles de Cargo apoyándose en el análisis, diseño y descripción del puesto de trabajo. Dicha metodología trabaja con las competencias laborales sirviendo como base para la elaboración del perfil de competencias directivas necesarias en los cargos.

1.3.- Métodos y herramientas que pueden utilizarse en la gestión por competencia

En el mundo se han experimentado muchas propuestas para garantizar la implementación de la gestión por competencias. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

- ✓ Modelo constructivista.
- ✓ Modelo ocupacional.
- ✓ Modelo funcional.

A continuación se describen de forma sintetizada los principios metodológicos para el trabajo con las competencias laborales que sustentan cada uno de los modelos anteriores.

Modelo constructivista

El enfoque constructivista considera la competencia como unidad y punto de convergencia, además de exigir un esfuerzo sistemático de integración. La competencia en este caso se construye no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Esta metodología procura la participación activa de los trabajadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, retomando su experiencia concreta y concibiendo la formación como continua y permanente.

En este enfoque se destaca ETED (empleo típico estudiado en su dinámica), como metodología de análisis de competencias. Tiene por objeto analizar la dinámica de las actividades de un trabajo determinado, por lo que se centra en la naturaleza del trabajo para revelar los saberes propios de la transformación de una materia o situación apuntando al reconocimiento profesional. Este reconocimiento, más allá de un diploma importante de estudios o un alto salario, constituye una premisa central de los principios metodológicos del ETED (variabilidad y tecnicidad). Los pasos para aplicar el ETED son:

1. Identificación de los actores
2. Entrevistas
3. Estructuración de la información
4. Escritura y formalización de cada noción
5. Retorno y validación a los grupos técnicos formados por los titulares de los empleos.

En el ETED, el trabajo competente se caracteriza por:

- ✓ La capacidad de enfrentar imprevistos
- ✓ La dimensión relacional
- ✓ La capacidad de cooperar
- ✓ La creatividad.

Modelo ocupacional

Su objeto de análisis es el puesto de trabajo y la tarea para definir un currículum de formación.

Su metodología se basa en el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio o sea, ¿qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace?.

El proceso de análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones, donde se describen las competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional.

Las principales metodologías de análisis utilizadas en este enfoque son:

I. DACUM (de sus siglas en inglés, desarrollo de un currículum)

Es un método participativo que permite, fundamentalmente, identificar las tareas y funciones que un trabajador debe ser capaz de realizar para alcanzar un desempeño exitoso. Este proceso de análisis implica reunir a un pequeño grupo especializado en un campo o área ocupacional para identificar las habilidades o competencias necesarias para desempeñarse en un campo. El proceso de elaboración de una descripción ocupacional mediante la técnica del DACUM tiene varios pasos fundamentales:

1. Planificación del taller DACUM.
2. Ejecución del taller.
3. Elaboración de la descripción ocupacional.
4. Validación.
5. Agregación de criterios de desempeño (opcional).
6. Revisión final.
7. Publicación.

Los resultados obtenidos se utilizan como base para la identificación y planificación de los materiales para la enseñanza, incluido el desarrollo de un currículo.

II. SCID (de sus siglas en inglés, desarrollo sistemático e institucional de un currículum)

El método SCID es una metodología enfocada al desarrollo de un currículum relevante, llevando a cabo un análisis detallado de las tareas que son identificadas a partir del DACUM. La información relevada permite establecer parámetros bajo los cuales el trabajador debe demostrar su desempeño, o sea, el cumplimiento de normas de seguridad, actitudes y comportamientos que lo lleven a un desempeño destacado, errores posibles, máquinas, herramientas y materiales utilizados.

El proceso de ejecución de la técnica SCID se desarrolla mediante varios pasos:

1. Análisis.
2. Diseño.
3. Desarrollo instruccional.
4. Operación.
5. Evaluación.

De esta forma se cierra el ciclo analizando si se eleva el nivel de competencia de los participantes y si los contenidos tuvieron relevancia.

III. AMOD (de sus siglas en inglés, un modelo)

El método AMOD es un modelo que utiliza como base al DACUM y le agrega la perspectiva de organización de las funciones y tareas desde el punto de vista del diseño del currículo formativo. Su principal innovación es la mayor relación con el proceso de diseño curricular debido a que establece la secuencia en que puede hacerse la formación, además, aporta mayores bases para la evaluación.

Esta técnica permite establecer la secuencia en la que se puede hacer la formación. Su desarrollo se puede resumir en los siguientes pasos:

1. Lluvia de ideas sobre las tareas que componen la ocupación.
2. Depuración de las tareas.
3. Establecer las funciones y las tareas por función.
4. Ordenar las tareas en orden de complejidad dentro de cada función.
5. Ordenar las funciones según la lógica del aprendizaje.

Se obtiene así un orden que va de las funciones más sencillas a las más complejas, lo que permite responder a las preguntas: ¿Con qué comienza? ¿Con qué continúa? ¿Con qué termina el aprendizaje? Una vez efectuado este ordenamiento, es muy probable que las funciones se conviertan en módulos de aprendizaje; y estos a su vez, se conformen por cada una de las tareas que integran cada módulo.

Modelo funcional

Es un método comparativo que analiza las relaciones existentes entre las empresas, así como los resultados, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, con el propósito principal de identificar las unidades de competencias y sus respectivos elementos, para luego definir sus contenidos. Su objeto de análisis es la función productiva con énfasis en la certificación de competencias.

Los principios generales del este modelo son:

Se aplica de lo general -propósito principal reconocido- a lo particular identifica funciones delimitadas con un principio y fin claro, las cuales no deben estar circunscritas a un contexto de trabajo específico. El desglose se realiza sobre la base de la relación causa- consecuencia.

1.4.- Análisis crítico

La situación económica que enfrenta hoy el mundo globalizado, agudizado por los problemas ambientales, las guerras y otros factores que empeoran la crisis existente, más toda la dominación

imperial, obligan al estado cubano a buscar alternativas para minimizar los daños de esta crisis, agudizado en la isla por el férreo bloque económico a que esta sometida la mayor de las antillas hace más de medio siglo, por lo que se investigan métodos, formas y estilos en búsqueda de mayor eficiencia y productividad en sus actividades fundamentales, ejemplo de ello es el recién concluido, histórico 6to Congreso del Partido, donde se ha trazaron los Lineamientos de la Política Económica de Cuba.

El ente fundamental para el desarrollo de nuestra economía lo son los cuadros que dirigen hoy nuestras empresas, estos tienen el peso fundamental de llevar a cabo esta tarea con el rigor, la profesionalidad y la ética que caracteriza a los cuadros del Estado Socialista Cubano.

Por lo que se busca formas y métodos para determinar las cualidades, idoneidad, aptitudes, competitividad y otras características que deben poseer los dirigentes, existen diversas normas, ya consultadas, que dan fe de ello, pero estas son muy generales; por lo que se busca un documento sencillo y comprensible, para su utilización.

1.4.- Conclusiones parciales del capítulo

Podemos concluir este capítulo que en nuestro país el elemento fundamental para el desarrollo de nuestra economía son los Cuadros y el proceso de Superación Afirmando lo propuesto para las empresas cubanas, deberá ser asumido de modo que cada organización identifique y desarrolle sus verdaderas competencias para mejorarlo en la práctica, dado a los cambios del entorno, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo contribuyendo a una mejor predicción del rendimiento laboral.



Capítulo II

CAPÍTULO 2 – CARACTERIZACIÓN DE LAS ENTIDADES DE SUBORDINACIÓN LOCAL, OBJETO DE ESTUDIO

2.1. - Caracterización de la Provincia de Cienfuegos

Conocida como la Perla del Sur se encuentra situada en el centro sur de la Isla, al norte limita con los municipios de Ranchuelos y Santo Domingo de la provincia de Villa Clara y los Municipio de Calimete y los Arabos de la provincia de Matanzas al este limita con de Villa Clara y con Trinidad perteneciente a la provincia de Santi Espíritu, al sur tiene su limite con el mar Caribe y al oeste con el Municipio Ciénaga de Zapata de la provincia de Matanzas.

La división política administrativa del país del año 1977 quedo conformada por ocho municipios como, Abreus, Aguada, Lajas, Cruces, Cumanayagua, Cienfuegos, Palmira y Rodas municipio donde se realiza la investigación.

2.2. - Caracterización del Municipio Rodas

Rodas municipio de la provincia de Cienfuegos: situada en posición Norte y Oeste en los 220 24 de longitud Oeste. Limita al norte con el con el Municipio de Santo Domingo de la provincia de Villa Clara, al Este con Lajas y Palmira, al sur con Cienfuegos y al oeste con Abreus todos municipios de la provincia de Cienfuegos, cuenta con un área de 548,5 Kgm²

La población de este municipio cuenta con 34 807 habitantes, de los 7 consejos Populares y sus 39 asentamientos, el nivel sociocultural predomina el medio superior.

En la salud los logros alcanzados permiten en nuestra población mantener la perspectiva de vida de 75 años de edad y una mortalidad de 5.09 por mil niños nacidos.

Existen varias dependencias en nuestra subordinación nacional como son:

- ✓ ONAT
- ✓ ETECSA
- ✓ Sub. Centro OBE
- ✓ BANDEC
- ✓ BPA
- ✓ Centro Universitario Municipal

Por el sector campesino

- CPA-----7
- CCSF-----12
- UBPC-----11

Subordinación Provincial

- ✓ UE Alimenticia Rodas
- ✓ UE Economía del Transporte
- ✓ UB Servicios Técnicos Personales y del Hogar
- ✓ UP Inversionista de la Vivienda
- ✓ UEB Servicios al Cliente
- ✓ EES PAMEX Rodas
- ✓ Agrupación Constructora No.7
- ✓ EESUEB Alimenticia Rodas

Subordinación Local

- ✓ Dirección Municipal de Justicia
- ✓ Dirección Municipal de la Vivienda
- ✓ Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social
- ✓ Dirección de Inspección y Supervisión
- ✓ Dirección de Economía Y Planificación
- ✓ Dirección de Finanzas y Precios
- ✓ Dirección de Dependencia Interna
- ✓ Centro de Gestión Contable
- ✓ Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía
- ✓ Unidad Presupuestada Apoyo a la actividad Cultural
- ✓ Unidad Presupuestada Municipal de Salud
- ✓ Unidad Presupuestada de Servicios Comunes
- ✓ Unidad Presupuestada de Deporte
- ✓ Unidad Presupuestada de Educación

De estas entidades que se subordinan directamente al Concejo de la Administración del Municipal se analizaron un cincuenta por ciento para el desarrollo de esta investigación Competencias directivas necesarias, para dirigentes de las entidades de subordinación local en Rodas, determinando el perfil de competencias necesarias para cuadros basado en un procedimiento metodológico diseñado en el curso anterior donde fueron utilizadas el resto de las entidades que no se mencionan a continuación por lo cual el resto se analizara en esta investigación dichas entidades se relacionan a continuación:

- ✓ Dirección de Dependencia Interna
- ✓ Centro de Gestión Contable
- ✓ Dirección de Inspección y Supervisión
- ✓ Dirección de Economía Y Planificación

- ✓ Unidad Presupuestada de Servicios Comunes
- ✓ Unidad Presupuestada de Deporte.
- ✓ Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social

2.3. – Caracterización de las entidades objeto de estudio

A continuación se realiza una caracterización de las entidades objeto de estudio, que se utilizan solo el cincuenta por ciento ya que las demás se analizaron y estudiaron en el curso anterior por el Lic. Alfredo O. Cabrera Atienza, no completando el estudio de las entidades de subordinación local en el municipio de Rodas e investigando solo las competencias directivas necesarias.

2.3.1. – Caracterización de la Dirección de Dependencia Interna

La Dirección de Dependencia Interna de Rodas fue creada el día 13 de julio de 1999 con la Resolución 356 firmada y aprobada por la Directora Provincial de Economía y Planificación, María Elena Veles Gonzáles ubicada en la calle Céspedes No 25, entre Máximo Gómez y Maceo con el código REEUP 316-0-0432. Esta unidad presupuestada fue creada para controlar y dirigir todas las unidades del municipio.

Misión

La misión es centrar los recursos materiales y financiero y humanos con la finalidad de garantizar los objetivos propuesto además de ejercer una evaluación y chequeo sistemático de todas las actividades y las transferencias corrientes así como la prestación de un servicio de calidad de comedor y cafetería a los trabajadores. También fortalecer e incrementar los trabajos de ciencias tecnológicas y medio ambiente que permita el perfeccionamiento y calidad de las actividades que en esta unidad se ejecuta.

Visión

Ser reconocido como los máximos responsables de todas las actividades administrativas, económicas de servicios en todas las entidades del municipio y a las actividades realizadas por las Asambleas Municipales del Poder Popular.

Objeto social

- Elevar la eficiencia presupuestada con el uso accionar de los recursos energéticos, materiales financieros y capital humano.
- Lograr fortalecer el sistema de control interno mayor enfrentamiento a las deficiencias e ilegalidades.

- Lograr el perfeccionamiento en el trabajo con los cuadros y sus reservas elevando el trabajo político e ideológico y la formación de los valores.
- Lograr mayor nivel para la preparación para la defensa del territorio
- Implementar a medidas para el tratamiento laboral y salarial a los trabajadores disponibles
- Alcanzar el mejoramiento integral de estado y el mantenimiento y conservación de la sede del gobierno con el uso racional de los recursos.

OBJETIVO DE TRABAJO

- Perfeccionar los Sistemas de Organización con todas las entidades de subordinación local.
- Lograr Mayores resultados en el programa contable, cumplimiento del plan de avalúos, así como la confirmación de los mismos.
- Fortalecer la contabilidad como herramienta de dirección y de control de los recursos, priorizando la actividad presupuestada.
- Lograr un uso racional del Presupuesto del Estado Aprobado.
- Controlar y exigir el cumplimiento de los indicadores de eficiencia empresarial y presupuestada del territorio con el uso racional de los recursos energéticos, materiales, financieros y de capital humano.
- Lograr la estabilidad en el orden interior a través de la Prevención y enfrentamiento del delito, las ilegalidades e indisciplina social.
- Cumplir las instrucciones y disposiciones existentes y aplicar de inmediato las orientaciones que se emitan en el sistema de organismo para el perfeccionamiento de la defensa nacional además de dirigir, organizar y controlar las tareas del subgrupo global.

Valores compartidos que identifican la entidad.

- Patriotismo.
- Honestidad.
- Desinterés.
- Compromiso con la Revolución y la Defensa de la Patria.
- Efectividad.

La plantilla de esta unidad esta aprobada por 178 trabajadores en diferentes categorías que a continuación se relacionan:

Categoría	Aprobada	Cubierta
Dirigentes	21	21
Ejecutivos	20	14
Administrativo	6	4
Técnicos	80	72
Obreros	37	17
Servicios	14	14
Total	178	142

2.3.2. – Caracterización de la Unidad Presupuestada de Servicios Comunes

La unidad presupuestada de Servicios Comunes, se crea el 31 de diciembre de 1997 con la Resolución No 111 firmada por el Presidente Provincial de Gobierno de Poder Popular, José Hernández Bermúdez ubicada en la calle Delicia No s/n, entre Máximo Gómez y Maceo Rodas, con el código REEUP 316-2-11037, esta se crea para brindar servicio a la población y un ambiente limpio.

Misión

Controlar, Fiscalizar y ejecutar todo lo relativo al barrido de las calles, aceras y demás áreas de comunales, al saneamiento ambiental y a la recogida de los desechos sólidos urbanos y su disposición final, fomentar y mantener las aéreas verdes y producir plantas foméntales

Visión

Ser una unidad responsable, honrada, sincera, cumplidora en brindar la prestación de los servicios comunales a la población u otras entidades como ejecutar los servicios necrológicos, inspeccionar la higiene y el ornato publico entre otras.

Objeto social

- Controlar, fiscalizar y ejecutar todo lo relativo al barrido de las calles aceras y demás ares comunales, al saneamiento ambiental y la recogida de los desechos sólidos , urbanos y su disposición final
- Fomentar y mantener las áreas verdes y producir plantas ornamentales,

- Ejecutar los servicios necrológicos

Objetivo de trabajo

- Fortalecer el trabajo político ideológico.
- Perfeccionar el sistema de dirección de cada instancia y el funcionamiento de los órganos directivos y la eficiencia del proceso de dirección.
- Potenciar el óptimo aprovechamiento de la fuerza laboral, para lo cual será necesario sistematizar la atención y estimulación a los trabajadores.
- Incrementar la efectividad de la formación, preparación y superación del personal docente, a fin de garantizar la satisfacción de la demanda de educadores en cada lugar con el potencial del propio territorio.
- Incrementar la efectividad del trabajo preventivo y comunitario, a partir de la concepción y desarrollo de la prevención desde las edades más tempranas, como parte y resultado del trabajo.
- Elevar la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos materiales y financieros .
- Mantener el equilibrio financiero interno contribuyendo con énfasis al crecimiento de las ofertas a la población.
- Controlar y evaluar en el límite de sus facultades y responsabilidades , la gestión de dependencias subordinadas .
- Aplicar medidas disciplinarias según lo legislado a los cuadros subordinados que incumplan con sus responsabilidades.

Valores compartidos que identifican la entidad.

- Calidad y orientación con el cliente.
- Honestidad Patriotismo.
- Sentido de pertenencia.
- Cultura de servicios.
- Intransigencia.
- Efectividad.

La UP cuenta con 186 trabajadores los cuales están distribuidos por diferentes áreas y categorías

Categoría	Aprobada	Cubierta
Dirigentes	8	8
Ejecutivos	7	7
Técnicos	14	14
Obreros	150	142
Servicios	15	15
Total	194	186

2.3.3. – Caracterización de la Unidad Presupuestada de la Dirección Municipal de Deporte

La Unidad Presupuestada de Deporte Rodas, fue creada el 25 de marzo del 1976 según la Resolución 1286 firmada por el presidente del Ministerio de Economía y Planificación, situada en la calle Martí No. S/N entre Céspedes y Independencia con código REEUP 316-2-1225. Esta fue creada para garantizar la formación de eficiencia e integral de los atletas en los sistema de educación deportiva.

Misión:

Impulsar y promover en el sistema deportivo cubano un desarrollo sostenible en la atención y formación integral de los deportistas avalados en el perfeccionamiento de un sistema competitivo nacional

Desarrollar actividades del deporte, la ejecución física y la creación contribuyendo al bienestar de la sociedad. Para ello se trabaja en superación de los recursos humanos que participan de forma directa e indirecta en el cumplimiento de las actividades.

Trabajar en función de incrementar y perfeccionar los trabajos de ciencias, tecnología y medio ambiente en la búsqueda de soluciones a los problemas objetivos que se presenten en la entidad.

Visión

Somos una organización en constante perfeccionamiento, con profesionalidad y recursos humanos motivados, que propone e implementa eficaz y eficientemente a desarrollar actividades del deporte, la ejecución física y la creación contribuyendo al bienestar de la sociedad política financiera, con elevado prestigio y reconocimiento social.

Objeto Social

- Planificar, dirigir, organizar y desarrollar las actividades deportivas en el municipio
- Incrementar la calidad de vida y ocupación del tiempo libre a la población , a través del desarrollo del deporte participativo y la recreación física
- Planificar el desarrollo de eventos deportivos municipales, teniendo previsto los aseguramientos propios del mismo.
- Brindar atención a los atletas, árbitros visitantes nacionales y extranjeros y demás personal vinculado, como partes de las actividades deportivas que se realicen.
- Apoyar a la preparación de atletas que participen en competencias.
- Ser sede de eventos y actividades en general , previa aprobación del nivel correspondiente.
- Efectuar el cobro de las entrada a los espectáculos deportivos en moneda nacional a las personas naturales cubanas y en moneda convertible a través de cuba deportes a las personas naturales extranjeras en aquellas instalaciones deportivas que tengan condiciones para ello
- Efectuar el cobro de la entradas a los gimnasios de cultura físicas y a la practica gimnasia musical Aerobia par adultos a la población en moneda nacional
- Llevar a cabo la atención a la formación y desarrollo deportivos en academias provinciales y demás instituciones del sistema de enseñanza deportiva en el municipio Brindar servicios de comedor y cafetería a los trabajadores en moneda nacional
- Realizar el control medico a los atletas activos y retirados
- Brindar los distintos programas de educación física de la población escolar.
- Garantizar la atención a la población discapacitada en la practica sistemática de la actividad físicas.
- Llevar a cabo la selección de talentos deportivas en las distintas estructuras para su capacitación en los centros municipales.
- Brindar servicios de informativos del deporte a las competencias, centros, escuelas, y academias del sistema deportivo en el municipio.

Objetivo de trabajo

- Fortalecer la estrategia de la programación deportiva del municipio, partiendo de los intereses y necesidades de la población para el perfeccionamiento del desarrollo deportivo del territorio.
- Perfeccionar los mecanismos de promoción y comunicación social creados en el municipio.

- Desarrollar una estrategia para el desarrollo la recreación y la actividad deportiva en la población.
- Perfeccionar los mecanismos de orientación y control de las políticas trazadas referidas a la captación, selección y preparación, para obtener niveles superiores de idoneidad en el personal que labora en el sector.
- Fortalecer el desarrollo de las investigaciones en función de las necesidades del territorio, a partir de una efectiva inserción de las instituciones deportiva y la comunidad.
- Fortalecer los métodos y estilos de trabajo de dirección del IINDER el perfeccionamiento de la Implantación y evaluación del Programa de Desarrollo Deportivo.
- Consolidar la factibilidad y la eficacia de los sistemas que tributan a la economía y el soporte material y financiero en función del trabajo recreativo y deportivo.
- Garantizar la preparación para la defensa en tiempo de paz, para mantener la vida deportiva en tiempo de guerra.

Valores compartidos que identifican la entidad.

- Creatividad e iniciativas propias
- Sentido de pertenencia
- Profesionalidad
- Rapidez, Dinamismo
- Cultura de servicios

La UP de deporte cuenta en estos momentos con 23 trabajadores los cuales están distribuidos por diferentes áreas y categorías

Categoría	Aprobada	Cubierta
Director	1	1
Met Cuadro	1	1
Met Docencia	10	10
Técnicos	4	4
Jefe Economía	1	1
J Dto EGRF	1	1
Coordinador	1	1
Chofer	1	1
Recepcionista	1	1
Sereno	2	2
Totales	23	23

2.3.4. – Caracterización de la Unidad Presupuestada Centro de Gestión Contable

La Unidad Presupuestada de Gestión Contable fue creada el día 9 de marzo del 2007 con la Resolución 103 firmada por José Luís Rodrigues García por el presidente del Ministerio de Economía y Planificación situada en la calle Coronel Rodrigues No S/N entre Céspedes e Independencia con el número de RREUP 316-2-13645. Esta unidad esta creada para la llevar todas las operaciones contables de las unidades presupuestadas del municipio para mayor control de todas las transacciones bancarias.

Misión:

Asesorar y controlar con ética, responsabiliza, exigencia y autoridad, todo el procedimiento de documentos primarios de las UP, emitido sus estados financieros al cierre de cada mes con eficiencia y calidad así como la explotación a la Dirección Municipal de Finanzas y el Control Interno y la Contabilidad.

Visión

Somos un centro con responsabilidad, dedicación, dinamismo, sinceridad y Honradez en la ampliación de las funciones de los servicios que prestamos con una ejecución eficiente del presupuesto asignados con una ampliación optima de las normas de Contabilidad y Control Interno

Objeto social

- Procesar , de manera informática , los documentos (datos) primarios de las entidades , vinculadas con la contabilidad
- Emitir estados financieros y cualquier otro información derivada de los registros contables de las entidades del territorio , para su aprobación por los jefes correspondiente
- Revisar análisis económicos financieros de la gestión de la entidades del territorio
- Llevar a cabo el aseguramiento en manera contable , financiera , informativa y sobre la legislación económica
- Realizar análisis e interpretación financieras que se emitan

Objetivo de trabajo

- Elevar la eficiencia en el control de la explotación del módulo VERSAT en todas las unidades presupuestadas.
- Lograr mayor estabilidad en el asesoramiento contable, financiero e informático sobre las legislaciones vigente a las unidades presupuestadas

- Perfeccionar los Sistemas de Organización y Control en el Consejo de la Administración y todas las entidades de subordinación local.
- Lograr Mayores resultados en el programa contable.
- Fortalecer la contabilidad como herramienta de dirección y de control de los recursos, priorizando la actividad presupuestada.
- Lograr un uso racional del Presupuesto del Estado Aprobado.
- Controlar y exigir el cumplimiento de los indicadores de eficiencia empresarial y presupuestada del territorio con el uso racional de los recursos energéticos, materiales, financieros y de capital humano.
- Lograr la estabilidad en el orden interior a través de la Prevención y enfrentamiento del delito, las ilegalidades e indisciplina social.
- Cumplir las instrucciones y disposiciones existentes y aplicar de inmediato las orientaciones que se emitan en el sistema de organismo para el perfeccionamiento de la defensa nacional además de dirigir, organizar y controlar las tareas del subgrupo global.

Valores compartidos por la entidad

- Creatividad e iniciativas propias
- Sentido de pertenencia
- Profesionalidad
- Rapidez, Dinamismo
- Cultura de servicios

La plantilla de esta unidad esta aprobada por 13 trabajadores la cuales están cubiertas con las siguientes categorías

Categoría	Aprobada	Cubierta
Director	1	1
Esp C Económico	1	1
Servicios	1	1
Técnicos	10	10
Total	13	13

2.3.5. – Caracterización de la Unidad Presupuestada de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social

La Dirección municipal de Trabajo y Seguridad Social fue creada en año 2008 según la Resolución 475 firmada por el Presidente Ministerio de Economía y Planificación .Además pertenece al concejo de la Administración Municipal del Poder Popular ubicada en la calle Martí No 49 entre Aulet y 24 de Febrero, Rodas, Cienfuegos.

Misión

Controlar y asegurar el bienestar de la población, en la búsqueda de soluciones a los problemas objetivos que se presenten, cuentan un colectivo altamente comprometido con la revolución se encarga de hacer cumplir estrictamente las leyes laborales vigentes en todas las empresas y entidades de subordinación local con la máxima calidad , producto de estricto cumplimiento de la ética profesional del sistema de trabajo.

Visión

Somos una entidad con responsabilidad, dedicación, humanismo, sinceridad, honradez que aspiramos ser los máximos representantes o rectores por excelencia de la política laboral para el año 2015, la cual resulta del logro de cualidades éticas superiores propias de los trabajadores del sector.

Objeto social

- Controlar y garantizar la aplicación de la política laboral , salarial , de seguridad y salud en el trabajo y la seguridad social en el municipio.
- Controlar la ejecución del presupuesto destinado a la seguridad social en la dirección municipal de trabajo.
- Garantizar los productos y servicios destinados a satisfacer necesidades de los beneficios de la asistencia social.

Objetivos de trabajo.

- Controlar que cada empresa cumpla con la productividad planificada comparada con el año anterior y el comportamiento de la relación salario medio productividad guiados por el concepto de no aceptar deterioros. Analizar y exigir la aplicación de medidas para el enfrentamiento del deterioro
- Promover que todas las empresas que deterioran la productividad y la relación salario medio productividad rindan cuenta antes las comisiones de Eficiencia Territorial
- Evaluación del comportamiento de la productividad y el salario medio de las empresas de territorio y el análisis de las que lo deterioran

- Análisis del gasto de salario de la unidades presupuestadas
- Proceso de determinación de trabajadores no necesarios , mediante estudios de plantillas de cargos y ocupación
- Controlar el cumplimiento de las medidas de los grupos de mejora continua en las empresas, enfatizando en las de carácter interno
- Controlar los estudios de organización del trabajo en las empresas de subordinación local
- Controlar y exigir a las direcciones administrativas el cumplimiento de las Resoluciones 187 y188
- Controlar el desarrollo de los activos d3e productividad en las empresas en perfeccionamiento Empresarial

Valores compartidos por la entidad

- Creatividad e iniciativas propias
- Sentido de pertenencia
- Profesionalidad
- Rapidez, Dinamismo
- Cultura de servicios

La plantilla de esta unidad esta aprobada por 13 trabajadores la cuales están cubiertas con las siguientes categorías

Categoría	Aprobada	Cubierta
Director	1	1
Secretaria	1	1
Chofer D	1	--
Técnicos	7	5
Trabajadores sociales	20	20
Contador D	2	2
Esp C Económico	1	1
Esp C Recur Hum	1	1
Gestor Integral	4	4
Jefe de unidad TS	1	1
Inspector	1	1

2.3.6. – Caracterización de unidad Presupuestada de Economía y Planificación

La Entidad se creó según Resolución 360/97 del Ministerio de Economía y Planificación. Se encuentra ubicada en la calle Céspedes #59 (altos) entre Máximo Gómez y Maceo. Además pertenece al Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular de Rodas como organismo global.

Misión:

Como organismo rector de la economía, proponer y a partir de su aprobación, controlar, la aplicación de la estrategia de desarrollo y la política económica del territorio, así como desarrollar el proceso de Planificación anual y a mediano plazo de la economía

Visión:

Este período se deberá caracterizar por avanzar en los aspectos estructurales y funcionales de la economía, que posibilite una elevación sostenida de su recuperación sobre la base de una creciente eficiencia económica

Objeto Social:

Es la encargada de la elaboración de balances y análisis económicos de la actividad local, territorial y de la preparación de la economía para la defensa del territorio, con el objetivo de lograr una mayor eficacia y desarrollo económico planificado, en cumplimiento de la política del Estado y del Gobierno y de las decisiones que adopte la Asamblea del Poder Popular y el Consejo de Administración.

Objetivo de trabajo

- Perfeccionar los Sistemas de Organización y Control en el Consejo de la Administración y todas las entidades de subordinación local.
- Lograr Mayores resultados en el programa contable, cumplimiento del plan de avalúos, así como la confirmación de los mismos.
- Fortalecer la contabilidad como herramienta de dirección y de control de los recursos, priorizando la actividad presupuestada.
- Controlar y exigir el cumplimiento de los indicadores de eficiencia empresarial y presupuestada del territorio con el uso racional de los recursos energéticos, materiales, financieros y de capital humano.
- Lograr la estabilidad en el orden interior a través de la Prevención y enfrentamiento del delito, las ilegalidades e indisciplina social.

- Cumplir las instrucciones y disposiciones existentes y aplicar de inmediato las orientaciones que se emitan en el sistema de organismo para el perfeccionamiento de la defensa nacional además de dirigir, organizar y controlar las tareas del subgrupo global.

Valores compartidos de la entidad

- Sentido de Pertenencia
- Profesionalidad
- Ejemplaridad
- Rapidez y Dinamismo
- Cohesión

La unidad cuenta con 5 trabajadores las cuales están distribuidas por diferentes categorías las cuales son:

Cargo	Aprobada	cubierta
Director	1	1
Técnico Especialista Principal de Econ.	1	1
Técnico en gestión Económica	4	2
Tec. Ahorro y Uso Racional de Energía	1	1
Técnico Ciencias Informáticas		
TOM	1	
Sub- Director Técnico inversionista de túneles populares	1	
Jefe de Departamento de Proyecto	1	
Jefe Departamento de Preparación y Ejecución de Inversiones	1	
Jefe Departamento Atención a Obras	1	
Especialista B en Abastecimiento Técnico Material	1	
Especialista C en Gestión Económica	1	
Especialista C en Inversiones	1	
TOTAL	14	5

2.3.7. – Caracterización de la Dirección de Inspección y Supervisión

La Dirección de Inspección y Supervisión, fue creada el 27 de enero del 2006 en el acuerdo No5608 donde se aprobó por la Dirección Provincial de Inspección ubicada en la calle Emilio Ruiz S/N entre Coronel Rodríguez y Diego García Rodas, con el No. de REEUP 316-2-1238

Misión

Supervisar en el territorio el cumplimiento de las disposiciones establecidas como medio para prevenir las indisciplinas e ilegalidades en cuanto las actividades de precios minorista , el comercio minorista, la alimentación publica , ornato publico , higiene comunal, utilización racional y protección

de agua , actividades por cuenta propia , construcción y arrendamientos de viviendas , habitaciones o espacios , vendedores de productos de agro y pesca , viales ,transportistas privados y otro que sean autorizados.

Visión

Ser justo en la exigencia de la concreta aplicación de la política del estado y el gobierno para quienes corresponda así como reestructurar el sistema de supervisión integral, para prevenir, detectar y enfrentar las indisciplinas sociales e ilegalidades.

Objeto social:

Ejercer la inspección en el territorio en las actividades de objeto de supervisión y controlar el cumplimiento de lo legalmente al respecto, organizar y ejecutar los planes de inspección y supervisión en el territorio, controlar el registro de quejas y denuncias en la materia de su competencia, supervisar las construcciones y arrendamientos de viviendas habitaciones o espacios, supervisar las ventas a la población de los productos agropecuarios y pesca, supervisar los viales y transportista privados.

Objetivo de trabajo

- Cumplir con las orientaciones del organismo superior, el Concejo de la Administración y Ministerio de finanzas y Precio.
- Garantizar el funcionamiento efectuado del acuerdo 5799 de CEM y las indicaciones generales para la Dirección Integral de Supervisión.
- Lograr la estabilidad en el orden interior a través de la Prevención y enfrentamiento del delito, las ilegalidades e indisciplina social.
- Perfeccionar los Sistemas de Organización y Control en el Consejo de la Administración y todas las entidades de subordinación local.
- Priorizar los procesos que determinan la calidad en cada una de las Supervisiones.

Valores compartidos que identifican la entidad.

- Honestidad.
- Profesionalidad.
- Intransigencia.
- Desinterés.
- Compromiso con la Revolución y la Defensa de la Revolución.

Cuentan con una plantilla cubierta 21 trabajadores distribuidos por las áreas antes mencionadas y con las siguientes categorías:

Categorías	Aprobada	Cubierta
Director	1	1
Secretaria	1	1
J' Grupo Superv.	1	1
Técnicos	1	1
Supervisores	16	7
Auxiliar General	1	1
Total	21	12

2.4. – Diagnostico de las entidades objeto de estudio

En la búsqueda realizada para la confección de este trabajo se aplicó un análisis de la situación actual relacionada con las competencias directivas en las entidades utilizando técnicas como la observación, encuestas y entrevistas (Anexos), donde se pudo manifestar la situación existente en las siguientes entidades:

Unidad Presupuestada d la Dependencia Interna Rodas:

Esta unidad cuenta con un funcionario que atiende la actividad de Cuadro y Capacitación, analizando la documentación mostrada se puede comprobar que contiene algunos de los elementos para conformar el Perfil de Competencia, pero no esta confeccionado al 100%. Por lo que el se puede afirmar que el documento no tiene los requisitos que serán mostrados en esta investigación.

Unidad Presupuestada de Servicios Comunales del Municipal Rodas:

Al revisar el tema se contacta con el funcionario encargado de llevar la documentación de cuadro, esta es escasa, muestra documento donde reflejan las funciones del director municipal únicamente, no poseen Perfil de Competencia, ni con las herramientas para confeccionarlo.

Unidad Presupuestada de Dirección Municipal de Deportes:

En la entidad, se contactó con el funcionario encargado de llevar la actividad de Cuadro y Capacitación, no cuentan con el perfil de competencia, pero no poseen documentación para poner en marcha su confección.

Unidad Presupuestada Centro de Gestión Contable Rodas:

Esta unidad está subordinada directamente al Consejo de la Administración Municipal, no cuentan con personal encargado para atender directamente la actividad de cuadros, el director es el máximo encargado de llevar a cabo está, refiriendo la misma que no poseen Perfil de Competencia, que se trabaja en la confección de este debido a lo novedoso de esta documentación en el territorio, que conoce la importancia de este documento para los momentos actuales, ya que a través de este se puede determinar las condiciones, requisitos, conocimientos y otras cualidades que debe reunir un cuadro para el desempeño de sus funciones en la entidad que dirija.

Unidad Presupuestada de Dirección Municipal de Trabajo y seguridad Social:

La Unidad Presupuestada de Dirección Municipal de Trabajo y seguridad Social no cuenta con personal para dirigir la actividad de cuadro y capacitación, el director es encargado de mantener actualizados los documentos, se subordinan directamente al Consejo de la Administración Municipal, donde directamente dirigen dicha actividad, no cuentan con el perfil de competencia, lo que se trabaja en la confección de la documentación para a través de este se puede determinar las condiciones, requisitos, conocimientos que debe reunir un cuadro para desempeñar sus funciones.

Unidad Presupuestada Dirección de Economía y Planificación:

Al analizar la documentación referida a cuadro se pudo comprobar que en la entidad el director es el máximo responsable de llevar a cabo esta, no cuenta con perfil de competencia, ni conocen del tema, se subordinan al Concejo de la Administración Municipal .

Dirección Integral de Supervisión:

En Dirección Integral de Supervisión el director es quien mantiene actualizado los documentos de la actividad de cuadro y capacitación, desconocen del tema, poseen perfil de cargo y no así el Perfil de Competencia, esta entidad es subordinada al Concejo de la Administración Municipal quien los atiende y dirige directamente.

2.5. – Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico de esta investigación cuenta con 5 etapas desglosadas a continuación.

No	Etapas	Pasos	Herramientas
1	Conferencia sobre las Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del tema competencias, perfil de competencia. • Intercambio con las entidades sobre el tema. • Comprobación de conocimientos sobre el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis bibliográfico sobre el tema. • Análisis de lo escrito sobre el tema. • Otros documentos. • Técnica de la lluvia de ideas o brainstorming. • A Través de la expresión oral
2	Análisis de las competencias directivas necesarias ya estudiadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las competencias ya estudiadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Método de Expertos o Delphi por rondas. • Encuestas. • Entrevistas
3	Elaboración del Perfil de Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión y aprobación del documento por parte del comité de competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • A Través de la expresión oral. • Método porcentual.
4	Análisis de las competencias directivas existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las competencias existentes a través de las necesarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Método de Expertos o Delphi por rondas. • Encuestas. • Entrevistas
5	Validación del procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de experto. • Directivos implicados, con sus criterios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Método de Expertos o Delphi por rondas



Capítulo III



CAPITULO 3 – PERFIL DE COMPETENCIAS

El perfil de competencias es un documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en elementos fundamentales.

Estos perfiles se denominan de competencias ya que se utilizan para medir comportamientos en las personas que desempeñan los puestos así como también si se ajustan o no a las características de los mejores. El perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto o sea depende de la naturaleza de la función que desarrolla el puesto, además debiendo cumplir los siguientes requerimientos:

- Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.
- Guardar estrecha relación con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa.
- Describir comportamientos observables.
- No resultan extrapolables de una organización a otra.
- Debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo en la empresa.

En los perfiles de competencia se incluyen no sólo los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que también las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño o sea querer hacer dicho trabajo, superando así a los perfiles de cargo.

3.1. - Elaboración del Perfil de Competencias para entidades de subordinación local

En la elaboración del perfil de competencia es necesaria la participación del consejo de dirección, las organizaciones políticas y de masas del centro tales como los dirigentes de la sección sindical, el secretario del núcleo del partido y otros, ya que es necesario darles participación en la definición y aprobación del perfil a las personas responsables de los comportamientos que determinan el éxito en los diferentes puestos.

3.2. - Comité de competencia

En la primera etapa de la presente investigación se realizó un taller de actualización sobre el tema. Se convoca a directores de entidades de subordinación local, especialistas de Recursos Humanos e invitados conocedores del tema, donde se les impartió un entrenamiento (20 horas), aportándoles en esencia las concepciones más actuales de la GRH vinculadas a la Gestión de Competencias, así como también la explicación del proceder del método a utilizar. Ver temas impartidos en el anexo No. 1.

El grupo de expertos fue seleccionado utilizando los siguientes criterios:

- 5 ó más años de experiencia y calificación profesional en la actividad que desempeña.
- Conocimiento profundo del puesto de trabajo.

Una vez definidos los criterios de selección de los expertos se procede al cálculo del tamaño de la muestra. Para el efectivo desarrollo de este paso primeramente se decidió la proporción del error deseado al realizar la inferencia con los (n) expertos (p), el nivel de precisión (i) y el nivel de confianza que se desee tomar. Seguidamente se pasa a calcular el tamaño de la muestra de expertos, auxiliándose de la fórmula que a continuación se expone:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

K = Depende del nivel de confianza y adopta:

Cuando $1 - \alpha = 95\%$ un valor de $K = 3,8416$

$P = 0.03$ debido a que se trata de puesto de trabajo de suma importancia.

$i \leq 0,12$ será $i = 0,1026$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{0.03(1 - 0.03) 3.8416}{(0.1026)^2} = 10.6$$

$n = 11$. Expertos

Después de realizado el cálculo se definió que el número de expertos serían 11. Expertos que cumplen con los criterios establecidos anteriormente. Constituido así el comité de expertos. Ver anexo No. 4.

Después de seleccionado el comité de Competencia se procede a convocar a otro encuentro donde se analizan las competencias necesarias, en los directivos de las entidades objeto de estudio. En las secciones de trabajo del Comité Experto se aplicaron las encuestas que forma parte del ANEXO No. 2, así como entrevistas ANEXO No. 3 realizadas.

En este encuentro se seleccionó un miembro del Comité de Competencias como moderador de la actividad el cual antes de comenzar explicó las siguientes reglas:

- Se prohíben las críticas a las ideas.

- La descripción debe ser sencilla.
- Se da la bienvenida a las ideas extravagantes. Siempre es más fácil suavizar o descartar las ideas; pero es muy difícil generarlas.
- Se trata de encontrar combinaciones y cambios valiosos, animando a los participantes para que adicionen o modifiquen las sugerencias de los demás.
- Validar las ideas con los criterios en la proporción del 60%.

Utilizando el método de expertos por rondas que es una herramienta que permite identificar y definir las competencias:

Primera ronda, cada experto (E) del grupo se le entregó una hoja de papel donde debía mencionar las competencias que al su parecer fueran necesarias para ocupar un cargo de dirección debiendo responder esta sin comentarios.

- Luego se listan por el moderador en la pizarra todas las ideas y se clasificaron en categorías de forma tal que muchas de ellas se combinaron y otras se eliminaron, dando como resultado las competencias directivas necesarias.

Segunda ronda. Se entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde se les indica que con las competencias que no estén de acuerdo márkelas con N.

- Después de recibidas las respuestas por el moderador se desechan las que no sobrepasan el 60% de proporción. Ver anexo No. 6.

Una vez recogidas las respuestas de todos los expertos, se tachan en la pizarra, entonces es determinado el nivel de concordancia 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.

Empíricamente, si resulta $Cc < 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las Competencias que obtuvieron valores $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Puede apreciarse que de 26 competencias sólo quedaron 22.

Tercera ronda. Luego se les entrega una hoja de papel donde debían responder: ¿Que orden de prioridad usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Aquí le es orientado a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta número 22, en este caso, que será la de

menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

- Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia. No debe dejarse de advertir que este ordenamiento a nivel de puesto contribuye, o es consecuente, con el presupuesto teórico metodológico.
- De lo anterior resultan los anexos No. 7, 8 y 9 queda evidenciado cómo la competencia más importante es la 17, le continúa la 16, y la menos importante es la 19. Después en el anexo No. 6, aparece el ordenamiento según la importancia de las competencias. Puede observarse, también en el anexo No: 9, que en cuatro de las competencias no fue alcanzado Cc³ 60%.
- Ordenadas estas competencias y teniendo en consideración el procedimiento para la elaboración del perfil, el grupo se da a la tarea de confeccionar los mismos:

3.2.1. – Perfil de Competencia Unidad Presupuestada Dependencia Interna

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTO DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director Unidad Presupuestada Dependencia Interna.
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: Oficina Municipal.
4. Salario: \$ 400.00
5. Requisitos de formación :
Escolaridad: Nivel Medio Superior
Conocimientos específicos: Contabilidad, Economía, Costo y Finanzas.
Experiencia: 6 a 12 meses en el Órganos del Poder Popular.
6. Condiciones de trabajo:
Posición: Sentado.
Riesgos: No existen
Esfuerzos: No existen
Enfermedades: Disminución visual, estrés
7. Ambiente de trabajo: Iluminación, organización, ventilación y otros.

8. Equipamiento de trabajo: Equipos de oficina, equipos de transporte

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO

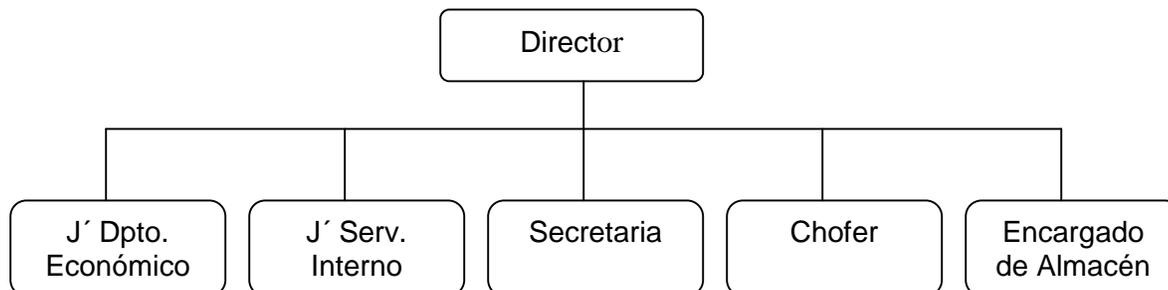


Figura No. 1 Organigrama del puesto de trabajo del Director.

Fuente: Elaboración propia.

III.- NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO.

- Reglamentos y regulaciones establecidas por el Concejo de la Administración Municipal.
- Plan de Trabajo emitido por el Concejo de la Administración Municipal.
- Plan de Trabajo emitido por el Poder Popular.

IV.- CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO. (Misión)

Lograr fortalecer el sistema de control interno para la deficiencias y ilegalidades, mayor nivel de preparación para la defensa, el uso racional de los recursos energéticos, materiales y financieros la entidad.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Conducir el trabajo de la dirección.
- Motiva la participación activa de todos los trabajadores en las actividades diarias.
- Controla y vigila el cumplimiento de la disciplina laboral.
- Cumple y hace fortalecer el control Interno.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Organiza y participa en las Asamblea del Consejo de la Administración Municipal.
- Firma los Cheque y realiza las compras .
- Participa y organiza en las asambleas sindicales.
- Realiza los concejos de dirección y concejos económicos.

ACTIVIDADES OCASIONALES

- Suscribe con el sindicato los Convenios Colectivos de Trabajo.
- Rinde cuenta a la Comisión de Cuadros.
- Prepara y organiza al personal para la defensa

V. FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.

- Organizaciones, áreas o puestos a quien le reporta:

DIRECTOS	INDIRECTOS
Concejo de la Administración Municipal	Secretario de PCC
Dirección Provincial Dependencia Interna	

- Organizaciones, áreas o puestos que le reportan:

DIRECTOS	INDIRECTOS
Jefe departamento Económico.	Los demás trabajadores
Jefe de servicios	
Jefes de Recursos Humanos	

VI. DOCUMENTO DE TRABAJO.

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto. que envía	Personal que lo envía	Uso o Trámite
Plan de Trabajo mensual	Subdirección	Subdirectores	Guía del trabajo
Balance Económico	Dpto. Económico	Subdirector Económico	Análisis
Resoluciones		Asesor Jurídico	Exigir cumplimiento

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Plan de Trabajo	Consejo de la Administración	Presidente
Cierre mensual del Balance	Dirección Provincial	Subdirector Económico Prov.

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.(ver anexos)

Fecha de elaboración: _____ Elaborado por: _____

3.2.2. – Perfil de Competencia Unidad Presupuestada Dirección de Servicios Comunes

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director UP Dirección Servicios Comunes Rodas
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: Oficina Municipal.
4. Salario: \$ 425.00
5. Requisitos de formación :
Escolaridad: Nivel medio superior.
Conocimientos específicos: Afines con la actividad, economía, planificación, costos, recursos humanos.
Experiencia: 6 a 12 meses de experiencia en la actividad.
6. Condiciones de trabajo:
Posición: Sentado.
Riesgos: No existen
Esfuerzos: No existen
Enfermedades: Disminución visual, estrés.
9. Ambiente de trabajo: Iluminación, organización, ventilación y otros.
7. Equipamiento de trabajo: Equipo de transporte (auto), de oficina, de tecnología informática.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO

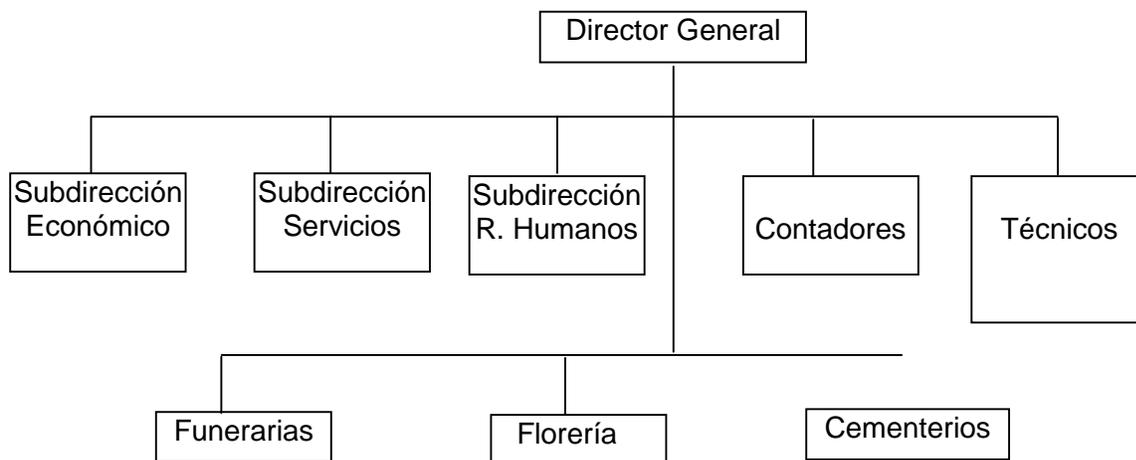


Figura No. 2 Organigrama del puesto de trabajo del Director.

Fuente: Elaboración propia.

III. NORMAS, PROCEDEIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO.

- Reglamento y regulaciones establecidas por el CAM Dirección Provincial.
- Plan de Trabajo emitido por el Director Provincial de Comunales.
- Plan de Trabajo emitido por el CAM.

IV.- CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO (Misión)

Controlar, fiscalizar y ejecutar todo a lo referido a los servicios a la población, al saneamiento ambiental, a la recogida de los desechos, servicios de necrológicos, así como, el cumplimiento de las orientaciones de la Dirección Provincial, con respecto a la higiene de la población.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Controla y revisa la disciplina laboral.
- Recorrido por todos los establecimientos.
- Comportamiento de ahorro Energético.
- Revisar el plan de trabajo diario.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Confecciona el plan de vacaciones del personal a su cargo en coordinación con el Jefe de Recursos Humanos.
- Dirige el Consejo de Dirección, la Comisión de cuadros y el Consejo Económico.
- Asiste a las actividades y tareas programadas por la sección sindical.
- Participa a la Reunión de los factores del centro en representación de la Administración.
- Asiste al Consejo de la administración Municipal y a la Comisión de Cuadros del Consejo de la Administración.
- Dirige, coordina y controla todo el proceso de elaboración del Plan Técnico Económico, responde por su eficiente y cumplimiento.
- Revisa mensual el estado y los controles de AFT
- Aprueba la evaluación del desempeño de todos los trabajadores
- Otras tareas que sus dirigentes superiores les asignen.

ACTIVIDADES OCASIONALES

- Elaborar con la participación de todos los trabajadores y organizaciones políticas y de masas el Plan de Prevención y Enfrentamiento a la Corrupción, Delitos e Ilegalidades.
- Participa en la elaboración de los planes de preparación para la defensa y contingencias de la unidad.
- Participa en la confección conjuntamente con el sindicato del Convenio Colectivo de Trabajo.

V. FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.

- Organizaciones, áreas o puestos a quien le reporta:

DIRECTOS	INDIRECTOS
Director Provincial de Comunales	Secretario del PCC
Consejo de la Administración Municipal	

- Organizaciones, áreas o puestos que le reportan:

DIRECTOS	INDIRECTOS
Administradores de las unidades	
Departamento de contabilidad	
Departamento de recursos humanos	
Arquitectos	

VI . DOCUMENTOS DE TRABAJO.

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto. que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Planes Trabajo	Todos los Dpto.	Todos los técnicos	Guía de Trabajo
Balance Comprobación	Economía	Jefe del Dpto. económico	Análisis y cumplimiento
Parte diario	Estadística	Director	Análisis y cumplimiento

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Plan de Trabajo	CAM	Presidente
Balance de Comprobación	Estadística Municipal	Económico
Partes diarios a la provincia	Dpto., Estadístico	Estadístico
Balance General	Contabilidad	Económico

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

Fecha de elaboración: _____ Elaborado por: _____

3.2.3. – Perfil de Competencia Dirección Municipal de Deporte

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director Municipal Deporte Rodas.

2. Categoría Ocupacional: Dirigente

3. Área: Oficina Municipal.

4. Salario: \$ 425.00

5. Requisitos de formación :

Escolaridad: Nivel Medio Superior

Conocimientos específicos: Legislaciones y regulaciones establecidas en materia del Deporte.

Experiencia: 6 a 12 meses de experiencia en la actividad.

6. Condiciones de trabajo:

Posición: Sentado.

Riesgos: No existen

Esfuerzos: No existen

Enfermedades: Disminución visual, estrés

7. Ambiente de trabajo: Iluminación, organización, ventilación y otros.

EQUIPAMIENTO DE TRABAJO: Equipo de transporte, equipos de oficina.

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO

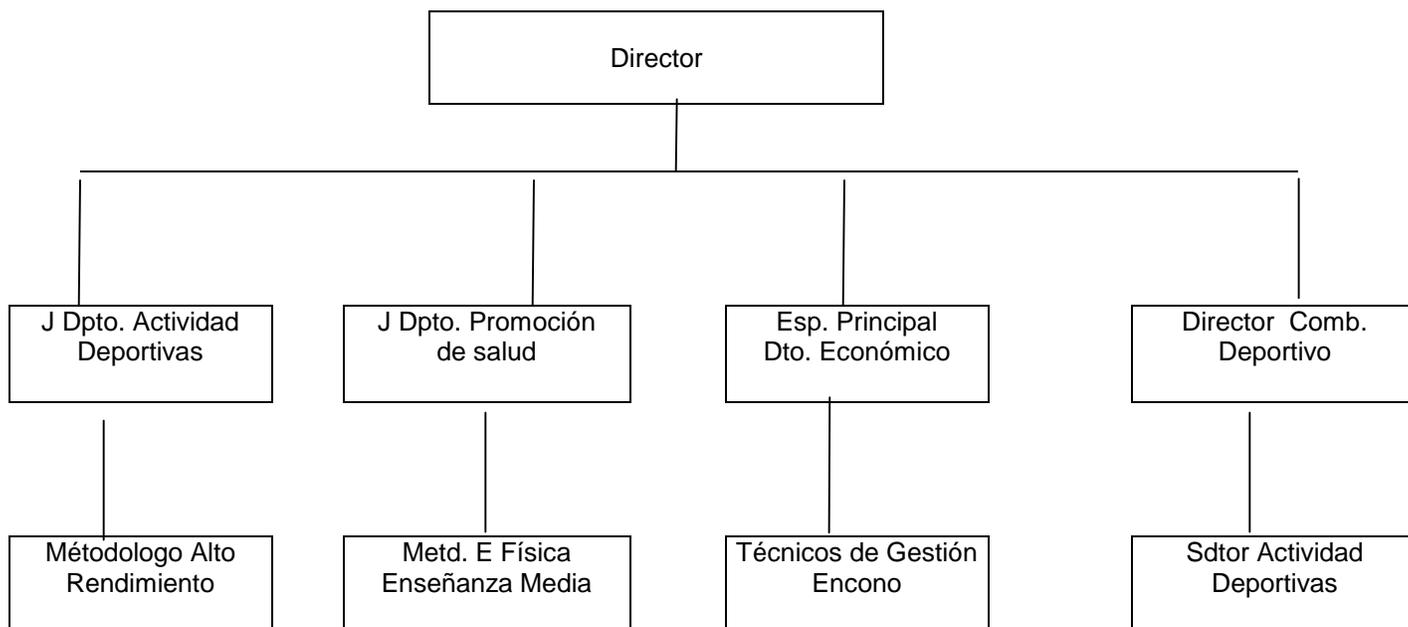


Figura No. 6 Organigrama del puesto de trabajo del Director.

Fuente: Elaboración propia.

III.- NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO.

- Regulaciones establecidas por el Dirección Provincial.
- Resoluciones y demás legislaciones vigentes.

IV.- CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO. (Misión)

Aplicar métodos, técnicas y estilos de dirección que le permitan satisfacer las necesidades de superación a entrenadores y deportista, par el bienestar de nuestra sociedad.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Representa y responde personalmente por la entidad ante el Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular
- Organiza y controla la disciplina Laboral
- Orienta y participa en la elaboración del cumplimiento de control de los planes y objetivos de trabajos.

- Exige y controla la prestación de los servicios que ofrece de acuerdo con las condiciones establecidas en la legislación vigente.
- Dispone, supervisa, controla y aprueba la elaboración de resoluciones, instrucciones y otras disposiciones en la solución de los asuntos sometidos a su consideración.
- Convoca y dirige los despachos donde se analizan el cumplimiento de las tareas diarias.
- Mantiene buenas relaciones interpersonales con el colectivo laboral, mostrándose solícito ante los problemas de sus compañeros y manteniendo una adecuada comunicación entre los diferentes niveles de la Entidad.
- Asesora a sus superiores y subordinados en la toma de decisiones con relación a las cuestiones de su competencia.
- Vela y contribuye al cumplimiento de Plan de Ahorro en la Entidad.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Dirige la elaboración del Plan Técnico Económico y responde por su eficiente cumplimiento
- Ejecuta la evaluación desempeño de todos los trabajadores.
- Confecciona el Plan de Trabajo Anual, Mensual, Individual.
- Revisa y aprueba las nominas de pago
- Convoca la Asamblea de afiliados con todos los trabajadores
- Aprueba y controla el presupuesto de gasto de la entidad y su ejecución.

ACTIVIDADES OCASIONALES

- Contribuye a la realización del plan de prevención de la entidad.
- Controla y revisa el convenio colectivo de trabajo.
- Garantizar la actualización de la plantilla para tiempo de guerra y registro militar de la entidad.

V. FLUJO DE INFORMACIÓN.

- Organizaciones, áreas o puesto a quien reporta.

DIRECTOS	INDIRECTOS
Director provincial de Deporte	Secretario PCC Municipal
Consejo de Administración Municipal	

- Organizaciones, áreas o puestos que le reportan.

DIRECTOS	INDIRECTOS
Jefes de Departamentos	

VI.- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto. que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Plan de Trabajo	Todos los Dpto.	Todos los Departamentos	Guía de Trabajo
Balance económico	Contabilidad	Económico	Análisis y conocimiento
Eventos a realizar	Dto. de actividades	Jefe de departamento	Análisis y toma de decisiones
Información estadística	Contabilidad	Jefe de departamento	Análisis y toma de decisiones
Capacitación	Dto. de actividades	Jefe de departamento	Análisis y toma de decisiones
Informe del presupuesto	Contabilidad	Jefe de departamento	Análisis y toma de decisiones
Informe Gasto presupuesto	Contabilidad	Jefe de departamento	Análisis y toma de decisiones

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Informe cualitativo y cuantitativo de actividades que realiza la entidad	DPD	Director
	CAM	Secretaria
Balance de económico	DPD	Director
	CAM	Secretaria
Informe mensuales del presupuesto	DPD	Director
	CAM	Secretaria
Información de los eventos realizados	DPD	Director
	CAM	Secretaria
Informe del gasto Presupuesto	DPV	Director

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS

Fecha de elaboración:

Elaborado por:

3.2.4.- Perfil de Competencia Unidad Presupuesta Centro de Gestión Contable Rodas

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director UP Centro de Gestión Contable Rodas.
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: Oficina Municipal.

4. Salario: 425.00
5. Requisitos de formación :
Escolaridad: Nivel Medio Superior
Conocimientos específicos: Control interno, economía, planificación, costo y finanzas.
Experiencia: 6 a 12 meses como experiencia en la rama de la contabilidad.
6. Condiciones de trabajo:
Posición: Sentado.
Riesgos: No existen
Esfuerzos: No existen
Enfermedades: Disminución visual, estrés.
7. Ambiente de trabajo: Iluminación, organización, ventilación y otros.
8. Equipamiento de trabajo: Equipo de transporte (moto).

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO.



Figura No. 4 Organigrama del puesto de trabajo del Director.

Fuente: Elaboración propia.

III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO.

- Control Interno.
- Plan de Trabajo al Presidente del gobierno.
- Plan de Trabajo del Consejo de la Administración Municipal.

IV.- CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO (Misión)

Aplicar responsabilidad, exigencia con las técnicas de dirección con todo el procedimiento de los documentos primarios de las unidades presupuestadas , con mayor desarrollo en la contabilidad en municipio.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en La Constitución de la República y demás disposiciones de los Órganos superiores que dictan los objetivos de trabajo.
- Coordinar conforme a sus atribuciones con otras entidades y órganos territoriales y colaborar en la formulación de propuestas para soluciones conjuntas.
- Motiva la participación activa de todos los trabajadores en las actividades diarias.
- Control y vigila el cumplimiento de la disciplina laboral.
- Lograr que todas las UP cumplan estrictamente la explotación de los módulos o subsistema del programa con disciplina, calidad y eficiencia.
- Mantener el control sobre la permanencia en el centro de los CVP mediante visitas y llamadas telefónicas.
- Mantener un estricto control sobre los registros de entrada y salida de los trabajadores y el de incidencia.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Participa en el Consejo de Administración Municipal .
- Realizar despachos mensuales con cada uno de sus subordinados.
- Aprueba y controla los planes de trabajo de sus subordinados directos y elaborar el propio.
- Mantener la calidad de las conciliaciones de los saldos de las cuentas entre el centro y las UP
- Mantener sistemáticamente el asesoramiento en materia de la contable, financiera, informática sobre las legislaciones urgentes a las UP.
- Garantiza de forma sistemática la explotación del modulo de inventario.

ACTIVIDADES OCASIONALES

- Rinde cuenta a la comisión de cuadros.
- Suscribe con el sindicato el Convenio Colectivo de Trabajo.
- Mantener actualizado el plan de Prevención y el Levantamiento de riesgo.

V. FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.

- Organizaciones, áreas o puesto a quien reporta.

DIRECTOS	INDIRECTOS
Director	Secretario PCC Municipal
Consejo de Administración Municipal	

- Organizaciones, áreas o puestos que le reportan.

DIRECTOS	INDIRECTOS
Económicos UP	
Departamento Recursos Humanos	
Departamento Contabilidad y Finanzas	

VI. DOCUMENTOS DE TRABAJO.

Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto. que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Planes de Trabajo	Todos los Dpto.	Todos los trabajadores	Guía de trabajo
Balance Comprobación	Economía	Jefe del Dpto. económico	Análisis
Cumplimiento de todas los Estados de Resultados de las UP	Economía	Tecnico Informático	Análisis
Plan del Presupuesto y su cumplimiento	Economía	Jefe del Dpto. económico	Análisis
Nominas	Economía	Jefe del Dpto económico	Análisis

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Balance comprobación	UP Finanzas y Precios	Económico.
	CAM	Económico.
Plan de Trabajo	CAM	Presidente
Actas del Consejo de Dirección	CAM	Secretaria

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

Fecha de elaboración: _____ Elaborado por: _____.

3.2.5.- Perfil de Competencia Unidad Presupuesta de Dirección de Trabajo y seguridad social Rodas

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director UP Dirección de trabajo y Seguridad Social Rodas
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: Oficina Municipal.
4. Salario: \$ 425.00
5. Requisitos de formación :
Escolaridad: Nivel Superior
Conocimientos específicos: Economía, planificación y otros
Experiencia: 6 a 12 meses de experiencia en la rama.
6. Condiciones de trabajo:
Posición: Sentado.
Riesgos: No existen
Esfuerzos: No existen
Enfermedades: Disminución visual, estrés
7. Ambiente de trabajo: Iluminación, organización, ventilación y otros.
8. Equipamiento de trabajo: Equipo de transporte (auto), equipos de oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO

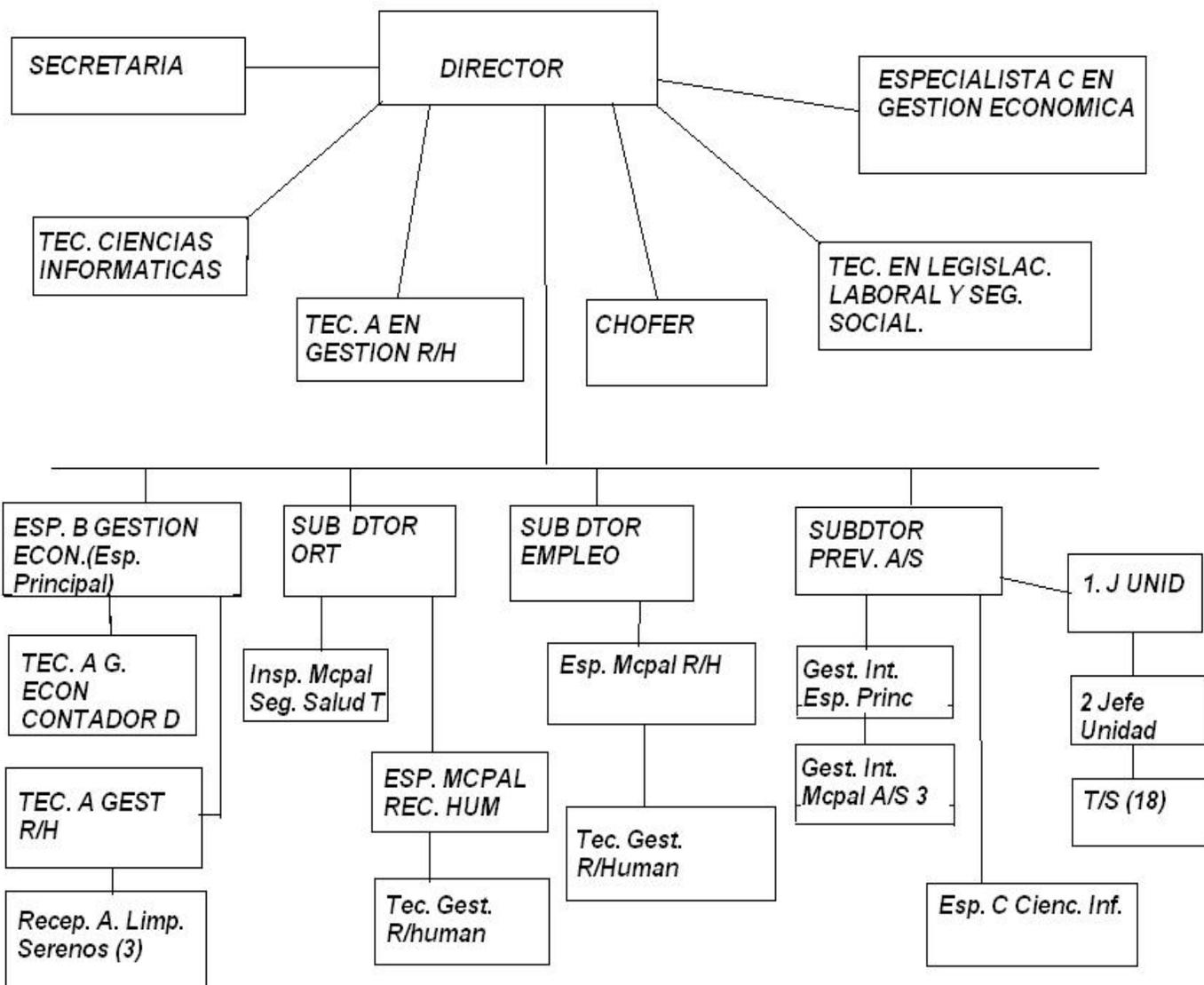


Figura No. 3 Organigrama del puesto de trabajo del Director.

Fuente: Elaboración propia.

III- NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO.

- Regulaciones y reglamentos recibidos por el Ministerio.
- Plan de Trabajo emitido por el Director Provincial de Trabajo.
- Plan de trabajo emitido por el CAM.

IV.- CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO. (Misión)

Utilizar componentes de dirección que le permita la preparación de las estructuras de dirección y metodologías en todos los niveles, que garantizan la formación integral comunista de las actuales y nuevas generaciones, el Sistema de Control Interno para asegura el optimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, prevenir las ilegalidades, delitos y hechos de corrupción, así como el modelo de formación de cada enseñanza.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Asume la misión de conjunto con los organismos, organizaciones e instituciones de la sociedad la formación integral comunista de las actuales y nuevas generaciones.
- Organizar, planificar y controlar la instrumentación y cumplimiento de la organización escolar.
- Orientar y comprobar la instrumentación y desarrollo de los procesos de trabajo metodológicos.
- Organizar y comprobar los resultados académicos por objetivos y Educaciones.
- Garantizar el cumplimiento de las normas para el uso y control de los recursos asignado por cada educación y uso racional del presupuesto.
- Cumple y hace cumplir la Legislación vigente defiende la legalidad socialista y vela por su estricto cumplimiento.
- Vela y controla por el cumplimiento de la jornada laboradle sus trabajadores.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Participa en el Consejo de Administración Municipal.
- Realizar despachos mensuales con cada uno de sus subordinados.
- Aprueba y controla los planes de trabajo de sus subordinados directos y elaborar el propio.
- Participa en las actividades sindicales.
- Realiza los concejos de dirección de la entidad.
- Garantizar el estricto cumplimiento de todas las tareas sobre la preparación del país para la defensa.
- Controlar mensualmente el Plan de Acción de la prevención y el enfrentamiento a la indisciplina, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

ACTIVIDADES OCASIONALES

- Rinde cuenta a la comisión de cuadros.
- Suscribe con el sindicato el Convenio Colectivo de Trabajo.

V FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.

- Organizaciones, áreas o puesto a quien reporta.

DIRECTOS	INDIRECTOS
Director Provincial de Trabajo y Seguridad Social	Secretario PCC municipal
Consejo de la Administración Municipal	

- Organizaciones, áreas o puestos que le reportan.

DIRECTOS	INDIRECTOS
Subdirectores	
Directores de todas la entidades del municipio	
Jefes de departamentos	

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto. que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Planes de trabajo	Todos los departamentos	Subdirectores y J' de Departamentos	Guía de Trabajo
Informe cualitativo y cuantitativo del estado de los objetivos priorizados.	Departamentos	Subdirectores	Análisis y envío a instancias superiores
Proyecciones futuras	Departamentos	Subdirectores	Análisis y envío a instancias superiores

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Plan de trabajo	CAM	Presidente
Informe cualitativo y cuantitativo del estado de los objetivos priorizados.	CAM	Presidente.
	Dirección Provincial de Trabajo.	Director Provincial.
Proyecciones futuras en dependencia de la etapa del curso.	CAM	Presidente.
	Dirección Provincial de Trabajo.	Director Provincial.

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

3.2.6- Perfil de Competencia de la Dirección Municipal de Planificación y Economía

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director Municipal de Economía y Planificación Rodas.
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: Oficina Municipal.
4. Salario: \$ 425.00
5. Requisitos de formación :
Escolaridad: Nivel Medio Superior
Conocimientos específicos: Economía, control interno, finanzas, planificación y otros
Experiencia: 6 a 12 meses de experiencia en la entidad.
6. Condiciones de trabajo:
Posición: Sentado.
Riesgos: No existen
Esfuerzos: No existen
Enfermedades: Disminución visual, estrés
7. Ambiente de trabajo: Iluminación, organización, ventilación y otros.
8. EQUIPAMIENTO DE TRABAJO: Equipos de oficina.

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO.

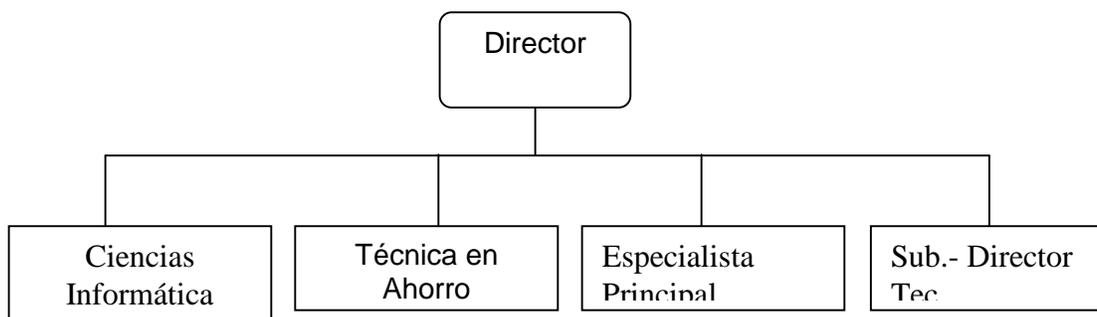


Figura No. 7 Organigrama del puesto de trabajo del Director.

Fuente: Elaboración propia.

III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS. Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO.

- Reglamentos y regulaciones establecidas por la dirección de Planificación.

- Plan de Trabajo de la Dirección Provincial de planificación.
- Plan de Trabajo del Consejo de la Administración Municipal.

IV.- CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO (Misión)

Garantizar la confirmación del plan anual y evaluar los objetivos económicos principales para el municipio, así como el desarrollo de programas a mediano plazo teniendo en cuenta los nuevos sistemas empresariales y formas de propiedad.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Representa la dirección que dirige.
- Organiza, dirige y controla la actividad del departamento..
- Aporta su experiencia en la aplicación práctica de la Ley en los casos litigiosos y en el proceso al estudio y formulación de la nueva legislación.
- Chequea y controla el presupuesto de todas las unidades.
- Chequea el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección del trabajo.
- Motiva la participación activa de todos los trabajadores en las actividades diarias.
- Controla el cumplimiento de la disciplina laboral.
- Chequea y controla el programa sobre el ahorro energético
- Chequea y controla los recursos bajo su responsabilidad.
- Chequea el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección del trabajo.
- Motiva la participación de todos los trabajadores en las actividades diarias.
- Control y vigila el cumplimiento de la disciplina laboral.
- Estudiar y proponer sistemáticamente la simplificación de la información y los registros.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Asegurar y controlar la calidad del trabajo de cada uno de los técnicos en los departamentos.
- Dirigir y ejecutar el trabajo de atención a las entidades del territorio, promoviendo la participación de los técnicos en la gestión.
- Analizar y revisar las propuestas del plan de presupuesto de gastos y participar en los análisis económicos de las empresas.
- Controla los estados de resultado de todas las entidades del municipio..

- Estudiar y proponer sistemáticamente la simplificación de la información y los registros.
- Revisa y controla los planes de económico de todas las entidades del municipio.
- Contribuir al desarrollo integral, a la educación económica y a la formación técnica profesional de las empresas del territorio.
- Convocar racionalmente a reuniones y asiste a las es convocado por los superiores.
- Desarrollar los consejos de dirección.
- Vela por que se aplique correctamente la política laboral de empleo y salario.
- Controla y verifica la implementación de los sistemas contables en el territorio.
- Participa como miembro en la Comisión de Control, Reuniones de la Economía y Consejo de la Administración Municipal.

ACTIVIDADES OCASIONALES

- Garantizar la actualización de la plantilla para tiempo de guerra y registro militar de la entidad.
- Organiza, controla y desarrolla las medidas para la protección de los recursos de la acción enemiga general, así como en la preparación de la Guerra de Todo el Pueblo.
- Suscribe con el sindicato el Convenio Colectivo de Trabajo.

V FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.

- Organizaciones, áreas o puesto a quien reporta.

DIRECTOS	INDIRECTOS
Director Provincial Planificación y Finanzas	Secretario PCC Municipal
Consejo de Administración Municipal	

- Organizaciones, áreas o puestos que le reportan.

DIRECTOS	INDIRECTOS
Presupuesto.	
Estadística.	
Contabilidad Gubernamental.	
Consolidado Modelo 5903	
Entidades de subordinación local	
Otras entidades del territorio	

VI.- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto. que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Plan de Trabajo	Todos los Dpto.	Técnicos	Guía de Trabajo
Estados Financieros	Entidades Sub. local	Económico	Análisis
Estadística	Unidades Presupuestadas	Económico	Análisis y aprobación
Informe liquidación del presupuesto	Unidades Presupuestadas	Económico	Análisis, ejecución y toma de decisiones
Operaciones mensuales de Contab. Gubernamental	Departamento Contabilidad Gubernamental	Especialista Principal	Análisis y toma de decisiones.
Estados de resultados de todas las entidades del municipio	Contabilidad	Especialista Principal	Análisis y toma de decisiones.
Plan de trabajo mensual	Todos	Especialista	

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Departamento que envía	Personal al que envía
Plan de Trabajo mensual	CAM	Presidente
Acta del consejo de Dirección	CAM	Secretaria del CAM
Respuesta de acuerdo adoptados CAM	CAM	Secretaria del CAM
Informe de la Economía	CAM	Secretaria del CAM
Estados de resultados de todas las entidades del municipio	CAM	Secretaria del CAM
	Dirección de Planificación	Director
Informe valorativo de las verificaciones del gasto público	Dirección de finanzas	Director
	Comisión de Control	Presidente

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.(ver anexos)

Fecha de elaboración: _____ Elaborado por: _____

3.2.7.- Perfil de Competencia Dirección Integral de supervisión

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director Dirección Integral de supervisión.
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: Oficina Municipal.
4. Salario: \$ 425.00
5. Requisitos de formación :
Escolaridad: Nivel Medio Superior
Conocimientos específicos: Economía, control interno, planificación y otros.
Experiencia: 6 a 12 meses de experiencia de trabajo en la entidad.
6. Condiciones de trabajo:
Posición: Sentado.
Riesgos: No existen
Esfuerzos: No existen
Enfermedades: Disminución visual, estrés
7. Ambiente de trabajo: Iluminación, organización, ventilación y otros.
8. Equipamiento de trabajo: Equipos de oficina, tecnología en Informática.

II. -ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO.

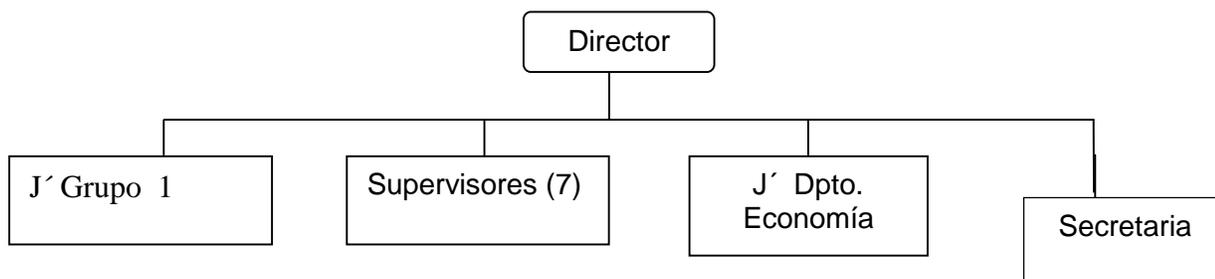


Figura No. 5 Organigrama del puesto de trabajo del Director.

Fuente: Elaboración propia.

III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS. Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO.

- Leyes, decretos Leyes, Resoluciones, Circulares y otras legislaciones emitidas por el Ministerio de Finanzas y Precios.
- Plan de Trabajo del Consejo de la Administración Municipal.
- Plan de trabajo a Dirección provincial de Supervisión.

VI - CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO. (Misión)

Aplicación de métodos, técnicas y estilos de dirección que le permitan garantizar el funcionamiento adecuado en el acuerdo 5799 de CEM y las indicaciones generales para el cumplimiento de la DiS en nuestra sociedad.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Cumplir con el reglamento disciplinario interno y el código de ética de todos los trabajadores.
- Chequea la sistematicidad de las supervisiones.
- Chequea el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección del trabajo.
- Motiva la participación activa de todos los trabajadores en las actividades diarias.
- Estudiar y proponer sistemáticamente la simplificación de la información y los registros.
- Cumple y hace cumplir la jornada de trabajo y el máximo aprovechamiento.
- Supervisa los talonarios de multas

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Asegurar y controlar la calidad del trabajo de cada uno de los técnicos en los departamentos.
- Ejecutar el trabajo de atención al público cuando existe una reclamacion por parte de las entidades del territorio la población.
- Analizar y revisar las propuestas del plan de presupuesto de gastos.
- Estudiar y proponer sistemáticamente la simplificación de la información y los registros.
- Controlar y participar en la capacitación del personal a la incorporación a cursos o planes de capacitación.
- Convocar racionalmente a reuniones y asiste a las es convocado por los superiores.
- Controla y vela por el cumplimiento del plan de prevención del delito, la corrupción e ilegalidades en las entidades del municipio.

- Desarrollar con la calidad requerida los consejos de dirección.
- Vela por que se aplique correctamente la política laboral de empleo y salario.
- Garantiza y controla la aplicación de precios y tarifas mayorista en las entidades.
- Participa como miembro en la Comisión de Control y Consejo de la Administración Municipal.

ACTIVIDADES OCASIONALES

- La actualización de la plantilla para tiempo de guerra y registró militar de la entidad.
- Organiza, controla y desarrolla las medidas para prevenir la corrupción e ilegalidades de las entidades o cuenta propias.
- Suscribe con el sindicato el Convenio Colectivo de Trabajo.

V FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.

- Organizaciones, áreas o puesto a quien reporta.

DIRECTOS	INDIRECTOS
Director Finanzas Provincial	Secretario PCC Municipal
Consejo de Administración Municipal	

- Organizaciones, áreas o puestos que le reportan.

DIRECTOS	INDIRECTOS
Presupuesto.	
Tesorería.	
Contabilidad Gubernamental.	
Unidades Presupuestadas	
Entidades de subordinación local	
Otras entidades del territorio	

VIII.- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto. que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Plan de Trabajo	Todos los Dpto.	Técnicos	Guía de Trabajo
Resultado de imposición. y cobros de multa.	J' de grupo	supervisor	Análisis
Visitas efectuadas	J' de grupo	supervisor	Análisis y aprobación
Nominas del salario	Contabilidad	Económico	Aprobación
Resoluciones	MFP	EGRAFI	Conocimiento

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Departamento que envía	Personal al que envía
Plan de Trabajo mensual	CAM	Presidente
Acta del consejo de Dirección	CAM	Secretaria del CAM
Respuesta de acuerdo adoptados CAM	CAM	Secretaria del CAM
Informe de la Economía	CAM	Secretaria del CAM
Informe sobre las multas	CAM	Secretaria del CAM
	Dirección Provincial de supervicios	Director
Informe ilegalidades y hechos de corrupción	CAM	Presidente

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.(ver anexos)

Fecha de elaboración: _____ Elaborado por: _____

3.3.- Diagnostico de la competencia directiva necesaria y existente en las entidades de objeto de estudio en la subordinación local

Al culminar los perfiles de competencias de todas los directivos de las entidades que fueron objeto de estudio, nos reunimos con el comité de experto, se llego a la conclusión que algunos directivos existía una diferencia entre las competencias que exige el cargo y las que posee cada director.

Dependencia interna

En esta entidad después de realizado el perfil de competencia, examinando las competencias directivas necesarias, se pudo comprobar que cumple algunos de los requisitos establecidos para la

Identificación y Requerimiento del cargo, se desempeña con las normas, procedimientos y responsabilidades inherentes, cumple con los objetivos de trabajo propuestos. Es fiel velador del flujo informativo tanto las áreas que le reportan, como a las personas a quien le reporta.

Dentro de las competencias directivas existentes cuenta con un alto nivel el 97%, de nivel medio el 2% y 1% del nivel bajo.(anexo 13)

Servicios comunales

Al culminar el perfil de competencia de esta entidad, analizamos las competencias necesarias se comprobó que cumplía con algunos parámetros establecidos en esta investigación que requieren el cargo para un mejor desempeño laboral como procedimientos, normas, objetivos de trabajo, flujo de información su trabajo.

Pero podemos afirmar que dentro de las competencias existentes tiene un por ciento medio en la actualización política e ideológica, en las aplicar las negociaciones con los trabajadores por lo tanto no tiene un buen desarrollo político ante los cuadro. (anexo 14)

Dirección de Deporte.

Se confecciono el perfil de competencia necesaria en esta entidad para el director, siendo esta licenciada en Cultura Física, con experiencia de 5 años de trabajo con los conocimientos específicos con las normas y procedimientos establecidos organiza y controla sus tareas diarias y cumple con el flujo de información ya sea trasmisora o receptora.

En las competencias que exige el cargo esta en un 13.6% que existen en nivel medio y 4% en bajo (ver anexo 15)

Centro de Gestión Contable

Se realizo a la directora de esta entidad el perfil de competencias necesarias, la cual es licenciada en Contabilidad y Finanzas , con buenas condiciones de trabajo con mas de 2 años de experiencia como directora un ambiente seguro , cumple responsabilices de cargo , actividades diarias ,periódicas, los documentos de trabajos ,flujo de información. Pero en ellas existen competencias, se cumplen a un nivel medio de 18 %, en nivel bajo 4.5 % (ver anexos 16)

Dirección Municipal de trabajo y seguridad social.

Después de realizar las competencia necesarias al director de esta entidad se comprobó que posee los requisitos de formación es graduado de nivel superior, con los conocimiento que requiere, con la

experiencia en el cargo por mas de 7 años, cumple con las normas y procedimientos , las actividades diarias periódicas y ocasionales, y el flujo de información.

Al terminar las competencias existentes de este cargo están a un 18.1% del nivel bajo. (Anexo 17)

Dirección de Economía y Planificación

A partir de las competencias necesarias realizadas en la unidad de planificación a través del perfil se pudo diferenciar que posee todos los requisitos de formación, conocimientos específicos de la actividad, con un buen ambiente de trabajo, exigente ante los flujos de información (recibida -- reportan).

Se analizaron también las competencias existentes de este propio cargo por lo que tiene una diferencia de un 4.5% en el nivel bajo. (Anexos 18)

Dirección integral de supervisión

En esta entidad se realizo el perfil de competencias directivas necesarias a través de el se comprobó que el director requiere de los conocimientos necesarios, es graduado de nivel superior, cumple con las normas , procedimientos , contenido del puesto de trabajo , actividades diarias, periódicas, ocasionales, flujo de información.

En las competencias directivas existentes cuentan con un nivel de un alto de 86% y párale nivel Medio 13%. (ANEXO 19)

3.4.- Conclusiones del capítulo

Concluye este capitulo con la creación del comité de competencias según las especificaciones indicadas en el procedimiento elaborado. Queda constituido el documento -Perfil de Competencias- para los directivos de las entidades de subordinación local en el municipio, importante instrumento que servirá como guía para el trabajo futuro con los cuadros y reservas del territorio.



Conclusiones

CONCLUSIONES

Conclusiones

En los momentos actuales las competencias cada día aumenta en importancia y aplicabilidad en diversas partes del mundo y en Cuba, ocupando un papel cada vez más central en la formación y gestión de las direcciones empresariales.

En Cuba aún existe la falta de conocimiento, lo que exige un acabado manejo profesional de la gestión integral del capital humano.

Esta investigación se identifican las funciones del desarrollo de competencia necesarias en los cuadros de subordinación local, a través de la caracterización y se realiza un diagnostico de la situación actual de los directivos en las entidades seleccionadas atendiendo a objetivo del cargo, perfil del cargo, contenido y competencias directivas y otros.

Se creo y valido el procedimiento metodológico para identificar las competencias directivas necesarias.

Este documento elaborado constituye un aporte para la aplicación de las competencias directivas necesarias de las entidades de subordinación local del municipio de Rodas.

Permitiendo elaborar un perfil de competencia adecuado a las necesidades reales de los puestos de dirección, pero además se puede detectar potencialidades con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes, además podría ser utilizado como vía de conocimiento de las necesidades de superación de los cuadros y reservas.

El objetivo general de este trabajo ha sido cumplido al elaborarse el procedimiento documentado para el análisis, elaboración y validación de las competencias en una muestra del 50% de las entidades de subordinación local del municipio de Rodas como uno de los requisitos establecidos para la implantación de las NC-SGICH-3000.



Recomendaciones

USCOUNSUCIOUS

Recomendaciones

1. Ampliar los conocimientos y realizar investigaciones futuras referentes al tema de las competencias por la importancia que este tiene para la mejora de la gestión empresarial y lo complejo que resulta por su dimensión humana.
2. Otras de las recomendaciones se basa en la realización de un análisis comparativo en las entidades del municipio, de las competencias necesarias ya identificadas para los cargos directivos y las competencias necesarias existentes, en las entidades que fueron objeto de estudios anteriores, de ahí se podrá conocer y determinar la brecha que existe, logrando un instrumento de trabajo que identifique las necesidades reales de superación de los directivos en el municipio.



Bibliografía

BIBLIÓGRAFIA

Bibliografía

¿Qué son las competencias laborales? Available at: <http://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm>
[Accessed January 9, 2012].

Competencias laborales. Available at:
<http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%2005/competencias.htm> [Accessed January 9, 2012].

Competencias laborales del profesional de enfermería en el servicio de neonatología. Available at:
http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_4_08/ems06408.htm [Accessed January 9, 2012].

Educastur - Competencias laborales. Available at:
http://www.educastur.es/index.php?option=com_content&task=view&id=1276&Itemid=129
[Accessed January 9, 2012].

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL HOSPITAL “DR. MARIO MUÑOZ MONROY” | Hernández Junco | Ingeniería Industrial. Available at: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/244>
[Accessed January 9, 2012].

Las competencias laborales en el contexto cubano actual. - Educación. Available at:
<http://www.tvavila.icrt.cu/Memorias.php?id=9744&clas=Educaci%F3n> [Accessed January 9, 2012].

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO. Available at:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rpvz2.htm> [Accessed January 9, 2012].

Alfredo O Cabrera Atienza, 2011. *Perfil de competencias a las entidades de subordinación Local del Municipio Rodas*. Universidad de Cienfuegos.

Armando Cuesta Santos, 2005. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, La Habana: Academia.

Colectivo de autores, 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Colectivo de autores, 2006. *Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos en el sistema de ciencia e innovación tecnológica*, La Habana: Academia.

Consejo de Estado, 2010. La Estrategia de Preparación y Superación es parte integrante del Sistema de Trabajo.

Consejo de Estado y de Ministros, 1999. Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno.

F Figueredo, 1985. El perfil del ingeniero requerido por la empresa.

G. P. Bunk, 1994. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento

profesionales en la RFA. , (Revista CEDEFOP No. 1.).

Ivette García Hernández, 2010. *Estrategia de capacitación para el desarrollo del potencial humano en la Empresa de Productos Lácteos Escambray*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos.

Ivis Suárez Vélez & Margelys Hernández Delgado, 2009. *La identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola Cienfuegos*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos.

JOSE RAMON BETANCOURT TANG, 2002. *GESTION ESTRATEGICA: NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA* Tercera., Venezuela: T.G.RED 2000.

Leonard Mertens, 1996. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Montevideo.

Leonard Mertens, 2000. *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*, Madrid, España.

M. Pinto Hernández, 2000. Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba.

M.A. Ducci, 1997. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En Formación basada en Competencias Laborales*, Montevideo: Cinterfor/OIT.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2006. Resolución 29/2006.

Osbel Pérez Padrón, 2010. *Experiencia de la aplicación del Modelo Cubano del Capital Humano en la Empresa Avícola Cienfuegos*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos.

P. Valiente Sando, 2001. *Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo* 1º ed., La Habana.

Raídel, J.C.O.C. & Moisés Cruz García., 2010. *Aplicación de un procedimiento para la Evaluación del Desempeño por Competencias para una UEB. de la Empresa de Ganado Menor. Cienfuegos*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos.

RAMIRO JESÚS PÉREZ HERNÁNDEZ, 2006. *MODELO DEL PERFIL DE LOS CARGOS POR COMPETENCIAS LABORALES DEL TÉCNICO MEDIO EN CONSTRUCCIÓN CIVIL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA FORMACIÓN Y LA EFICIENCIA DEL TRABAJO*. TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE DOCTOR EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS. INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO “ENRIQUE JOSÉ VARONA”. Available at:
<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/tesis/index/assoc/HASH014b.dir/doc.pdf> [Accessed January 8, 2012].

Sandino Rosemónd, 2005. La capacidad de dirección de los cuadros.

Vélez, L.S. & Margelys Hernández Delgado, 2009. *La identificación, validación y certificación de competencias laborales en la Empresa Avícola Cienfuegos*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos.



Anexos
WU6X02

Anexos

ANEXO No. 1 Documentos, folletos y otros utilizados para el estudio del tema.

Conferencia:

Gestión de los Recursos Humanos.

Del Profesor. Dr. Armando Cuesta Santos.

Tema I. GRH con enfoques sistémico, estratégico, participativo y de procesos: Tecnología para su diagnóstico y proyección.

Tema II. Planeación estratégica de RH y optimización de plantillas.

Tema III. Análisis y diseño de puestos o cargos de trabajo: Perfiles de cargo por competencias.

Tema IV. Selección de personal.

Conferencia:

Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre- trabajo.

Del profesor. Dr Pedro Manuel Zayas Agüero.

reyner@faceii.uho.edu.cu

Temas tratados:

1. Marco conceptual.
2. Enfoques sobre las competencias.
3. Principales tipos de competencias.
4. Algunos métodos para hallar el enfoque por competencia.
5. Antecedentes. Actividad, sujeto, personalidad, características del trabajo, valores organizacionales.
6. Nuevo concepto de competencias.
7. Determinación de las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral.

Anexo No. 2 Encuestas

USTED HA SIDO SELECCIONADO PARA FORMAR PARTE DEL COMITÉ DE COMPETENCIAS QUE SE REUNE CON EL OBJETIVO DE DEFINIR LAS COMPETENCIAS NECESARIAS DE LOS CUADROS Y RESERVAS DE LAS ENTIDADES DE SUBORDINACIÓN LOCAL DEL MUNICIPIO DE RODAS, PARA CONFORMAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS, POR LO QUE LE PEDIMOS QUE SEA AMABLE Y SINCERO AL CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO.

Encuesta aplicada al comité de competencia.

1. Denominación del Puesto de trabajo: _____

2. Área: _____

3. Cargo: _____

4. Salario: _____

5. Requisitos de Formación:

○ Escolaridad: _____

○ Conocimientos específicos para su cargo: _____

6. Mencione las normas y los procedimientos que utiliza para el desempeño de su cargo:

_____ Del

contenido de su puesto de trabajo, mencione la misión del mismo: _____

a) Exprese cuales actividades realiza diariamente: _____

b) Exprese cuales actividades realiza periódicamente: _____

c) Exprese cuales actividades realiza ocasionalmente: _____

7. De sus relaciones internas y externas, menciónelas y diga cuáles reportan a usted directa e indirectamente : _____

8. De los Documentos que usted recibe y emite en su puesto de trabajo, diga:

a) Información recibida:

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

b) Información emitida:

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

9. ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto de los directivos de subordinación local?

GRACIAS

Anexo No. 3 Entrevistas.

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Entidad: _____

Nombre del entrevistador: _____

Fecha: _____

Preguntas:

De las relaciones de su puesto de trabajo:

1. ¿Conoce usted algún documento que norma el contenido del cargo que desempeña?
 - a) Mencíónelos.
 - b) De existir alguno que considera que le falta para lograr mayor exigencia y mejorar la eficiencia y la eficacia.
2. ¿Experiencia que debe tener una persona para ocupar un cargo de dirección?
3. ¿Salario que percibe?
4. ¿Conocimientos específicos para desempeñar su puesto de trabajo?
5. De sus relaciones laborales tanto interna como externa menciónela y clasifíquelas a su consideración en relaciones directas e indirectas.
6. Mencione algunas de las Competencias que usted considere propias de su cargo.
7. A su consideración diga que le falta a su puesto de trabajo para poder lograr un mejor desempeño en su actividad como cuadro.
8. ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto de los directivos de subordinación local?
9. ¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto directivo?

Anexo No. 4 Comité de Compet ncias.

N	Nombres y Apellidos	Entidad	Cargo	Cargo en el Comité
1.	Diana R. Hernández Alejo	Poder Popular	Cuadro CAM	Presidente
2.	Lázaro Rguez Castaneda	Dirección Depend Interna	Director	Miembro
3.	Juan Salcedo Villa	Dirección Comunales	Director	Miembro
4.	Isbel Gonzáles �lvarez	Centro de gestión	Director	Miembro
5.	Tomas Canedo Márquez	Dirección MTSS	Director	Miembro
6.	Maria M. Rguez Morfa	Dirección Deporte	Director	Miembro
7.	Carmelo C Cabrera Abreu	Dirección DIS	Director	Miembro
8.	Nilo Adel Navarro Sosa	Dirección Planificación	Director	Miembro
9.	Ramón González Luna	Dirección de Deporte	Recursos Humanos	Invitado
10.	Lisandro Albuernez Sosa	Dependencia Interna	Recursos Humanos	Invitado
11.	Emma Fernández Benítez	Poder popular	Cuadro CAM	Invitado

ANEXO No. 7 Ponderaciones de los expertos.

Comp	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	Rj
1	4	6	4	6	13	4	13	4	6	4	4	68
2	6	5	6	5	12	6	16	6	5	6	6	79
3	5	8	5	8	17	5	2	5	8	5	5	73
4	8	4	8	4	16	8	1	8	4	8	8	77
5	7	9	7	9	2	7	18	7	9	7	7	89
6	9	7	9	7	1	9	22	9	7	9	9	98
7	19	21	19	21	18	19	3	19	21	19	19	198
8	20	20	20	15	22	20	14	20	20	20	20	211
9	21	10	21	10	3	21	15	21	10	21	21	174
10	10	19	10	19	14	10	17	10	19	10	10	148
11	11	13	11	13	4	11	5	11	13	11	11	114
12	13	17	13	17	6	13	8	13	17	13	13	143
13	12	11	12	11	5	12	12	12	11	12	12	122
14	17	1	17	12	8	17	21	17	1	17	17	145
15	16	2	16	14	7	16	9	16	2	16	16	130
16	2	3	2	2	9	2	19	2	3	2	2	48
17	1	12	1	1	19	1	20	1	12	1	1	70
18	18	22	18	16	20	18	4	18	22	18	18	192
19	22	14	22	18	21	22	7	22	14	22	22	206
20	3	16	3	3	10	3	10	3	16	3	3	73
21	14	15	14	20	11	14	6	14	15	14	14	151
22	15	18	15	22	15	15	11	15	18	15	15	174

ANEXO No. 8 Cálculo del orden de importancia de las competencias

Competencia	Rj media	Valor de Rj	Cc (%)
1	6.18	68	100
2	7.18	79	72.7
3	6.64	73	54.5
4	7.00	77	63.6
5	8.09	89	90.9
6	8.91	98	100
7	18.00	198	90.9
8	19.10	211	100
9	15.82	174	90.9
10	13.45	148	90.9
11	10.36	114	54.5
12	13.00	143	54.5
13	11.09	122	54.5
14	13.18	145	100
15	11.82	130	100
16	4.36	48	100
17	6.36	70	100
18	17.45	192	100
19	18.73	206	72.7
20	6.64	73	72.7
21	13.73	151	90.9
22	15.82	174	100

ANEXO No. 9 Orden de importancia de las competencias

Competencia	Rj media	Valor de Rj	Cc (%)
1	6.18	68	100
2	8.91	98	100
3	19.10	211	100
4	13.18	145	100
5	11.82	130	100
6	4.36	48	100
7	6.36	70	100
8	17.45	192	100
9	15.82	174	100
10	7.18	79	72.7
11	6.64	73	54.5
12	7.00	77	63.6
13	8.09	89	90.9
14	18.00	198	90.9
15	15.82	174	90.9
16	13.45	148	90.9
17	13.73	151	90.9
18	10.36	114	54.5
19	18.73	206	72.7
20	6.64	73	72.7
21	13.00	143	54.5
22	11.09	122	54.5

ANEXOS No.10 Competencias por orden según el comité.

1. Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo
2. Logra trabajo en equipo
3. Gestión de Riesgo
4. Organizado
5. Responsable
6. Eficiente
7. Creativo
8. Carismático
9. Destreza
10. Autonomía Personal
11. Actualización política-ideológica
12. Manejo de conflictos
13. Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha.
14. Concentración
15. Disciplinado
16. Aplica técnica de negociaciones
17. Solución de problemas y toma de decisiones
18. Administra el tiempo, delega correctamente
19. Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.
20. Desarrolla la política de cuadros y reservas
21. Cuidadoso
22. Desarrolla la política de cuadros y reservas

ANEXO No. 11 Comité de Expertos.

Nombres y apellidos	Funciones que desempeña	Funciones en el Comité Expertos
Niurka Vasallo Pérez	Presidenta del CAM Rodas.	Presidente
Osmany Martines Monzón	Vicepresidente del CAM Rodas.	Miembro
Ana María León	Funcionaria del CAM	Miembro
Iraida Betancourt Pérez	Vicepresidenta del CAM	Miembro
Felipe Regojo Arencibia	Vicepresidente del CAM	Miembro

Anexo No. 12 - Perfil de competencia.

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

23. Denominación del Puesto:

24. Categoría Ocupacional:

25. Área:

26. Salario:

27. Requisitos de formación :

Escolaridad:

Conocimientos específicos:

Experiencia:

7. Condiciones de trabajo:

Posición:

Riesgos:

Esfuerzos:

Enfermedades:

Ambiente de trabajo:

8. EQUIPAMIENTO DE TRABAJO:

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO.

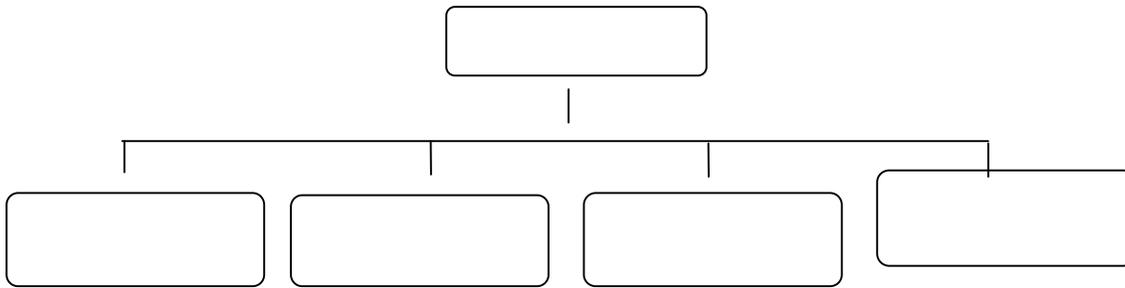


Figura No. 7 Organigrama del puesto de trabajo del Director.

Fuente: Elaboración propia.

III. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.

IV.- CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO (Misión)

ACTIVIDADES DIARIAS

ACTIVIDADES PERIODICAS

ACTIVIDADES OCASIONALES

V. FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.

- Organización, área o puesto a quien reporta.

DIRECTOS	INDIRECTOS

- Organización, área o puesto que le reportan.

DIRECTOS	INDIRECTOS

VI. DOCUMENTOS DE TRABAJO

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto al que se envía	Personal al que se envía

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1.	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	x		
2.	Logra trabajo en equipo	x		
3.	Gestión de Riesgo	x		
4.	Organizado	x		
5.	Responsable	x		
6.	Eficiente	x		
7.	Creativo	x		
8.	Carismático	x		
9.	Destreza	x		
10.	Autonomía Personal	x		
11.	Actualización política-ideológica	x		
12.	Manejo de conflictos	x		
13.	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha.	x		
14.	Concentración	x		
15.	Disciplinado	x		
16.	Aplica técnica de negociaciones	x		
17.	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
18.	Administra el tiempo, delega correctamente	x		
19.	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
20.	Desarrolla la política de cuadros y reservas	x		
21.	Cuidadoso	x		
22.	Desarrolla la política de cuadros y reservas	x		

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Anexos No. 13 - Competencias directivas necesarias y las directivas existentes

Director UP Dirección de Dependencia Interna

N o	Competencias	Directiva necesaria			Directivas existente		
		N I V E L					
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	X			X		
2.	Logra trabajo en equipo	X			X		
3.	Gestión de Riesgo	X			X		
4.	Organizado	X			X		
5.	Responsable	X			X		
6	Eficiente	X			X		
7.	Creativo	X			X		
8.	Carismático	X			X		
9.	Destreza	X			X		
10	Autonomía Personal	X			X		
11	Actualización política-ideológica	X				X	
12	Manejo de conflictos	X			X		
13	Desarrolla la comunicación.	X			X		
14	Concentración	X			X		
15	Disciplinado	X			X		
16	Aplica técnica de negociaciones	X					X
17	Solución de problemas y toma de decisiones	X			X		
18	Administra el tiempo, delega correctamente	X			X		
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	X			X		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X				X	
21	Cuidadoso	X			X		
22	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X			X		

Anexos No. 14 - Competencias directivas necesarias y las directivas existentes

Director Unidad Presupuestada de Servicios Comunes

N o	Competencias	Directiva necesaria			Directivas existente		
		N I V E L					
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	X					X
2.	Logra trabajo en equipo	X			X		
3.	Gestión de Riesgo	X			X		
4.	Organizado	X			X		
5.	Responsable	X			X		
6	Eficiente	X			X		
7.	Creativo	X			X		
8.	Carismático	X			X		
9.	Destreza	X			X		
10	Autonomía Personal	X			X		
11	Actualización política-ideológica	X				X	
12	Manejo de conflictos	X			X		
13	Desarrolla la comunicación.	X			X		
14	Concentración	X			X		
15	Disciplinado	X			X		
16	Aplica técnica de negociaciones	X				X	
17	Solución de problemas y toma de decisiones	X			X		
18	Administra el tiempo, delega correctamente	X			X		
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	X			X		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X					X
21	Cuidadoso	X			X		
22	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X			X		

Anexos No. 15 - Competencias Directivas necesarias y las Directivas existentes

Director Unidad Presupuestada de Deporte.

N o	Competencias	Directiva necesaria			Directivas existente		
		N I V E L					
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	X			X		
2.	Logra trabajo en equipo	X			X		
3.	Gestión de Riesgo	X			X		
4.	Organizado	X			X		
5.	Responsable	X			X		
6	Eficiente	X			X		
7.	Creativo	X			X		
8.	Carismático	X				X	
9.	Destreza	X			X		
10	Autonomía Personal	X			X		
11	Actualización política-ideológica	X			X		
12	Manejo de conflictos	X				X	
13	Desarrolla la comunicación.	X			X		
14	Concentración	X			X		
15	Disciplinado	X			X		
16	Aplica técnica de negociaciones	X				X	
17	Solución de problemas y toma de decisiones	X			X		
18	Administra el tiempo, delega correctamente	X			X		
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	X			X		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X					X
21	Cuidadoso	X			X		
22	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X			X		

Anexos No. 16 - Competencias Directivas Necesarias y las Directivas Existentes

Director UP Centro de Gestión Contable

N o	Competencias	Directiva necesaria			Directivas existente		
		N I V E L					
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	X			X		
2.	Logra trabajo en equipo	X			X		
3.	Gestión de Riesgo	X			X		
4.	Organizado	X			X		
5.	Responsable	X			X		
6	Eficiente	X			X		
7.	Creativo	X			X		
8.	Carismático	X			X		
9.	Destreza	X			X		
10	Autonomía Personal	X				X	
11	Actualización política-ideológica	X			X		
12	Manejo de conflictos	X			X		
13	Desarrolla la comunicación.	X			X		
14	Concentración	X			X		
15	Disciplinado	X			X		
16	Aplica técnica de negociaciones	X					X
17	Solución de problemas y toma de decisiones	X			X		
18	Administra el tiempo, delega correctamente	X			X		
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	X			X		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X				X	
21	Cuidadoso	X			X		
22	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X					X

Anexos No. 17 - Competencias Directivas necesarias y las Directivas existentes

Director UP Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social.

N o	Competencias	Directiva necesaria			Directivas existente		
		N I V E L					
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	X					X
2.	Logra trabajo en equipo	X			X		
3.	Gestión de Riesgo	X			X		
4.	Organizado	X			X		
5.	Responsable	X			X		
6	Eficiente	X			X		
7.	Creativo	X					X
8.	Carismático	X			X		
9.	Destreza	X			X		
10	Autonomía Personal	X			X		
11	Actualización política-ideológica	X			X		
12	Manejo de conflictos	X			X		
13	Desarrolla la comunicación.	X					X
14	Concentración	X			X		
15	Disciplinado	X			X		
16	Aplica técnica de negociaciones	X					X
17	Solución de problemas y toma de decisiones	X			X		
18	Administra el tiempo, delega correctamente	X			X		
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	X			X		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X			X		
21	Cuidadoso	X			X		
22	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X			X		

Anexos No.18 - Competencias Directivas necesarias y las Directivas existentes

Director Unidad Presupuestada de la Dirección de Economía y Planificación

N o	Competencias	Directiva necesaria			Directivas existente		
		N I V E L					
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	X			X		
2.	Logra trabajo en equipo	X			X		
3.	Gestión de Riesgo	X			X		
4.	Organizado	X			X		
5.	Responsable	X			X		
6	Eficiente	X			X		
7.	Creativo	X			X		
8.	Carismático	X			X		
9.	Destreza	X			X		
10	Autonomía Personal	X			X		
11	Actualización política-ideológica	X			X		
12	Manejo de conflictos	X					X
13	Desarrolla la comunicación.	X			X		
14	Concentración	X			X		
15	Disciplinado	X			X		
16	Aplica técnica de negociaciones	X					X
17	Solución de problemas y toma de decisiones	X					X
18	Administra el tiempo, delega correctamente	X			X		
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	X			X		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X					X
21	Cuidadoso	X			X		
22	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X				X	

Anexos No. 19 - Competencias directivas necesarias y las directivas existentes

Director UP Dirección de Supervisión Integral.

N o	Competencias	Directiva necesaria			Directivas existente		
		N I V E L					
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	X			X		
2.	Logra trabajo en equipo	X			X		
3.	Gestión de Riesgo	X			X		
4.	Organizado	X			X		
5.	Responsable	X			X		
6	Eficiente	X			X		
7.	Creativo	X			X		
8.	Carismático	X				X	
9.	Destreza	X			X		
10	Autonomía Personal	X			X		
11	Actualización política-ideológica	X					X
12	Manejo de conflictos	X			X		
13	Desarrolla la comunicación.	X			X		
14	Concentración	X			X		
15	Disciplinado	X			X		
16	Aplica técnica de negociaciones	X				X	
17	Solución de problemas y toma de decisiones	X			X		
18	Administra el tiempo, delega correctamente	X			X		
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	X			X		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X				X	
21	Cuidadoso	X			X		
22	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X			X		