

TRABAJO DE DIPLOMA

**TITULO: PROCEDIMIENTO QUE IDENTIFICA
COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN CUADROS,
DE LA EMPRESA
DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE
PROTECCION SEPSA, CIENFUEGOS.**

Autor: Ariane Pérez Pavón.

Tutora: Lic. Vivian Varens Albelo.

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

“CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”

Declaración de Autoría

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto en forma parcial como total, y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la institución.

Nombre y Apellidos del Autor: _____ Firma _____

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado y el mismo cumple los requisitos establecidos, referidos a la temática señalada.

Información Científico - Técnica

Tutor

Nombre y Apellidos

Nombre y Apellidos

Firma

Firma

DEDICATORIA

A mis hijos, Rene y José, y en especial a mi esposo Julio, por estar siempre a mi lado y brindarme su apoyo con este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A todo el que me apoyó para que lograra mi sueño

A mi tutora Lic. Vivian Varens Albelo

A los compañeros de SEPSA que me ayudaron en todo momento.

A mi madre por ser este también su sueño

A mi esposo que me dio ánimo en los momentos más inciertos y difíciles

A todos muchísimas gracias

Pensamiento

“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”...

ERNESTO CHE GUEVARA DE LA CERNA

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo aplicar un procedimiento para identificar las competencias directivas en los cuadros de la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Cienfuegos. El resultado de este trabajo permitió establecer las competencias necesarias y existentes, lográndose determinar las necesidades de superación individual en correspondencia con los resultados de los indicadores de competencias declaradas. Además, quedaron confeccionados los perfiles de competencias directivas de cada cargo como documento básico para la gestión del capital humano. Se utilizaron métodos y técnicas del nivel teórico, empírico y matemático, entre ellos el analítico sintético, histórico lógico, inductivo deductivo y el enfoque de sistema; además, la encuesta, la indagación, el análisis de documentos, la triangulación, y el método Delphi; así como el análisis porcentual. El diagnóstico arrojó las limitaciones que presenta la empresa a la hora de identificar las necesidades reales de competencias directivas a desarrollar en los cuadros, expresando la carencia de un instrumento que le permita identificar las competencias necesarias en sus directivos, además de no contar con los perfiles de competencias correspondientes.

SUMMARY

The present investigation has like objective applying a procedure to SEPSA Cienfuegos to identify the directive competitions at the executives of the Services Specialized of Protection Company. The result of this work allowed establishing general jurisdictions, turning out well determining the needs of individual overcoming in mail with the results of the indicators of declared competitions. Besides, they remained made the profiles of directive competitions of every position like basic document for the step of the human capital. Methods and techniques of the theoretic, empiric and mathematical level were used, among themselves the analytical synthetic, historic logician, inductive deductive and the focus of system; besides, the test, the investigation, the documentary analysis, the triangulation, and the Delphi method; As well as the percentage analysis. The diagnosis yielded the limitations that the company at the time of identifying the real needs of directive competitions to develop in the executives presents, expressing the scarcity of an instrument that enables him identifying the general jurisdictions in his executives, in addition not to count on the profiles of corresponding competitions.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1: MARCO TEORICO REFERENCIAL.....	8
1.1. Surgimiento y Evolución de Competencias	8
1.2. Competencia, un acercamiento teórico.....	10
1.3. Clasificación de competencia.....	12
1.3.1. Competencias Directivas	15
1.4. Gestión por competencia en las empresas cubanas.....	18
1.4.1. Modelos de Gestión por Competencias.....	19
1.4.2. Gestión de competencias directivas en Cuba.....	21
1.4.3. Métodos y herramientas que pueden utilizarse en la gestión por competencia	23
1.4.4 Perfil de Competencias.....	28
1.5. Otros procedimientos estudiados.....	29
CAPÍTULO II: Procedimiento para identificar las competencias Directivas necesarias en los cuadros y sus reservas en la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA en Cienfuegos.	33
2.1 Caracterización del territorio.....	33
2.1.1 Caracterización de la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Cienfuegos.....	33
2.2 Diagnóstico de la situación actual.....	38
2.3 Diseño del procedimiento.....	40

CAPITULO III: Aplicación del procedimiento que identifique las competencias directivas necesarias y Existentes en la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Cienfuegos.....	59
3.1. Planeación y Distribución del Trabajo	59
3.1.1. Desarrollo del Seminario	59
3.1.2. Reunión del Consejo de Dirección de la Empresa.....	59
3.1.3. Selección de los expertos	60
3.1.4. Análisis de las influencias de las competencias distintivas de la Empresa sobre las directivas.	63
3.1.5 Determinación de las competencias directivas distintivas de la Empresa y precisión de las individuales para cada cargo.	64
3.1.6. Perfiles de competencias directivas distintivas de la empresa y de cada cargo.....	65
3.1.7. Competencias Directivas Existentes.....	70
3.2. DETERMINAR LAS BRECHAS ENTRE LOS PERFILES DE COMPETENCIA DIRECTIVAS Y LAS EXISTENTES EN LOS DIRECTIVOS.	71
3.3 REUNIÓN DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.....	71
3.3.1 Informe de aplicación del procedimiento para la identificación de las competencias directivas necesarias y existentes en la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Cienfuegos.	71
3.4 Validación de los resultados.....	72
<i>CONCLUSIONES</i>	73
<i>RECOMENDACIONES</i>	74
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	75
<i>ANEXOS</i>	78

INTRODUCCIÓN

En nuestro país, como en todo el mundo, se han producido cambios en las estructuras de las empresas y en las relaciones de estas con sus empleados y directivos, estos cambios y manifestaciones que tienen su principal base de actuación en lo económico y social, por lo que Cuba ha trabajado en la modificación y perfeccionamiento de cuestiones medulares para cambiar estas relaciones, de modo que se esté a tono con las exigencias y realidades actuales, ejemplo de ello es:

- Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados recientemente en el Sexto Congreso, en el cual se establece un tratamiento nuevo y revolucionario a la gestión económica y financiera. El Consejo de Estado aprueba el sistema de trabajo para el perfeccionamiento de la política de cuadros y sus reservas, en entidades del Estado y del Gobierno (22 de julio de 2010), donde se declara:
- El perfeccionamiento de los órganos de cuadros de las entidades.
- Perfeccionamiento de las comisiones de cuadros.
- Las indicaciones para el perfeccionamiento del proceso de evaluación.
- Se establece las nuevas definiciones de cuadros y funcionarios, su categorización y nomenclatura.
- Se define la Estrategia de Preparación y Superación de los cuadros del Estado y el Gobierno.

El Gobierno y el Ministerio de Educación Superior, en coordinación con los Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y los Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular, trabajarán en el cumplimiento de lo que en ella se dispone” (IV versión de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas, 10 de noviembre del 2010. Al referirse a esta Estrategia, Miguel Díaz Canel, Ministro de Educación Superior, planteó: “Como resultado del trabajo conjunto con el Grupo de Cuadros de la Tarea de Perfeccionamiento, se elaboró y aprobó por el Consejo de Estado la cuarta versión de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas. En ella se establecen principios y exigencias

que deben observarse de manera permanente en los procesos de implementación y control.

En el artículo 2 de la Resolución 29/2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, hace énfasis en que es imprescindible desarrollar acciones de capacitación por parte de las entidades laborales, dirigidas a mejorar las competencias, para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Para esto es necesario que se identifiquen las competencias que exige cada uno de los puestos de trabajo, entre ellos se debe priorizar, por la función que desempeñan en la planificación y desarrollo de las actividades de las Empresas.

Los cuadros en este caso particular, para cumplimentar sus funciones requieren del desarrollo de competencias básicas como las cognitivas, metacognitivas, afectivas, y sobre todo las directivas. Por tanto, uno de los principales desafíos que se enfrenta en Cuba en la contemporaneidad es el desarrollo de dichas competencias en los cuadros para poder alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas que dirigen.

De acuerdo con los elementos planteados anteriormente se define el **problema científico** de la investigación: La carencia de un instrumento que permita identificar las competencias directivas en los cuadros de la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA, Cienfuegos.

En correspondencia con el problema científico, la **hipótesis** de investigación expresa: La aplicación de un procedimiento metodológico permitirá la identificación de las competencias directivas de los cuadros de la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA, Cienfuegos.

Teniendo en cuenta la hipótesis planteada anteriormente el **objetivo general** de la investigación se basa en el diseño de un procedimiento metodológico que permita la identificación de las competencias directivas de los cuadros de la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA, Cienfuegos.

Para cumplimentar el objetivo general se propone los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual que presenta la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA, Cienfuegos acerca de las competencias directivas.
- Elaborar el procedimiento metodológico dirigido a identificar las competencias directivas en la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA, Cienfuegos.
- Identificar las competencias directivas necesarias para el cargo y las existentes en el directivo.

Objeto de estudio:

Procedimiento que identifique las competencias directivas en los cuadros.

Objeto práctico:

Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA, Cienfuegos.

El **valor práctico** se expresa en el diseño e implementación del procedimiento metodológico propuesto, que se convierte en una herramienta para la identificación de las competencias directivas en los cuadros de la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA, Cienfuegos. Los resultados de dicha implementación permiten tomar decisiones acerca de las necesidades individuales para el desarrollo de las competencias directivas en los cuadros, de modo que propicie un modo de actuación competente en el desempeño de sus funciones.

El valor social se manifiesta en el proceso de gestión y toma de decisiones, así como el impacto del desempeño y en las competencias de los cuadros, lo que contribuye a mejorar el nivel de dirección de la Empresa y propiciar así mejores resultados en los servicios prestados en el territorio.

Entre los métodos utilizados en la investigación se encuentran:

Métodos del nivel teórico:

- Histórico-lógico, utilizado en el análisis de la documentación y la literatura con el propósito de determinar la importancia de la gestión de competencias, comprendida con énfasis por la gestión del conocimiento y el cumplimiento del desempeño como proceso clave y sistemático de cuadros y reservas.
- El analítico-sintético, inductivo-deductivo y el enfoque de sistema, que permitieron el estudio de la necesidad de desarrollo por competencias, en los cuadros y sus reservas de la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA, Cienfuegos.

Métodos del nivel empírico:

- El análisis documental: para el estudio de las evaluaciones del desempeño de cada directivo para identificar las competencias existentes en ellos.
- La encuesta: aplicada a los cuadros que ocupan cada uno de los cargos, a especialistas, así como al Comité de Competencias para determinar las competencias directivas necesarias en cada uno de los directivos de la Empresa objeto de estudio.
- El criterio de Expertos: se empleó a partir de las bondades que ofrece el método Delphi para validar la investigación.
- La técnica de brainwriting: la cual permitió el trabajo de los expertos que formaban parte del Comité de Competencias para identificar las competencias directivas desde la opinión de estos.
- La triangulación de métodos y fuentes para precisar las regularidades a partir de los análisis de cada uno de los métodos y técnicas aplicados.

Métodos del nivel matemático o estadístico:

- Para el procesamiento y evaluación de la información se utilizó la computación como medio que propició el uso del paquete estadístico SPSS versión 15 para Windows, lo cual permitió la confección de tablas y gráficos.

Tipo de Investigación: Descriptiva, prospectiva

Variables:

- Variable Independiente: Procedimiento metodológico para identificar las competencias directivas existentes. Conjunto de etapas, pasos lógicos y la utilización de herramientas y métodos que permitan la identificación de competencias directivas necesarias en el cargo, y las existentes en los directivos de la empresa objeto de estudio.
- Variable Dependiente: Competencias Directivas. Conjunto de valores, habilidades, conocimientos que manifiesta el cuadro que desempeña el cargo.

Se mide por la eficacia de los resultados económicos logrados, por la unidad y el grado de compromiso, la confianza de los cuadros con la empresa, además de la capacidad de auto dirección imprescindible para dirigir a otras personas. Estas se clasifican en tres grupos (Pérez López, F, 1998. *Gestión por competencias*) Academia.

- 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, se mide por la eficacia de sus resultados económicos.

- Competencias intratéticas

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad intratética de un directivo (su capacidad ejecutiva y de liderazgo) y a su relación con el entorno interno de la empresa, se mide por la unidad, esto es, el grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa.

- 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. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Se miden a través de la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas. Por ello estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratéticas y deben considerarse también como competencias directivas.

La estructura del presente trabajo es la siguiente:

Capítulo 1: Revisión bibliográfica sobre el surgimientos y evolución de las Competencias. Definición teórica de competencias y perfiles de competencias directivas. Análisis de otros procedimientos que anteceden.

Capítulo 2: Caracterización y diagnóstico de la situación actual del comportamiento de la gestión por competencias en cuadros y reservas en la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA, Cienfuegos y se declara el diseño del procedimiento.

Capítulo 3: Resultados de la aplicación de un procedimiento metodológico que identifica las competencias directivas necesarias y existentes en los cuadros de dicha empresa.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO REFERENCIAL.

Capítulo 1: MARCO TEORICO REFERENCIAL

En el presente capítulo se realiza una reseña desde el punto de vista conceptual del surgimiento e importancia de las competencias de los cuadros, así como el de competencias directivas en el mundo y en Cuba, teniendo en cuenta las normativas de la gestión empresarial y los modelos para gestionar competencias. Se describen además los métodos y herramientas que pueden utilizarse en la identificación de competencias.

1.1. Surgimiento y Evolución de Competencias

El concepto de competencias, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores asociados al éxito en el desempeño de las personas. El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial.

En 1949 se elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna). T Parsons, p.13, 1949.

Casi diez años después, se lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos. Atkinson, p.52, 1958.

A principios de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, McClelland propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación, Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: “si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos”. La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de

acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio. David McClelland, p.52, 1964.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo proliferaran en el mundo laboral, todos querían encontrar la piedra filosofal que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y cuán adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta satisfactoriamente.

En la década del 70, resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, 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”. (David McClelland, p 38, 1983).

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. ”. (David McClelland, p 55, 1973).

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”

La gestión de competencias es hoy una concepción relevante a comprender en la Gestión de Capital Humano (GCH), 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 GCH 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 categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la Psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

1.2. Competencia, un acercamiento teórico.

Los conceptos de este término ofrecidos por los distintos autores e instituciones reconocidas como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), son múltiples y variados. Se puede contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo se ha seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, C, 1997. Gestión de las competencias, Barcelona: Gestión 2000).

Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

La etimología del término competencia señala que competencia es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer”, cuyos significados se remontan al siglo XV. (Coraminas, L 1998)

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo

(Boyatzis R, 1982. The Competent Manager, Ed. Continental, México)

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. (Arruda, 2000 Pág. 67)

Almada (2000) aborda el tema de nuevos requisitos en materia de formación profesional de la mano de obra, que surge como resultado de la innovación tecnológica y de las nuevas formas de organización del trabajo. (Almada, Agustín Ibarra, 2000)

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. (Bittencourt, 2001 pag 241)

Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo. (Chiaveniato. P, 1995. Competencias de nuevo reto. Ed. Continental, México. pág. 102)

Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Puchol, L, 1994. Dirección y gestión de recursos humanos, España: Perspectivas y prospectivas).

Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional (Mertens, L., 1997. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, México: CONOCER-OIT/CINTERFOR p.95.)

Esta definición es considerada con un enfoque holístico, en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar, permitiendo incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (NC: 3000,2007).

Definimos competencias como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función.

- Son características propias de un individuo.
- Las mismas se ponen de manifiesto en el desempeño de la actividad o tarea que realiza.
- Están relacionadas con la eficiencia y eficacia con que se ejecuta el trabajo laboral o de otra naturaleza.
- Se encuentran asociadas con el éxito en situaciones determinadas, haciéndolo diferentes de otros.

- Podríamos decir que las competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes para las conductas de los distintos niveles de una organización.

1.3. Clasificación de competencia.

En los últimos años se ha hablado mucho sobre competencias, con un arco muy amplio de definiciones, tanto, que a veces parecen contradictorias. Las mismas pueden ser de dos tipos: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas.

Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta..

Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva, estas se clasifican

a su vez en competencias estratégicas e intratégicas y de eficacia personal. Cardona y Chinchilla, 1999.

Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por, Pérez López, 1998, según el cual:

Las competencias, al igual que los valores no son entidades predeterminadas, sino que se asocian a un contexto puntual de trabajo. Lo que sí las diferencia de los primeros es su gradualidad, o posibilidad de adquisición progresiva. Tal vez sea éste el punto más delicado en cuanto a la diferencia entre Valores y Competencias. Estas últimas tienen distintos grados de evaluación y, a través de la práctica y la capacitación, este grado puede ir aumentando.

Tomándose la conceptualización dada por Suárez Vélez, Ivis, en su tesis de grado las clasifican como: (Suárez Vélez, Ivis, 2009)

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.

Por otro lado, Chiavenato, las clasifica como:

Competencias Generales, Competencias elementales, Competencias de adaptación, Competencias operativas, Competencias interpersonales, Competencias directivas.

(Chiavenato .P,1995.Competencias de nuevo reto. Ed.Continental,Mexico.pag 109)

Competencias Generales: basadas en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el 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 de potencial y de diseñar planes de desarrollo y, eventualmente, caminos de carrera individuales o colectivos para determinadas profesiones.

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 un 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.

Competencias directivas: Nos referimos aquí 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.

1.3.1. Competencias Directivas

Siguiendo el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López, F, 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 intratégica. A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, hay que añadir una competencia que se denomina de eficacia personal. (Pérez López, 1998, p-107).

- 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, se mide por la eficacia de sus resultados económicos. Para este grupo se proponen las competencias básicas:(TABLA No.1.1)

Tabla No.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS.

Competencias básicas	Funciones
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 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 con los que influyen en su área de responsabilidad.

- Competencias intratéticas.

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad intratéticas de un directivo (su capacidad ejecutiva y de liderazgo) y a su relación con el entorno interno de la empresa, se mide por la unidad, esto es, el grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa. Para este grupo, se proponen las competencias básicas. (TABLA No1.2).

Tabla No1.2.CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS INTRATEGICAS.

Competencias básicas	Funciones
Comunicación	Comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
Organización	Asigna 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	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula 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. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Se miden a través de la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas. Por ello estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratégicas y deben considerarse también como competencias directivas. Se propone una lista de cuatro competencias básicas, cada una de las cuales se divide en tres subcompetencias. (TABLA No1.3).

Tabla No1.3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LASCOMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL.

Competencias básicas	Funciones
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.
Disciplina	Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad para 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 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 alta responsabilidad y alto grado de incertidumbre.
Autocrítica	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.
Autoconocimiento	Conoce sus puntos fuertes sus 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.

Por tanto, atendiendo a las definiciones y clasificaciones de los diferentes autores respecto a las Competencias directivas, considero que las mismas, son valores, actitudes, habilidades que manifiesta el directivo, imprescindibles para dirigir otras personas dentro de la organización.

1.4. Gestión por competencia en las empresas cubanas.

La tendencia de competencias en las empresas ya es utilizada hace algunos años en el ámbito internacional, por lo que en nuestro país ha sido necesaria la búsqueda y la aplicación de estos enfoques, en actividades específicas y de forma flexible, de nuevas formas de organización y dirección de la economía, así como de las estructuras y formas de funcionamiento de organismos y empresas, con el objetivo de lograr la máxima eficiencia, partiendo del principio de que siempre deberán predominar los intereses del país en su conjunto.

Por lo que surge la necesidad de crear organizaciones flexibles, capaces de adaptarse permanentemente a los cambios, a partir del desarrollo de capacidades de respuesta a las condiciones del entorno. La complejidad que presenta el sistema organizacional, unida a las características del nuevo medio con el que tiene que interactuar, demanda cambios importantes en los modelos gerenciales de las organizaciones. En efecto, los

conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos deben corresponderse con las nuevas exigencias internas y externas.

Estos cambios deben imponer nuevas cualidades en las organizaciones y en sus sistemas gerenciales para garantizar una adecuada capacidad de respuesta al entorno. Es necesario, por tanto, un cambio en los paradigmas gerenciales.(Cuesta Santos, Armando, 2000. Gestión de competencias, La Habana, Cuba: Facultad de Ingeniería Industrial p, 65).

En el contexto cubano contemporáneo una de las oportunidades más relevantes que debe ser aprovechada por las organizaciones en el diseño de estrategias de formación para la entidad es, sin dudas, el proceso de implantación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial. El Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Socialista cubana tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.(Ortiz José María, la Gestión por competencias y El cuadro de Mando Integral (1).Capital Humano ,2000.p.13l)

Por ello, es preciso que el proceso de formación de los equipos directivos de las organizaciones se oriente a un grupo de líneas específicas que consoliden el adecuado desarrollo del proceso, entre las que se destacan, por su importancia el desarrollo de competencias, las organizaciones deberán establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

1.4.1. Modelos de Gestión por Competencias.

En la bibliografía son disímiles los modelos de Gestión por competencias, entre ellos los modelos de MC Bear, el Modelo DDI y el Modelo Funcional, también se puede señalar el modelo genérico de competencia enfocado a la actividad gerencial, donde el desempeño exitoso tendrá relación con la gestión y acción por objetivo, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirección de subordinados, y un conocimiento profundo de la tarea en sí.

El análisis de los diferentes modelos de Gestión del Capital Humano (GCH) sugiere que las finalidades de todos ellos son muy comunes: organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la GCH.

El modelo de GICH, es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas Modelo cubano de GICH de Morales Cartaya (2007)

La GICH es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia empresarial, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior de los trabajadores y del incremento de la productividad del trabajo.

El modelo de GICH contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

- 1 Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- 2 Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
- 3 Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- 4 Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la GICH.

Este modelo está basado en el enfoque de procesos y constituye un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen, asignándole a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con el CH en la empresa. Por otra parte, permite a la empresa fortalecer su orientación estratégica al estimular el cumplimiento de las premisas para su implantación, las cuales serán comprobadas mediante la tecnología de diagnóstico que permite conocer el nivel de integración estratégica.

También forman parte del modelo las tecnologías de apoyo (calificador de cargo de amplio perfil, idoneidad demostrada y plan de desarrollo individual) que tienen como objetivo coadyuvar a su implantación. Y finalmente, tomando como base y guía la familia de normas cubanas 3000, que son igualmente parte integrante del modelo, la empresa podrá diseñar su propio SGICH, de acuerdo con sus especificidades.

Reafirmando y a la vez resumiendo, los rasgos fundamentales de la actual GCH pueden expresarse así:

- El desafío fundamental o número uno de la GCH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- El CH constituirá a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- El CH y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GCH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GCH demanda concebirla con carácter técnico científico, y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La GCH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GCH.
- Una de las estrategias de la GCH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

1.4.2. Gestión de competencias directivas en Cuba.

A pesar de ser una tendencia ya utilizada hace algunos años en el ámbito internacional, el enfoque de competencias es bastante novedoso en nuestro país, por lo que no hay una sólida experiencia en su aplicación; por tanto son pocas las empresas que conocen todos los beneficios y ventajas que se obtienen con su empleo.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social lleva algunos años trabajando en las competencias laborales, con un enfoque en la capacitación y la formación de los recursos humanos en las empresas cubanas. La Resolución 21/99, elaborada en el año 1999, regula todo lo relacionado con este aspecto, y es aplicable para todas las empresas que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial. (Resolución 21/99, p-3)

La Resolución 29/2006 de este Ministerio, en su 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. (Resolución 29/2006, p-2).

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.. (Che Guevara, Ernesto 1962, p-4).

Pérez López (1993). 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. (Pérez López, , p-137.1993)

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 esferas del trabajo partidista, estatal y económico- político, ejemplo de ello , los cambios ocurridos en el tema a lo largo del periodo revolucionario, siempre buscando formas y vías que satisfagan las necesidades de nuestra sociedad, como se evidenció en el recién concluido VI Congreso del Partido, y en las nuevas estrategias para la superación y capacitación de los directivos.

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.

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, Fidel .2003).

A tono con los lineamientos trazados por el VI Congreso de Partido Comunista de Cuba, el Estado ha diseñado una nueva política con los cuadros. La tarea le fue asignada al MES como organismo rector, estableciendo una estrategia de superación de cuadros y reservas que por sus exigencias, modifica algunas de las políticas anteriores; ello hace 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.

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

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

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de la gestión por competencias. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:(Mertens, Leonard, 1996. Competencia laboral)

- 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: En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

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 currículum.

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 currículum 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: La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados.

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.
- Termina cuando en la desagregación del Mapa Funcional se identifican las contribuciones individuales de los trabajadores, lo que se denomina “Elementos de Competencia”.

La aplicación de este análisis se resume en los siguientes pasos:

1. Conformar el grupo de expertos
2. Fijar el propósito: establecer el propósito y alcance del análisis a efectuar
3. Desarrollar el mapa funcional
4. Identificar las unidades de competencia y redactar los elementos de competencia
5. Redactar los criterios de desempeño
6. Redactar el campo de aplicación

7. Redactar las evidencias de desempeño
8. Redactar las evidencias de conocimiento
9. Asegurar la calidad del estándar.

1.4.4 Perfil de Competencias.

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).

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 empresa. 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.

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

Para la elaboración de dicho perfil se hace necesaria la participación activa de la dirección y las organizaciones políticas y de masas involucradas ya que este es un proceso que exigirá clarificar aspectos relacionados con los valores, la cultura y la orientación estratégica. Además es necesario darle participación en la definición y aprobación del perfil, a las personas responsables de los comportamientos que determinan el éxito en los diferentes puestos.

Al desarrollar el análisis se observa una estrecha relación entre las competencias del puesto o cargo, los requisitos físicos o de personalidad y las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto, todo esto unido a las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc) y a la cultura organizacional. Es decir al responder esencialmente a ¿qué hace? , ¿Cómo lo hace? Y ¿para qué lo hace? se estará obteniendo una gran cantidad de información sobre el puesto que facilitará la confección del Perfil de Competencia.

Los perfiles de competencias superan los tradicionales perfiles del cargo que comprenden las funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí el clásico contenido de trabajo del puesto de trabajo, expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.

1.5. Otros procedimientos estudiados.

Un elemento fundamental para el desarrollo de la economía cubana lo son los cuadros y reservas que dirigen hoy las 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.

Es por ello que se buscan formas y métodos para caracterizar las cualidades, idoneidad, aptitudes, competitividad y otras características que deben poseer los cuadros, existen diversas normas, ya consultadas, que dan fe de ello, pero estas son muy generales; por lo que se busca un documento fiable, sencillo y más viable, para su utilización.

Son numerosas las ocasiones en el flujo de informaciones, tanto externa como interna, que tienen una visión completamente diferente del puesto a la hora de confeccionar el perfil. Se debe ver esta situación como una ventaja añadida del sistema, ya que es muy posible que la comunicación entre ambos fuera previamente deficitaria, mientras que ahora se ven obligados a definir las prioridades, responsabilidades del puesto, funciones y atribuciones.

En la realización de la investigación se consultaron varios autores que han escrito sobre el tema como: Mildaris Oropesa Varens y Alfredo Cabrera Atienza, en su tesis de grado en el año 2011, estos procedimientos identifican competencias necesarias y existentes, sirviendo de base de estudio, pero estos procedimientos fueron aplicados por independiente, es decir uno evaluó las necesarias y el otro las existentes.

Se busca un modelo más sencillo, de fácil comprensión y aplicación y sobre todo que tenga continuidad en ambos procesos de desarrollo de las competencias. Que Supere el abismo que existe entre los que hacen ciencia en RH (teorías) y los que gestionan a los RH (directivos de entidades). Logra un lenguaje acorde a los actores y decisores (directivos de entidades). Que el procedimiento no cuestione las incompetencias o falta de competencias, se habla de competencias existentes y competencias necesarias. Conformar con una ficha tipo de perfil de competencias directivas que sirva de base de apoyo al trabajo y que cuente con criterios de expertos.

Para el logro de lo antes expuesto proponemos el diseño de un instrumento que permita medir y comparar las competencias directivas necesarias de los directivos en la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Cienfuegos.

Conclusiones parciales:

Se afirma que las sociedades actuales para lograr un mejor desempeño en la búsqueda de su desarrollo, deben priorizar una mayor inversión en la formación de su capital intelectual, para garantizar recursos humanos con las competencias profesionales y directivas que requiere la organización. Sin duda alguna nuestro país muestra al resto del mundo que sus recursos humanos tienen un alto nivel de preparación y una alta calificación.

Las competencias definidas en una organización deben estar dirigidas a preservar sus valores, enfrentar los nuevos retos, mantener su capacidad de respuesta, así como sus parámetros de profesionalidad y excelencia.

En este capítulo se trató el concepto de competencia, así como los tipos y la forma de evaluación de las mismas, los modelos, métodos, herramientas y las normas que la rigen y

cómo se desarrolla en Cuba este proceso, además la consulta de procedimientos que anteceden a esta investigación para la identificación de las competencias.

Resultados Esperados.

Identificar las competencias directivas necesarias en los cargos de los directivos de nuestra Empresa.

Dejar confeccionado los perfiles de competencias directivas a los cuadros y sus reservas.

CAPÍTULO II

PROCEDIMIENTO PARA
IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS
DIRECTIVAS NECESARIAS Y
EXISTENTES EN LOS CUADROS Y
SUS RESERVAS EN LA EMPRESA DE
SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE
PROTECCION
SEPSA CIENFUEGOS.

CAPÍTULO II: Procedimiento para identificar las competencias Directivas necesarias en los cuadros y sus reservas en la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA en Cienfuegos.

En este capítulo se realizó una caracterización de la empresa objeto de estudio y un análisis del diagnóstico actual de la misma, así como quedan explicadas las etapas, pasos y herramientas utilizadas en el procedimiento propuesto.

2.1 Caracterización del territorio.

Cienfuegos, situada al centro sur de nuestro país, es una provincia de gran desarrollo industrial, sus principales fabricas e industrias poseen importancia estratégica otorgada por Decreto de Estado y otras que por sus niveles de producción se sitúan entre las mas importantes del país lo cual demanda una alta protección de los recursos y bienes que en estas industrias se producen.

2.1.1 Caracterización de la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Cienfuegos.

SEPSA, son las siglas que identifican comercialmente a la empresa “Servicios Especializados de Protección, Sociedad Anónima” con capital 100 % cubano, creada el 25 de Noviembre de 1993 al amparo de la legislación vigente. Actualmente está estructurada en quince Direcciones y Grupos Nacionales que se ocupan de las actividades de regulación, control y preparación del personal, radicadas todas en la capital y veintidós Direcciones Especializadas y Territoriales distribuidas en todo el país que se encargan de la prestación de los servicios.

SEPSA Cienfuegos, objeto de este trabajo, fue creada a fines del año 1994 y es la Dirección Territorial que brinda servicios en la provincia de Cienfuegos, realizando sus operaciones con un total de 860 trabajadores al cierre diciembre del 2011.

La Cartera de Servicios de esta gerencia, contempla 13 diferentes servicios que se agrupan en cinco actividades principales: Protección con Agentes de Seguridad, Instalación de

Medios Técnicos de Seguridad, Servicios de Detectives, Monitoreo de Alarmas y Protección al Traslado de Sustancias Peligrosas, Traslado de Valores, Sala de Conteo y Mensajería.

SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE PROTECCIÓN, S.A, por contracción SEPSA. GERENCIA TERRITORIAL CIENFUEGOS que pertenece al Sistema Empresarial Recaudador de Divisas (SERD) del MININT con Domicilio legal o dirección en Avenida 22-A entre 51-A y 53, S/N, Cienfuegos, Código Entidad: [272 – 4 – 60287](#) con Inscripción Tributaria (NIT): 01001601657 Servicios Especializados de Seguridad y Protección (SEPSA), Cuenta Bancaria en MN Titular: SAC Servicios Especializados de Protección S.A (SEPSA). Sucursal: 4821Banco: BANDEC Número Cuenta: 40482111308000, Cuenta Bancaria CUC_Titular: SAC Sepsa Cienfuegos – Ingresos. Sucursal: 6400 Banco: BFI Número Cuenta: 0300000003640529 Titular: SAC Sepsa Cienfuegos – Gastos Número de Cuenta: 0300000003640424 inscrita en el Registro Central de Compañías Anónimas Libro 159, Folio 90, hoja 1602, Sección Segunda, Inscripción 1ra.

Registro Mercantil Segundo de La Habana, en el libro 667, Folio 91, hoja 6681, Inscripción 1ra.

El surgimiento y desarrollo de SEPSA Cienfuegos, ha estado condicionado a la aparición de las empresas de capital mixto y extranjeras en el territorio, y a la necesidad de que las mismas contaran con servicios de seguridad con un alto nivel de profesionalidad acorde con las mejores prácticas internacionales.

Un análisis de los Estados de Resultados y Balances Económicos de los últimos años muestra que la empresa viene cumpliendo sus compromisos sin dificultades, respetando los marcos del presupuesto aprobado para sus operaciones, ha certificado sus estados financieros y ha recibido las máximas calificaciones en las auditorías externas al Control Interno.

VISIÓN:

Ser una empresa de excelencia, innovadora y eficiente, con trabajadores comprometidos, que satisface oportunamente la demanda de sus clientes. Mantiene el liderazgo en el mercado de seguridad con servicios que se distinguen por la gestión integral, la confiabilidad y la calidad certificada.”

MISIÓN:

Consiste en “ofrecer seguridad y protección a personas naturales y jurídicas de Cienfuegos, con una gestión personalizada e integral del riesgo, profesionalidad y modernas tecnologías certificadas”

OBJETO SOCIAL:

En los Estatutos de constitución de la Sociedad Anónima queda recogido que esta entidad prestará los servicios siguientes:

- Proteger bienes muebles e inmuebles de objetivos económicos y sociales de carácter estratégico y otros priorizados, así como a personas jurídicas y eventos de cualquier tipo.
- Efectuar la recogida, traslado, custodia y manipulación de valores a personas jurídicas, naturales y Empresas Mixtas.
- Trasladar explosivos, sustancias peligrosas, alucinógenas, terapéuticas y consideradas de efecto similar a las drogas, estupefacientes y sicotrópicas sometidas a control nacional, así como bienes y productos que por su valor económico requieren protección especial.
- Efectuar estudios de diseño de seguridad y protección en general y proyectos integrales de seguridad, así como planes de seguridad y protección.
- Diseñar, instalar, reparar y dar mantenimiento a equipos, medios, objetos y sistemas técnicos de seguridad y protección pasivos, activos y otros afines especialmente los asociados a alarmas, monitoreo, iluminación y control de accesos en los bienes inmuebles.
- Brindar servicios de protección a sedes y residencias diplomáticas y eventos relacionados con la actividad diplomática que se decidan o se autoricen por instancias superiores.
- Realizar investigación de hechos y personas y estudio de causas y condiciones en materia de seguridad y protección.
- Ofrecer servicios de observación participante en la actividad productiva, la transportación y los servicios en general.
- Brindar servicios de asesoría y consultoría integral y formulación de recomendaciones técnico-normalizativas para la supervisión, la calidad y legalidad en materia de seguridad y protección.
- Prestar servicios de cerrajería integral en bienes muebles e inmuebles que por su valor económico y estratégico lo requieran.

- Operar centrales de monitoreo de alarmas incluyendo respuestas especializada a señales y eventos, monitoreo y gestión de sistemas de control de flotas, emergencias y televigilancia local o remota.
- Prestar servicios de adiestramiento y preparación del personal para la determinación de la autenticidad de documentos financieros y mercantiles, papel moneda y toda clase de instrumentos de pago.
- Brindar servicios de investigaciones y pruebas periciales para la detección de falsificaciones y la autenticidad de documentos, obras de arte y otros bienes.
- Brindar servicios auxiliares al seguro siempre con la aprobación de la Superintendencia de Seguros del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Reparar y dar mantenimiento a medios de transporte, de comunicaciones e informáticos pertenecientes al sistema empresarial del MININT.
- Brindar servicios de protección con Canes.

OBJETIVOS DE TRABAJO:

No. 1: Consolidar el trabajo político ideológico en función de asimilar los cambios que impone el reordenamiento empresarial y estimular la eficiencia de la empresa, la conservación y ahorro de recursos, el cumplimiento de los servicios con calidad, el sentido de pertenencia y la conciencia revolucionaria.

No. 2: Cumplir el plan económico de la Empresa priorizando la evaluación sistemática y desarrollo de acciones en la gestión de las cuentas por cobrar, el ahorro y utilización de los recursos.

No. 3: Garantizar los servicios manteniendo altos niveles de satisfacción del cliente y con un flujo informativo permanente hacia los órganos de enfrentamiento.

No. 4: Lograr una gestión de los Recursos Humanos que garantice en el momento actual la permanencia y vitalidad en la prestación de los servicios

No. 5: Gestionar los aseguramientos necesarios para el funcionamiento interno y la prestación del servicio adecuados a las condiciones económicas imperantes.

No.6: Reorganizar el sistema de dirección adecuado al redimensionamiento de la empresa priorizando la existencia de un adecuado Control Interno.

EXTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

De los 860 trabajadores con que cuenta la Empresa de Servicios Especializados de Protección en nuestra provincia, 24 son dirigentes, 115 técnicos, 695 de servicio, 25 operarios y 1 administrativo. Del total, el 12.5 % son universitarios, 74.9 % tienen nivel medio superior y el 12.6 % nivel medio. Hay 15 master y todos los directivos cuentan con diplomados de administración en las universidades y la escuela de dirección, fundamentalmente la Escuela Superior del Ministerio de la Industria Básica. Los Especialistas Principales cuentan con postgrados en Dirección Integrada de Proyecto, Cuadro de Mando Integral, Gestión por competencias, Comunicación Efectiva y Contabilidad entre otras herramientas de administración. Ha alcanzado un nivel de desarrollo en sus Recursos Humanos que la ha convertido en líder del sector de la seguridad en el territorio.

Existe un equipo de diez Directivos que poseen nomenclatura de Cuadro:

Director Territorial
Sub Director Territorial
Jefe Recursos Humanos
Jefe Contabilidad y Finanzas
Jefe Seguridad y Protección
Jefe de Servicios Especializados de Detective
Jefe Valores
Jefe Área Sala de Conteo
Jefe Área de Seguridad y Protección
Jefe Aseguramiento

La entidad cuenta además con una reserva de Treinta y uno trabajadores para asumir los cargos que son nomenclatura de cuadros.

Existe además en la organización un Reglamento de trabajo con los Cuadros y sus Reservas vigente en la actualidad por el que la entidad en nuestra provincia desarrolla su trabajo en esta materia.

Valores que deben desarrollar los cuadros en SEPSA.

1. Responsabilidad y voluntad de cumplir en tiempo y forma los planes de negocios en la categoría que a cada cual le corresponda.
2. Fidelidad a los principios de la Revolución.
3. Ejemplo personal en modestia austeridad y honradez.
4. Ser cortés en el trato con los trabajadores.
5. Preocuparse y ocuparse de su superación personal y de la de sus subordinados, partiendo de que la inversión en los recursos humanos es la más productiva y útil.
6. Poner siempre los intereses de la institución y del sistema empresarial por encima de los de la propia empresa y los personales.
7. No aferrarse al puesto de trabajo, laborar donde sea más útil.
8. Tener visión de futuro, utilizar la estrategia y el trabajo operativo como un arma según corresponda.
9. Mantener un comportamiento ético en su vida laboral y personal.
10. Disposición para aplicar nuevas ideas y correr los riesgos que correspondan.

2.2 Diagnóstico de la situación actual

Para implementar un sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH) en una organización, esta debe garantizar previamente el cumplimiento de las premisas que le otorgan

el grado de orientación estratégica en su trabajo, así como los requisitos generales y específicos que exigen las Normas Cubanas 3000, NC 3001 y NC 3002.

La Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA, es una de las entidades del territorio con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de su capital humano, razón por la cual se hace necesario realizar un diagnóstico de su situación actual para verificar el cumplimiento de las premisas y requisitos antes mencionados.

Para ello se utilizarán las siguientes herramientas de diagnóstico en el orden en que aparecen:

- ◆ La tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano (Anexo No.1)
- ◆ El diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001 (Anexo No.2)
- ◆ Los resultados de las herramientas antes mencionadas se procesarán mediante el programa estadístico SPSS (Statistic Package for Social Science, Chicago Illinois, Versión 15.0).

Esta tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano es parte integrante del modelo de GICH cuya aplicación se considera viable para el sistema empresarial cubano, se utilizará para determinar la situación en que se encuentra la empresa para implementar su propio SGICH, basándose fundamentalmente en la medición de los niveles de integración interna, externa y estratégica. Su aplicación es extensiva a los dirigentes de manera individual, pero analizando las respuestas a cada pregunta de forma colectiva en el Consejo de Dirección y seleccionando por consenso solamente una como válida, que es la que más se aproxima a la realidad de la empresa.

En este sentido se procederá a su aplicación a una muestra intencionada compuesta por 10 integrantes del Consejo de Dirección. Ellos prestaron especial atención al estado de las competencias directivas, y se obtuvieron los siguientes resultados:

- ◆ No están identificadas las competencias directivas de cada cargo en la empresa.
- ◆ La idoneidad demostrada de cada directivo se establece por parte de las comisiones presididas por el director.
- ◆ No están identificadas las brechas con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada directivo de acuerdo a los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.
- ◆ No está estructurada la gestión por competencias.
- ◆ La organización no utiliza las competencias directivas para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Con la intención de indagar aún más sobre otras posibles causas que puedan provocar la situación actual respecto a las competencias directivas en la empresa objeto de estudio, se

aplicó el diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001, lo que permitió corroborar las anteriores insuficiencias y detectar otras nuevas entre las que se encuentran:

- ◆ Es necesario crear el Comité de Competencias directivas de la organización.
- ◆ La organización no utiliza las competencias directivas para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.
- ◆ La empresa cuenta con un funcionario (Jefe de Recursos Humanos) que atiende la actividad de Cuadro y Capacitación, el cual no cuenta con el Perfil de Competencias.

Para contribuir a ofrecerle respuesta a uno de los lineamientos aprobado en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba, así como a la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros, según las nuevas modificaciones aprobadas por el Consejo de Estado, se propone un procedimiento para identificar las competencias directivas en la Empresa de Seguridad y Protección SEPSA el cual deberá ser más entendible, explícito, sencillo, corto y más manuable a la hora de un directivo trabajarlo. Dicho procedimiento asumirá los resultados del diagnóstico y los aspectos positivos obtenidos del estudio de procedimientos anteriores realizados en el contexto, tratando de encontrar soluciones a esta temática.

2.3 Diseño del procedimiento.

En la Tabla No.2.1 se muestra el diseño y la metodología del procedimiento propuesto. Además se facilitan los procesos de aplicación de instrumentos científicos y cómo lo indica en algunos casos, constituyen documentos oficiales del expediente de cuadros y archivos de la empresa.

Tabla No.2.1 Procedimiento que identifica las competencias directivas necesarias y existentes en cuadros de la Empresa de Servicios Especializados de Protección.

ETAPAS	PASOS	OBJETIVOS	ANALISIS	HERRAMIENTAS	EJECUTORES
1)-Planeación y Distribución del Trabajo	1- Seminario	Capacitar y/o entrenar a directivos y jefes de cuadros de la Empresa.	Procedimiento metodológico, conceptos sobre competencias, perfil de competencias, expertos, trabajo con expertos y experiencias de otros procesos.	Conferencia debate, Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones (TIC), textos, guías y otros.	Comité de Competencia
	2- Reunión del Consejo de Dirección de la Empresa	Crear y/o renovar el Comité de Competencia.	Permanencia, traslados o nuevas incorporaciones.	Método de ronda o tormenta de ideas.	Directivos y jefes de cuadro de la Empresa.
	3- Análisis de las influencias de las competencias distintivas en la organización sobre las	Socialización de las competencias distintivas, principales retos actuales y futuros de la organización	-Cultura organizacional -Valores -Planes estratégicos -Objetivos	Estudio y debate de documentos. Listar principales competencias.	Comité de Competencia

	directivas.		-Documentos normativos sobre el cargo, perfiles de cargo o competencias.		
II) Determinación de las competencias directivas necesarias y existentes para cada cargo y de los directivos que los ocupan y la brecha que existe entre ellas.	1. Perfiles de competencias de directivas de cada cargo.	Crear y/o actualizar perfiles de competencias de directivas de cada cargo (competencias directivas necesarias)	Perfil de competencia de cada cargo.	Tormenta de ideas, encuesta, entrevistas, triangulación y Método Delhi.	Comité de competencias
	2. Competencias directivas existentes en cada cuadro.	Determinar cuáles son las competencias directivas existentes en cada directivo de la entidad.	Análisis de las evaluaciones del desempeño de cada directivo, resultados de las encuestas aplicadas a los directivos ocupantes del cargo (autoevaluación del directivo), así como las aplicadas al jefe	Guía de análisis, encuestas, evaluación del potencial, triangulación y método Delphi.	Comité de Competencias.

			inmediato superior de cada directivo. Resultados del criterio de expertos.		
	3. Determinar las brechas entre perfiles de competencias directivas y las competencias existentes en los directivos.	Determinación de necesidades de aprendizaje de cada directivo. (DNA)	Análisis de la brecha entre las competencias necesarias del cargo y las existentes en el directivo que ocupa dicho cargo.	Triangulación	Comité de Competencias.
III) Aprobación del proceso	1- Reunión del Consejo de Dirección de la Empresa.	Aprobación de los perfiles de competencias directivas y el DNA de cada directivo.	Análisis de las fichas con los perfiles de competencias y el DNA de la organización.	Circular documentos, uso de las TIC.	Directivo y jefe de cuadros de la organización.

ETAPA I: PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

Paso # 1 Seminario.

La actividad debe desarrollarse anualmente, como garantía de que el procedimiento sea de perfeccionamiento continuo y pueda tener en cuenta: deficiencias anteriores, cambios, modificaciones o nuevas orientaciones recibidas.

El seminario se desarrolla con los directivos y jefe de cuadro de la empresa, el que tendrá como principal objetivo la implementación del procedimiento paso a paso. Se aprovechará este marco para retomar y recordar los conceptos de competencias, competencias directivas, perfil de competencia, expertos y trabajo con expertos, los cuales se asumieron a partir de los análisis realizados para la construcción del marco teórico. Se explica, además, que se ha tomado como patrón de perfil de competencias directivas las que más describen los autores y que han sido validadas en diferentes empresas y colectivos de profesores Figura No.2.1

Competencia: Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores coordinados e integrados que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral. Se define competencias como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función.

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.

Perfil de competencia: 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.

Los perfiles de competencias definidos por la empresa para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

Los perfiles de competencias de cargo superan a los tradicionales perfiles de puestos o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.

- ♦ La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GICH denominada Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (Comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto.

Los perfiles de competencias presentan primordial importancia, porque la consideración de las "condiciones de trabajo", bajo cuya denominación son comprendidos los elementos esenciales ergonómicos y de seguridad e higiene ocupacional. Su ausencia de la mayoría de los perfiles de cargos existentes ha sacado de contexto de los sistemas de trabajo las tareas o funciones, más inadmisibles cuando se trata de competencias a las que se suma la consideración de la cultura organizacional. Las malas condiciones de trabajo son antieconómicas.

De nada sirve mejorar la disposición de un taller o los métodos de trabajo de un operario con procedimientos altamente técnicos ahorrando unos minutos en determinadas operaciones, si se pierden horas enteras a causa de las malas condiciones de trabajo en toda la empresa que, además, dañan a sus trabajadores.

Una vez concebido técnicamente, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos, han de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GICH derivadas y el sistema de trabajo concebido.

Expertos: un individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un determinado problema, hacer pronósticos reales y objetivos sobre efecto, aplicabilidad, viabilidad, y relevancia que pueda tener en la práctica la solución que se propone y brindar recomendaciones de qué hacer para perfeccionarla (Crespo, 2007).

Trabajo con expertos: Es el método más utilizado para identificar competencias, a partir del estudio que hacen personas con alto desempeño para realizar valoraciones y llegar a conclusiones acerca de un tema determinado (en este caso las competencias), con la intención de contribuir a su mejora. (Crespo, 2007).

Paso # 2 Reunión del Consejo de Dirección de la Empresa.

Se reúne el Consejo de Dirección de la Empresa y según los análisis individuales previos realizados por ellos proponen los posibles ponderados para la creación o renovación el Comité de Competencia. Este debe estar constituido por un número impar de integrantes.

Los requisitos o criterios que deben poseer los ponderados para el Comité de Competencia son los siguientes:

- 5 ó más años de experiencia y calificación profesional en la actividad que desempeña.
- Conocimiento profundo del puesto de trabajo.
- Capacitaciones, entrenamientos u otra actividad de superación relacionados con el tema.
- Conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar.

Teniendo en cuenta entre otros factores, los sociopolíticos, económicos y tecnológicos, el Comité de Competencias, se plantea como objetivo la transformación de los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización. Este grupo de Comité ha de gozar de un alto prestigio en la empresa, lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión.

Paso # 3 Analisis de las Influencias de las Competencias Distintivas de la Empresa Sobre las Directivas.

El Especialista de Cuadros reúne al Comité de Competencias, se elige un coordinador, se explica el trabajo futuro y se establecen las siguientes reglas para el trabajo grupal:

- Se prohíbe las críticas a las ideas.
- Se reciben con beneplácito cualquier idea que pueda aportar a la temática. Siempre es más fácil suavizar o descartar las ideas que generarlas.
- Se trata de encontrar combinaciones y cambios valiosos, animando a los participantes para que modifiquen o adicione las sugerencias de los demás.
- Se validarán las ideas cuando los criterios de la proporción sean iguales o superiores al 60%.

Luego, entrega la documentación (planes estratégicos, objetivos de trabajo, documentos normativos sobre el cargo, perfiles de cargo o competencias) para que después de un análisis individual de cada uno de los documentos por parte de los miembros del Comité de Competencias

se procede a realizar el trabajo grupal, mediante el método de ronda o Brainstormig (ideas escritas), según los pasos metodológicos que caracterizan esta técnica (Gato y Col, 2006).

Se hace un listado de las competencias que deben distinguir a la organización con el propósito de poder trabajar con efectividad y actualidad los perfiles de competencias de cada cargo. El listado debe ser sometido por el propio grupo al ordenamiento y reducción del mismo hasta llegar a obtener las competencias que distinguen la organización. Se sugiere que se cree previamente un fondo de competencias, el cual estará a disposición de los participantes por si al inicial la sesión de trabajo la participación está limitada. El listado de competencias identificadas por el Comité de Competencias se usará como patrón o guía en los próximos pasos.

ETAPA 2 DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DISTINTIVAS DE LA EMPRESA Y PRECISIÓN DE LAS INDIVIDUALES PARA CADA CARGO.

Paso # 1 Perfiles de competencias directivas distintivas de la empresa y de cada cargo.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el cargo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencias en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

No obstante, las competencias definidas mediante el Comité de Competencias no proporciona por si sola una base sólida para definir las competencias directivas que distinguen la empresa y a cada uno de los cargos de la misma; razón por la que se hace necesario, para una mayor objetividad, aplicar otros instrumentos a los ocupantes de estos cargos y a los directivos generales de la Empresa (Director Territorial, Jefe de Recursos Humanos y Especialista de Recursos Humanos), a través de los cuales se obtendrá información acerca de una visión participativa del problema objeto de estudio.

Para la determinación de las competencias existen diferentes técnicas que hacen posible el desarrollo eficaz de la elaboración de los perfiles, entre las que se encuentran:

1. Entrevistas
2. Encuestas
3. Panel de control.
4. Indagación a ocupantes del cargo.
5. Base de datos.

Teniendo en cuenta los resultados del Comité de Competencias del paso anterior y las técnicas que propone Cabrera Atienza (2011), se elabora una encuesta (ver tabla No.2.2) que se aplica a cada directivo con el objetivo de que identifique las competencias necesarias para el cargo que ocupa. Por la importancia para este estudio se muestra a continuación la tabla antes mencionada.

Tabla No 2.2 Encuesta sobre el perfil de competencia del cargo que ocupa el directivo.

Estimado(a) colega:

Usted es parte importante del equipo de trabajo que elabora y/o renueva los perfiles de competencias directivas de esta empresa. Teniendo en cuenta qué competencias son necesarias en el cargo que usted ocupa, responda sí o no según corresponda.

No	Competencia	Necesidad (sí o no)
1	Organizado	
2	Creativo	
3	Concentración	
4	Disciplinado	
5	Orientación al cliente	
6	Red de relaciones efectivas	
7	Iniciativa	
8	Autocontrol	
9	Autocrítico	
10	Autonomía Personal	
11	Actualización Política - Ideológica	
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha	
13	Manejo de conflictos	
14	Solución de problemas y toma de decisiones	
15	Aplica técnicas de negociaciones	
16	Logra trabajo en equipo	
17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	
18	Administra el tiempo, delega correctamente	

19	Gestión de Recursos	
20	Gestión de Riesgo	
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas	
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno	
23	Carismático	
24	Dinámico	
25	Responsable	
26	Desarrolla reuniones productivas	

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Cargo: _____

Fuente: Elaboración propia a partir de Cabrera Atienza (2011).

Además, se aplica una entrevista estructurada al Jefe de Recursos Humanos (Especialista de Cuadros) y al Director de la Entidad (Tabla No.2.3). Esta se construye a partir de los resultados del trabajo del Comité de Competencia. Tiene como objetivo precisar las competencias directivas que distinguen la Empresa de Seguridad y Protección SEPSA y, de manera particular, a cada uno de los cargos directivos de esta.

Tabla No. 2.3 Guía de entrevista para precisar las competencias necesarias para los cargos.

¿Diga cuáles competencias corresponden de manera general a cualquier cargo directivo de la Empresa de Seguridad y Protección SEPSA?	
¿Cuáles competencias deben caracterizar a cada de los cargos de la empresa?	
¿Qué otras competencias se podrían agregar según su criterio?	

Se realiza una triangulación de los resultados de las encuestas, las entrevistas y el análisis del perfil de cargo o competencias (este último pudiera existir o no con anterioridad en la Empresa objeto de estudio), y se elabora una lista que contenga las competencias descritas en los tres instrumentos sin que se repitan, logrando un solo listado de estas, las cuales se comparan con las competencias directivas de la Empresa obtenidas del análisis del Comité de Competencias y se consulta su correspondencia, lo que puede dar lugar a disminuir o aumentar en algunas.

Se les envía el listado de competencias al grupo de experto para que las conceptualicen. Luego se aplica el método Delphi para depurar la lista de competencias directivas, quedando estructurado o renovando el nuevo perfil de competencias directivas que distinguen la Empresa. En un segundo momento, y por medio de este mismo método, se ordenan las competencias, según el grado de importancia que han considerado los expertos que forman parte del Comité de Competencias.

Aplicación del Método Delphi

Primera Ronda:

Se les entrega una encuesta a los expertos para que conceptualicen las competencias y coloquen la letra "N" en la competencia con la que no esté de acuerdo (Anexo 3 y 4). Las conceptualizaciones ofrecidas por los expertos acerca de cada una de las competencias se procesarán, por parte de la persona asignada por la Dirección de la Empresa, para elaborar la definición final de las competencias directivas. Además, una vez respondida la encuesta y recogidas las respuestas de todos los expertos se confeccionará una tabla y se determinará el nivel de concordancia (Un ejemplo de este procedimiento se muestra en el (Anexo 5) Las Competencias que obtengan valores $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

El nivel de concordancia se determina a través de la expresión:

$$C_c = (1 - V_n / V_t) * 100 \text{ donde,}$$

C_c : coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : cantidad total de expertos.

Segunda Ronda:

En este momento se le entregará a cada experto una nueva encuesta (Tabla No.2.4) para que ordenen las competencias directivas consecutivamente según su importancia. Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas, indicada por R_j . Además, según el valor discreto de R_j media se determinarán las competencias directivas organizadas según el orden de importancia que le ofrecen los expertos (un ejemplo de este procedimiento se ofrece en la Tabla No. 10).

Tabla No. 2.4 Encuesta aplicada a los expertos para ordenar las competencias.

Compañero(a): Usted ha sido seleccionado como experto para las competencias que a continuación se relacionan. Para ello es necesario que tenga en cuenta que uno es la primera prioridad y 22 la última. Gracias.

No	Competencias	Orden que usted le ofrece
1	Logra trabajo en equipo	
2	Orientación al cliente	
3	Organizado	
4	Creativo	
5	Disciplinado	
6	Red de relaciones efectivas	
7	Desarrolla la política de cuadros y reservas	
8	Gestión de recursos	
9	Solución de problemas y toma de decisiones	
10	Iniciativa	
11	Autonomía Personal	
12	Manejo de conflictos	
13	Actualización Política - Ideológica	
14	Autocontrol	
15	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha	
16	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	
17	Gestión de riesgo	
18	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno	
19	Cuidadoso	
20	Concentración	
21	Aplica técnicas de negociaciones	
22	Administra el tiempo, delega correctamente	

Fuente: Elaboración propia.

Figura No 1 PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: _____
2. Categoría Ocupacional: _____
3. Área: _____
4. Salario: _____

5. Requisitos de formación: escolaridad _____, conocimientos específicos: _____ experiencia s: _____
6. Condiciones de trabajo: _____
7. Ambiente de trabajo: _____
8. Equipamiento de trabajo: _____

Paso # 2 Competencias Directivas Existentes.

Para conocer las competencias de una persona también existen técnicas especializadas con alto grado de confiabilidad. Entre ellas el *Cuestionario de Competencias*, que se propone. Mediante los instrumentos se podrá obtener información acerca de los comportamientos de las personas, basados generalmente en frecuencias. Podrá ser cumplimentado por la propia persona analizada y aquellos que trabajan con él. A esto se le denomina usualmente (retroalimentación) y tiene como objetivo la uniformidad de criterios en la observación del comportamiento, no la evaluación en sí. Se aplica la encuesta de autoevaluación a cada directivo para identificar desde su valoración las competencias que él posee. (Tabla No. 2.5).

Tabla No 2.5 Encuesta de autoevaluación acerca de las competencias que él considera que posee. (Competencias existentes)

Colega: Su desarrollo futuro depende en gran medida de los planes de superación y preparación individual, para ello es necesario que colabore en la identificación de las competencias que usted manifiesta o considera que posee. Marque con (X) las que posee según su criterio.

No	Competencias	Sí	No
1	Organizado		
2	Creativo		
3	Concentración		
4	Disciplinado		
5	Orientación al cliente		
6	Red de relaciones efectivas		
7	Iniciativa		
8	Autocontrol		
9	Autocrítico		
10	Autonomía Personal		
11	Actualización Política - Ideológica		

12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha		
13	Manejo de conflictos		
14	Solución de problemas y toma de decisiones		
15	Aplica técnicas de negociaciones		
16	Logra trabajo en equipo		
17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo		
18	Administra el tiempo, delega correctamente		
19	Gestión de Recursos		
20	Gestión de Riesgo		
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas		
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno		
23	Carismático		
24	Dinámico		
25	Responsable		
25	Desarrolla reuniones productivas		

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Cargo: _____

Se aplica además una encuesta al jefe inmediato de cada directivo (Director Territorial) para que valore las competencias directivas existentes en sus subordinados. (Tabla No. 2.6)

Tabla No.2.6. Encuesta del criterio del Director Territorial acerca de las competencias que poseen los subordinados.

Colega: Para precisar las competencias existentes en su subordinado se requiere de su colaboración. En este caso sus criterios solo se utilizarán con fines investigativos y no para promover o sustituir a una determinada persona. La información que brinde constituirá una de las vías para determinar las necesidades de preparación individual de los cuadros. Marque con (X) en las competencias existentes en el directivo, según su criterio.

No	Competencias	Sí	No
1	Organizado		
2	Creativo		
3	Concentración		

4	Disciplinado		
5	Orienta al cliente		
6	Red de relaciones efectivas		
7	Iniciativa		
8	Autocontrol		
9	Autocrítica		
10	Autonomía personal		
11	Actualización política - ideológica		
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha		
13	Manejo de conflictos		
14	Solución de problemas y toma de decisiones		
15	Aplica técnicas de negociaciones		
16	Logra trabajo en equipo		
17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo		
18	Administra el tiempo, delega correctamente		
19	Gestión de recursos		
20	Gestión de riesgo		
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas		
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno		

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Cargo: _____

También se solicita la evaluación del desempeño de cada directivo y se realiza un análisis documental para identificar qué señalamientos tiene que indiquen falta de competencias en este.

La valoración de las competencias existentes en cada directivo estará a cargo del Funcionario designado por la Dirección de la Empresa. Se realizará una triangulación de los resultados de los tres métodos aplicados. Se considerará como en caso antes descrito, que los cuadros poseen un alto nivel de la competencia evaluada porque coincidieron los resultados de las tres fuentes de información; medio, en el caso en que lo hicieran dos de ellas y bajo, cuando sea referido por una sola fuente. Así, se determinarán las competencias que posee cada directivo y se confeccionará el modelo de competencias directivas existentes en los cuadros (Tabla No. 2.7), el cual quedará archivado en el expediente de cada uno de ellos.

Tabla No.2.7. Competencias existentes en el directivo.

Nombre y apellidos: _____ .

Cargo que ocupa: _____ .

No	Competencias	Que posee el directivo		
		A	M	B
1	Organizado			
2	Creativo			
3	Concentración			
4	Disciplinado			
5	Orienta al cliente			
6	Red de relaciones efectivas			
7	Iniciativa			
8	Autocontrol			
9	Autocrítico			
10	Autonomía personal			
11	Actualización política - ideológica			
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha			
13	Manejo de conflictos			
14	Solución de problemas y toma de decisiones			
15	Aplica técnicas de negociaciones			
16	Logra trabajo en equipo			
17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo			
18	Administra el tiempo, delega correctamente			
19	Gestión de recursos			
20	Gestión de riesgo			
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas			
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno			

Fecha de elaboración: _____

Fuente: Elaboración Propia

Paso # 3 Determinar las Brechas entre los Perfiles de Competencias Directivas Necesarias y las Existentes en los Cuadros.

Con el perfil de competencia del cargo y las competencias existentes en el directivo, el comité de competencias, por el método de ronda y efectuando un análisis individual de cada cuadro, lista las necesidades de aprendizaje de competencias directivas de cada uno de ellos. La información obtenida se deposita en el modelo que se muestra en la tabla No. 2.8

La brecha o diferencia que pudiese existir entre el nivel de dominio exigido por un cargo y el nivel demostrado por el ocupante, en ciertos enfoques puede ser negativa, mientras que en el enfoque estructural o gerencial también pudiera ser una brecha positiva o “ascendiente”, lo cual implica que la persona evaluada puede demostrar un nivel de dominio que supera las exigencias de su cargo actual. En este sentido, el carácter positivo o negativo de la brecha es un indicador del potencial de desarrollo de la persona.

Tabla No. 2.8 Brecha entre las competencias directivas necesarias en el cargo y las existentes en el directivo.

No	Competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
1	Organizado						
2	Creativo						
3	Concentración						
4	Disciplinado						
5	Orienta al cliente						
6	Red de relaciones efectivas						
7	Iniciativa						
8	Autocontrol						
9	Autocrítico						
10	Autonomía personal						
11	Actualización política - ideológica						
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha						
13	Manejo de conflictos						
14	Solución de problemas y toma de decisiones						
15	Aplica técnicas de negociaciones						
16	Logra trabajo en equipo						
17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo						
18	Administra el tiempo, delega correctamente						
19	Gestión de recursos						
20	Gestión de riesgo						
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas						
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno						

 Competencias que exige el cargo.

 Competencias que posee el directivo.

Nombre y Apellidos:

Cargo que desempeña:

Firma: -----

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

ETAPA III APROBACIÓN DEL PROCESO.

Paso # 1 Reunión del Consejo de Dirección de la Empresa.

Se seleccionan los medios, la forma y quién o quiénes presentarán al Consejo de Dirección el resultado final. Reunido el Consejo de Dirección se presenta para su aprobación, los siguientes documentos:

- ◆ Perfiles de competencias directivas de todos los cargos de la entidad. Figura No.1
- ◆ Competencias existentes en cada directivo. Tabla No.2.9
- ◆ Necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas. Tabla No.2.10

Se recomienda que los documentos necesarios para el análisis sean circulados con antelación, lo que facilita el proceso.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO
QUE IDENTIFICA LAS
COMPETENCIAS DIRECTIVAS
NECESARIAS Y EXISTENTES EN LOS
CUADROS DE LA EMPRESA DE
SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE
PROTECCION
SEPSA CIENFUEGOS.

CAPITULO III: Aplicación del procedimiento que identifique las competencias directivas necesarias y Existentes en la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Cienfuegos.

En este capítulo se desarrolla el procedimiento propuesto en el capítulo anterior, utilizando para cada una de las etapas diferentes técnicas y herramientas que permiten el logro de los objetivos y tareas. Finalmente se diseñan los perfiles de competencias directivas necesarias de los cuadros de la empresa objeto de estudio.

3.1. Planeación y Distribución del Trabajo

En esta etapa se realiza un seminario con el consejo de dirección de la empresa para informarlos acerca del proceso de trabajo a realizarse y para que propongan los miembros del comité de Competencias, los cuales determinan teniendo en cuenta su nivel de competencia. Finalmente se realiza un análisis de las influencias de las competencias distintivas de la Empresa sobre las directivas.

3.1.1. Desarrollo del Seminario

La dirección de la empresa desde el primer momento que se contactó mostró su interés por la investigación, reconociendo la importancia que tiene para el perfeccionamiento continuo del trabajo con los cuadros y estuvieron dispuestos a colaborar en aras de lograr un desempeño superior en las actividades que ejecutan los directivos.

Se desarrolló un seminario con los directivos y la Especialista de Cuadros en la empresa, el que tuvo como objetivo principal explicar de forma detallada la implementación del procedimiento. Se aprovechó este marco para retomar y recordar los conceptos de competencias, competencias directivas, perfil de competencia, expertos y trabajo con expertos.

3.1.2. Reunión del Consejo de Dirección de la Empresa.

Se reúne el Consejo de Dirección de la Empresa, para proponer, teniendo en cuenta los criterios o requisitos que deben poseer los ponderados, los posibles miembros del Comité de Competencia.

Después de las discusiones suscitadas en el seno del Consejo de Dirección de la Empresa se propusieron 11 posibles expertos (ponderados) por parte de sus miembros, tomando como posibles a todos los cuadros existentes.

Luego, se hacía necesario definir el número de expertos que debían conformar el grupo, realizado un análisis de la población de expertos, se determinó no calcular la muestra, debido al pequeño tamaño de dicha población y se determina el grupo directamente calculando el coeficiente de competencia de cada experto.

3.1.3. Selección de los expertos

En ocasiones la consideración de experto de una persona se realiza a partir de la autovaloración de la propia persona (Ver Anexo 6) y de las opiniones y criterios que emitan otras personas sobre él.

La competencia de un experto puede medirse a partir de la obtención del coeficiente K_{comp} . Mediante la siguiente fórmula:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

K_{comp} : Coeficiente de competencia.

K_c : Coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1.

K_a : Coeficiente de argumentación que constituye la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación. Luego de obtener mediante la autovaloración de cada experto el grado de conocimiento con que cuenta cada uno acerca del tema se obtuvieron los siguientes resultados:

De los resultados de la encuesta realizada, se determinan los coeficientes K_c y K_a , el coeficiente de conocimiento (K_c), se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.1. Resultado del coeficiente de conocimiento.

EXPERTO No.	Coeficiente de conocimiento Kc
1	0.9
2	0.9
3	0.8
4	0.9
5	0.9
6	0.8
7	0.9
8	0.8
9	0.9
10	0.9
11	0.9

Para el cálculo del coeficiente de argumentación o fundamentación ka, fue empleada la tabla patrón siguiente, donde cada experto indicó las fuentes que consideró de mayor influencia sobre el tema.

Tabla 3.2. Tabla patrón del coeficiente de argumentación.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1.Análisis teóricos realizados por usted	0.20	0.10	0.05
2.Trabajos nacionales y extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
3.Experiencia obtenida como directivo de la entidad	0.40	0.35	0.20
4.Experiencia obtenida como trabajador de la entidad	0.30	0.25	0.15
5.Su intuición	0.05	0.04	0.03

Teniendo como datos los coeficientes de conocimientos K_c y de argumentación K_a , se calcula el coeficiente de competencia K_{comp} para cada experto siguiendo los criterios siguientes:

- Si $0.8 \leq K_{comp} \leq 1.0$ entonces el coeficiente de competencia es alto.
- Si $0.5 \leq K_{comp} < 0.8$ entonces el coeficiente de competencia es medio.
- Si $K_{comp} < 0.5$ entonces el coeficiente de competencia es bajo.

Tabla 3.3. Coeficiente de competencia.

Expertos	K_c	K_a	K_{comp}
Experto 1	0.9	0.95	0.93
Experto 2	0.9	0.98	0.94
Experto 3	0.8	0.90	0.85
Experto 4	0.9	0.95	0.93
Experto 5	0.9	0.94	0.92
Experto 6	0.8	0.95	0.88
Experto 7	0.9	0.93	0.92
Experto 8	0.8	0.95	0.88
Experto 9	0.9	0.94	0.92
Experto 10	0.9	0.95	0.93
Experto 11	0.9	0.98	0.94

Fuente: [Elaboración propia]

Según se muestra en los resultados de la tabla anterior el grado de competencia obtenido para todos los expertos es alto.

Después de realizado del coeficiente de competencia (K_{comp}) de cada experto y mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional (conveniencia) se seleccionaron los 8 que poseían los mayores valores de competencia. En este caso ocho tuvieron un alto nivel de competencia por encima de 0.90 y el resto entre 0.80 y 0.90. De los expertos, el 63.7% tenía entre 5 y 10 años de experiencias y un 36.4% ha laborado por más de 10 años en la Empresa de Servicios Especializados de Protección. El 36.4% eran graduados universitarios y 72.7% del Nivel Medio Superior y todos gozaban de un alto prestigio en la empresa. El Comité de Competencias se muestra en la Tabla 3.4

Tabla 3.4. Comité de Competencias de la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Cienfuegos.

	Nombres y Apellidos	Cargo en la entidad.	Cargo en el comité.
1	Manuel Muñoz Mesa	Sub. Territorial	Presidente
2	Arelvis Delgado	Jefa de Rec. Humanos	Secretario
3	Pedro Varela	Jefe de Protección	Miembro
4	Jorge Martínez	Jefe de Aseguramiento	Miembro
5	Raúl Rodríguez	Jefe TSP	Miembro
6	Mariano Vítores	Jefe Servicio Detectives	Miembro
7	Emiliano Cocepción	Detective	Miembro
8	Lázaro Lorenzo	Supervisor	Miembro

3.1.4. Análisis de las influencias de las competencias distintivas de la Empresa sobre las directivas.

Después de seleccionado el Comité de Competencia la Especialista de Cuadros convocó a un encuentro de este. En ese momento se eligió un coordinador, se explicó la dinámica de trabajo que se seguiría y se consensuaron las reglas del trabajo en equipos. En este caso se concretaron en: la prohibición hacia la crítica de las ideas de los colegas, la necesidad de ser precisos en las explicaciones o aportaciones que se ofrecen durante las intervenciones, la prioridad de mantener un clima psicológico favorable durante el trabajo y se decidió que para validar las ideas se asumiría una proporción del 60% o más.

La Especialista de Cuadros entrega la documentación que requieren los expertos para iniciar el trabajo en esta primera etapa. Los documentos entregados se concretaron en: planes estratégicos, objetivos de trabajo, documentos normativos sobre el cargo y el perfil de cargo o competencias del Director del Centro. Estos fueron estudiados de forma individual por los participantes durante una semana. Luego se volvieron a reunir para realizar una sesión de trabajo en la cual, al utilizar el método de ronda o Brainstorming, confeccionaron las competencias directivas que a su consideración son las que distinguen a la empresa.

En este caso se les ofreció, por parte de la investigadora, en coordinación con la Especialista de Cuadros y el Moderador, un fondo con ocho competencias, las cuales aunque no fueron necesarias para la mayoría de los expertos facilitaron el trabajo al inicio de la dinámica grupal. Los resultados de esta etapa se muestran en el Patrón de Competencias que se describe en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5 Patrón de Competencias Directivas. Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Cienfuegos.

No	Competencias
1	Pensamiento estratégico
2	Dinámico
3	Concentración
4	Enfrenta el cambio
5	Responsable
6	Carismático
7	Iniciativa
8	Creativo
9	Autocrítico
10	Metacognición
11	Actualización política - ideológica
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha
13	Manejo de conflictos
14	Solución de problemas y toma de decisiones
15	Aplica técnicas de negociaciones
16	Logra trabajo en equipo
17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo
18	Administra el tiempo, delega correctamente
19	Gestión de recursos
20	Gestión de riesgo
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno
23	Red de relaciones efectivas
24	Orientación al cliente
25	Autocontrol
26	Desarrolla reuniones productivas

Elaboración Propia

3.1.5 Determinación de las competencias directivas distintivas de la Empresa y precisión de las individuales para cada cargo.

En esta etapa se determinan las competencias directivas distintivas de la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Cienfuegos y las que distinguen a cada cargo en particular; se crea el perfil de competencias; se identifican las competencias directivas existentes en cada cuadro y se determinan las brechas a partir del análisis del perfil de competencias directivas y las competencias existentes en estos.

3.1.6. Perfiles de competencias directivas distintivas de la empresa y de cada cargo.

Al considerar que para darle solución al problema a resolver en esta investigación era necesario ampliar la participación de los sujetos involucrados en este, razón por la cual se consideró que para la determinación de las competencias directivas que distinguen a la empresa y cada uno de los cargos era preciso aplicar otros instrumentos que permitieran enriquecer la información a partir de las opiniones de otros miembros de la Empresa.

Como resultados de este instrumento se identificó que el 100% considera que requieren para el cargo de las competencias siguientes: solución de problemas y toma de decisiones; controla el cumplimiento de los procesos, recursos y el orden interno; autonomía personal; red de relaciones efectivas; iniciativa; propiciar el trabajo en equipos; desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo; gestión del riesgo; actualización política ideológica. El 88.9% hizo referencia a otras competencias como la de administrar el tiempo y la capacidad de delegar; desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha. Por otra parte, el 66.7% refirió que debían poseer competencias como la capacidad de ser organizados, creativos y disciplinados.

Al triangular los resultados de las encuestas y el perfil de competencias, se determinaron en un primer momento, las competencias directivas distintivas de la Empresa, las cuales se enuncian a continuación:

Tabla 3.6. Competencias directivas distintivas

1	Organizado
2	Creativo
3	Concentración
4	Disciplinado
5	Orientación al cliente
6	Red de relaciones efectivas
7	Iniciativa
8	Autocontrol
9	Autocrítico
10	Autonomía personal
11	Actualización política - ideológica
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha
13	Manejo de conflictos
14	Solución de problemas y toma de decisiones
15	Aplica técnicas de negociaciones
16	Logra trabajo en equipo

17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo
18	Administra el tiempo, delega correctamente
19	Gestión de recursos
20	Gestión de riesgo
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno
23	Carismático
24	Dinámico
25	Responsable
26	Desarrolla reuniones productivas

En un segundo momento, se establecieron las competencias que distinguen a cada uno de los cargos, estas se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3.7. Competencias directivas para cada uno de los cuadros.

C o m p.	Sub Dtor	Jefe TSP	Jefe de Recurso s Humano s	Jefe Aseguram ientos	Jefe de Area de Seguridad y protección	Jefe Serv.D eective	Jefe Valor es
1	X	X	X	X	X	X	X
2	X					X	X
3	X	X			X	X	X
4	X	X	X	X	X	X	X
5	X		X	X	X	X	X
6	X	X	X	X	X	X	X
7	X	X		X	X	X	X
8	X	X	X	X	X	X	X
9	X	X	X	X	X	X	X
10	X		X			X	X

11	X	X	X	X	X	X	X
12	X	X	X	X	X	X	X
13	X	X	X	X	X	X	X
14	X	X	X	X	X	X	X
15	X	X	X	X	X		X
16	X	X		X	X	X	X
17	X	X	X	X	X	X	X
18	X	X	X	X	X	X	X
19	X		X	X	X	X	X
20	X	X	X	X	X	X	X
21	X		X				X
22	X	X		X		X	X
23	X	X	X	X	X	X	X
24	X	X	X	X	X	X	X
25	X	X	X	X	X	X	X
26	X	X	X	X	X	X	X

Las competencias directivas distintivas y las que son necesarias en cada cargo, identificadas en estos pasos, fueron sometidas al criterio de expertos, mediante la técnica Delphi, para su ponderación. En el informe escrito de la tesis sólo se detalla la determinación de las competencias directivas distintivas de la Empresa y aunque se aplicó la técnica Delphi para determinar las competencias directivas de cada uno de los cargos no se explicitan en la tesis por cuestiones de espacio, aunque si se muestran los resultados de su aplicación en el anexo en el cual se ofrecen los perfiles de competencias de cada cargo.

Aplicación del Método de Delphi para la determinación de las competencias directivas distintivas de la Empresa

Primera Ronda:

Se les entregó una encuesta a los expertos para que conceptualizaran las competencias y colocaran la letra “N” en la competencia con la que no esté de acuerdo . Las conceptualizaciones ofrecidas por los expertos acerca de cada una de las competencias se procesaron, por parte de la autora de este trabajo, para elaborar la definición final de las competencias directivas . Además, una vez respondida la encuesta y recogidas las respuestas de todos los expertos se confeccionó una tabla y se determinó el nivel de concordancia. Las Competencias que obtuvieron valores $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

El nivel de concordancia se determinó a través de la expresión:

$$C_c = (1 - V_n / V_t) * 100 \text{ donde,}$$

C_c : coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : cantidad total de expertos.

Segunda Ronda:

En este momento se le entregó a cada experto una nueva encuesta para que ordenaran las competencias directivas consecutivamente según su importancia. Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas ver Anexo 4, indicada por R_j . Además, según el valor discreto de R_j media se determinó que la competencia más importante fue “desarrollo del liderazgo y motiva el colectivo”; le siguió en orden la competencia referida al “logro del trabajo en equipos” y en tercer lugar se incluyeron las competencias “gestión de riesgo” y “organizado”. Finalmente las competencias directivas distintivas se muestran de forma ordena en la Tabla 3.8.

Tabla 3.8. Competencias necesarias.

	COMPETENCIAS
	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo
	Logra trabajo en equipo
	Gestión de Riesgo
	Organizado
	Concentración
	Creativo
	Orienta al cliente
	Disciplinado
	Red de relaciones efectivas
	Autonomía personal
	Actualización política-ideológica
	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha
	Manejo de conflictos
	Autocontrol
	Iniciativa
	Aplica técnica de negociaciones
	Solución de problemas y toma de decisiones
	Administra el tiempo, delega correctamente
	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.
	Desarrolla la política de cuadros y reservas

	Cuidadoso
	Gestión de recursos

Elaboración Propia

A partir de los resultados del criterio de los expertos que determinaron las competencias directivas necesarias para cada uno de los cargos, de los resultados de las encuestas aplicadas a cada uno de los directivos que ocupan dichos cargos se realizó una triangulación por parte del autora del trabajo y se determinaron las competencias directivas necesarias para cada cargo. Esto permitió la elaboración del perfil de competencias para cada uno de los cargos (Anexo No. 8).

3.1.7. Competencias Directivas Existentes.

Siguiendo los pasos metodológicos descritos en el capítulo dos se procedió a aplicar una encuesta de autoevaluación a cada directivo para que valoraran sus competencias directivas (Ver tabla No3. 9), una encuesta a Director Territorial (tabla No.3.10) para conocer su opinión acerca del estado de las competencias directivas en sus subordinados y se realizó un análisis de la evaluación del desempeño de cada directivo; en este caso se consideraron los señalamientos que significaban insuficiencias o falta de competencias directivas en el cuadro.

Se realizó una triangulación de los resultados de los tres métodos aplicados. Se consideró como en caso antes descrito, que los cuadros poseían en alto nivel de la competencia evaluada porque coincidieron los resultados de las tres fuentes de información; medio, en el caso en que lo hicieron dos de ellas y bajo, cuando fue referido por una sola fuente. Así, se determinaron las competencias que posee cada directivo y se confeccionó el modelo de competencias directivas existentes en los cuadros (Anexo .9), el cual quedó archivado en el expediente de cada uno de ellos.

3.2. DETERMINAR LAS BRECHAS ENTRE LOS PERFILES DE COMPETENCIA DIRECTIVAS Y LAS EXISTENTES EN LOS DIRECTIVOS.

Después de confeccionado el perfil de competencia del cargo y las competencias existentes en el directivo, la autora de este trabajo le ofrece al Comité de Competencias la información necesaria para que este efectuara un análisis individual de cada uno de los cuadros y listara las brechas existentes, las cuales pueden ser consideradas como necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas en cada uno de ellos.

La brecha o diferencia que existe entre las competencias exigidas para un cargo y las existentes en el ocupante del mismo, en la gran mayoría de los cuadros analizados es negativa. Se confeccionó el modelo de las brechas entre las competencias directivas necesarias en el cargo y las existentes en el directivo (Anexo 10), el mismo quedará archivado en el expediente del cuadro.

3.3 REUNIÓN DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.

Se presentó al Consejo de Dirección de la organización un informe en el cual se mostraron los resultados del procedimiento y se solicitó el análisis de este para su aprobación. En dicho informe se describía el procedimiento y se ofrecieron los resultados del proceso. Se hizo énfasis en que el procedimiento permitiría la actualización sistemática de las competencias directivas distintivas y las necesarias para cada uno de los cargos de la Empresa.

3.3.1 Informe de aplicación del procedimiento para la identificación de las competencias directivas necesarias y existentes en la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Cienfuegos.

A: Consejo de Dirección de la Empresa de Servicios Especializados de Protección:

De: Comité de Competencia.

Se les comunica que han sido identificadas las competencias directivas necesarias en los cargos y las existentes en los cuadros, a través de la aplicación de un procedimiento metodológico, el cual fue aplicado a los directivos de dicha empresa y se determinaron las brechas existentes en torno a las competencias directivas, las cuales pueden asumirse como necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas de estos. Se les sugiere que dicho procedimiento sea utilizado como referencia para el trabajo de la GICH en

la empresa y que como parte de los resultados de la aplicación del procedimiento queden archivados en el expediente de cuadro los siguientes documentos:

- Perfiles de competencias directivas de todos los cargos de la entidad. (Anexo No. 12).
- Competencias existentes en cada directivo. (Anexo No. 13).
- Necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas. (Anexo No. 14).

3.4 Validación de los resultados.

Los resultados de la encuesta a los expertos para que respondan su consideración sobre las competencias según los criterios Bajo, Medio y Alto, fueron tabulados (**Ver Anexo 15**) y procesados mediante el software estadístico SPSS v15, con el cual se determina la Media, la Moda (**Ver Anexo 16**), valores que al ser analizados demuestran que la media de las respuesta se encuentra por encima del valor de la escala Medio, y el valor moda es el valor medio, siendo este el valor representativo, concluyendo que todos los expertos coinciden en que la importancia de las competencias analizadas es superior al valor Medio.

De los resultados de la encuesta de la necesidad de las competencias (**Ver Anexo 17**), se puede determinar que todos los expertos coinciden en la necesidad de las competencias y el valor de moda el 70 % de los expertos plantean el valor “Si”. (**Ver Anexo 18**).

CONCLUSIONES

1. La aplicación del diagnóstico para la verificación del cumplimiento de los requisitos de la NC-3001 y el análisis de la situación de la empresa para la implementación del SGICH, demostró que no existe un procedimiento para la identificación de las competencias directivas necesarias y existentes en la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Territorio Cienfuegos.
2. Se aplicó el procedimiento para la identificación de las competencias directivas necesarias y existentes en la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Territorio Cienfuegos, el cual se caracteriza por tener una amplia participación de los implicados en el proceso: directivos, expertos y especialistas; estar sustentado en los métodos científicos, lo que le otorga valor a los resultados obtenidos durante su implantación y constituye una herramienta de fácil comprensión por parte del personal encargado de su aplicación en dicha entidad.
3. El procedimiento se aplicó en la Empresa de Servicios Especializados de Protección SEPSA Territorio Cienfuegos y permitió la identificación de las competencias directivas necesarias y existentes en los cuadros de esta Empresa; permitió, además, determinar la brecha o diferencia que existe entre las competencias necesarias para un cargo y las existentes en el ocupante del mismo. Esto último se consideró como parte de las necesidades individuales de desarrollo de las competencias directivas en cada uno de ellos.

RECOMENDACIONES

1. Realizar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje a cada uno de los cuadros de la Empresa Servicios Especializados de Protección SEPSA Cienfuegos.
2. Realizar el plan de superación y desarrollo individual de cada uno de los cuadros.
3. Mantener un proceso de mejora continua del SGICH en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía, que potencie la gestión por competencias, logre cumplir los objetivos estratégicos y realizar el plan de superación de cuadro de la entidad.

BIBLIOGRAFIA

- Almada, Agustín Ibarra. (2000). Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletim Cinterfor No 149. México, 95-105.*
- Arruda, Maria da Conceição Calmon. (2000). Qualificação versus competência. Cinterfor, n. 149, 25-40.*
- Bertrand, Noyelle. (1993). Aptitudes, formación y readaptación profesionales requeridas para satisfacer las nuevas exigencias de los puestos de trabajo en el comercio y las oficinas, Ginebra.*
- Bittencourt, Cláudia Cristina. (2001). A gestão de competências gerenciais – a contribuição dos princípios da aprendizagem organizacional. Porto Alegre.*
- Boyatzis, R.E, The Competent Manager, New York.: John Wiley & Sons.*
- Cabrera Atienza, Alfredo. (2011) Procedimiento metodológico para identificar las competencias directivas necesarias en las entidades de subordinación local en Rodas.*
- Castex Varens, Anairis, Diseño de perfiles de competencias para puestos claves del proceso de comercio minorista en la Sucursal Cubales. Cienfuegos.*
- Castro Ruz, Fidel. (2003). Discurso de Clausura, Pedagogía 2003. Granma.*
- CINTERFOR. (1996). Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas Primera., Guanajuato, México.*
- Comité Central del PCC, Lineamientos sobre la Política Económica y Social.*
- Corominas, Joan. (1995). Breve diccionario etimológico de la Lengua Castellana. In La Habana.*
- Cuesta Santos, Armando. (1999). Conformación de perfiles de competencias directivas por el método delphi., Ciudad de La Habana: Academia.*
- Crespos Borges Tomás. (2007) Respuesta a 16 preguntas sobre el empleo de expertos en la investigación pedagógica. Lima: Editorial San Marcos.*

- Chiavenato, P. (1995). *Competencias de nuevo reto*, Ed. Continental, Mexico.
- Directora General de la Oficina Nacional de Normalización, 2005. Resolución 65.
- Figueredo, R. (1995). *El perfil del ingeniero requerido por la empresa*, ed. Pueblo y Educación.
- Gallart, M. & Jacinto. (1995). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo*. Boletín a.6, Educación y Trabajo, 13-18.
- Gato Arano Irina, Munoz Rodríguez Mariana. En: Urrutia Barroso Lourdes, ed. *Sociología y Trabajo Social Aplicado. Selección de lecturas. Técnica participativas o de búsqueda de consenso*. 2da ed. Ciudad de La Habana: Editorial Deportes.p.151-55.
- Guevara, Ernesto. (1962). *Revista Cuba Socialista*. , 4.
- Hernández, Consuegra. (2005). *Tecnología de la gestión de los recursos humanos*, Ciudad de La Habana: Academia.
- Manso Díaz, A. (2006). *Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos en el sistema de ciencia e innovación tecnológica*, Ciudad de La Habana: Academia.
- Mc Clelland, David, 1973. *Capital Humano*, La Habana: Academia.
- Mertens, L, 1996. *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, Colombia: Cinterfor.
- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, México: CONOCER-OIT/CINTERFOR.
- Mertens, Leonard. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Cinterfor.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1999). Resolución 21.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2006). Resolución 29.
- Norma Cubana 18000. (2005). *Seguridad y salud ocupacional*.
- Norma Cubana 3001. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos*.
- Norma Cubana 14000, Medio Ambiente.
- Norma Cubana 3000. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario*.
- Norma Cubana 3002. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación*.
- Norma Cubana ISO 9000. (2000). *Calidad en la producción y los servicios*.
- Oropesa Varens, Mildaris. (2011) *Procedimiento metodológico para identificar competencias directivas existentes en la Empresa Avícola de Cienfuegos*
- Pedro Manuel Zayas Agüero. (2002). *Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre- trabajo*. In México.
- Pérez López, F. (2002). *Gestión por competencias*, Ciudad de La Habana: Academia.
- Puchol, L. (1994). *Dirección y gestión de recursos humanos*, España: Perspectivas y prospectivas.

- Pujol, J. (1997). Apuntes para una jornada del trabajo sobre normización de competencias laborales, London.*
- Salas, C. (1996). ¿Cuáles son las características que precisa desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI?*
- Salas, C. (1996). ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?, Ciudad Habana: Academia.*
- Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, 1972. Cuestionario de Competencia Directiva, Estados Unidos.*
- Suárez Vélez, Ivis. (2009). La identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola. Cienfuegos.*
- Velando, E. (1997). Propuesta de Diagnostico para el trabajo con los Cuadros y su Reserva, Félix Varela.*
- Zarifian, P. (1999). Mutación de los Sistemas Productivos y Competencias Profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales.*
- Oropesa Varens, Mildaris, Procedimiento metodológico para identificar competencias directivas existentes en la Empresa Avícola de Cienfuegos*

ANEXOS

Anexo No. 1 Tecnología de diagnóstico para el sistema de Capital Humano

ÓDULO	NO.	PREGUNTA	BAJO	MEDIO	ALTO	EXPLIQUE PORQUE SELECCIONÓ ESA RESPUESTA
COMPETENCIAS DIRECTIVAS	1	¿Están definidas las competencias directivas existentes en la Empresa?	No. Se aplican los calificadoros de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada directivo, de acuerdo con los requisitos del cargo que desempeña.	Se aplican los calificadoros de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada directivo de acuerdo con los requisitos del cargo que ocupa.	Están identificadas las competencias directivas en la empresa.	
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias directivas en la empresa?	No se identifican las competencias directivas en la empresa.	No están identificadas las competencias directivas en la empresa, Se establece la idoneidad de cada cuadro por parte de comisiones presididas por el director general.	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias directivas	
	3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias a favor de la calidad, las disminuciones de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo, Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias, Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.	

Anexo No. 2

Diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001.

REQUISITOS	SE CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
2 Requisitos vinculados a las competencias directivas			
2.1 ¿Está designado y constituido el Comité de Competencias de la organización?			
2.2 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias directivas existentes?			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de las competencias directivas existentes? 			
2.3 ¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias directivas existentes?			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Están identificadas y aprobadas las competencias directivas existentes? 			
2.4 ¿Están identificados por la alta dirección los directivos que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los directivos cuyo desempeño es adecuado pero no superior?			
2.5 ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias directivas existentes?			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias directivas existentes? 			
2.6 ¿Se utilizan en la organización las competencias directivas existentes para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño?			

Anexo 3.

Encuesta a los expertos para que conceptualicen las competencias directivas.

NO	COMPETENCIAS	CONCEPTUALIZACIÓN
1	Organizado	
2	Dinámico	
3	Concentración	
4	Disciplinado	
5	Responsable	
6	Carismático	
7	Iniciativa	
8	Creativo	
9	Cuidadoso	
10	Autonomía Personal	
11	Actualización Política - Ideológica	
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha	
13	Manejo de conflictos	
14	Solución de problemas y toma de decisiones	
15	Aplica técnicas de negociaciones	
16	Logra trabajo en equipo	
17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	
18	Administra el tiempo, delega correctamente	
19	Gestión de Recursos	
20	Gestión de Riesgo	
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas	
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno	
23	Red de relaciones efectivas	
24	Orientación al cliente	
25	Autocontrol	
26	Desarrolla Reuniones Productivas	

Elaboración Propia.

Anexo No 4

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

Elaboración Propia

Anexo 5

Instrumento para la selección de los expertos.

Con la finalidad de seleccionar a personas como expertos de una investigación sobre la temática: Competencias Directivas, le agradeceremos su respuesta a las preguntas siguientes.

Nombre y apellidos: _____

Título obtenidos: _____

Centro de trabajo: _____

Años de experiencia: _____.

Labor que realiza: _____

1. Realice una autovaloración sobre los conocimientos que usted posee sobre la temática antes expuesta.

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Experto											

(Ningún conocimiento valor 0, hasta el máximo de conocimiento e información valor 10)

2. Marque con una x las fuentes que han influido más en el nivel de conocimiento que tiene de la temática en cuestión.

Fuentes de argumentación acerca del tema	Grado de influencia		
	(A) Alto	(M) Medio	(B) Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.			
Experiencia obtenida en la práctica			
Estudios de autores nacionales sobre el tema			
Estudios de autores extranjeros sobre el tema			
Su intuición			

Anexo 6 Respuestas de los Expertos

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

- 1 - Bajo
- 2 - Medio
- 3 - Alto

Anexo 8 Respuestas de los Expertos

NO	COMPETENCIAS	Expertos							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si
2	Logra trabajo en equipo	Si	No	Si	Si	No	Si	No	Si
3	Gestión de Riesgo	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	No
4	Organizado	Si	No	No	No	No	Si	No	Si
5	Concentración	Si	No	No	Si	No	No	Si	No
6	Creativo	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No
7	Orienta al cliente	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si
8	Disciplinado	Si	No	No	No	No	No	No	Si
9	Red de relaciones efectivas	Si	Si	No	No	No	No	No	No
10	Autonomía personal	Si	No	Si	No	No	No	Si	No
11	Actualización política-ideológica	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha	Si	No	Si	Si	No	No	No	No
13	Manejo de conflictos	Si	No	No	No	No	No	Si	No
14	Autocontrol	Si	No	Si	No	Si	No	No	Si
15	Iniciativa	Si	No	No	No	No	Si	Si	Si
16	Aplica técnica de negociaciones	No	Si	Si	Si	No	No	Si	No
17	Solución de problemas y toma de decisiones	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si
18	Administra el tiempo, delega correctamente	Si	No	Si	No	No	No	Si	Si
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas	Si	No	Si	Si	No	No	Si	Si
21	Cuidadoso	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
22	Gestión de recursos	Si	No	Si	Si	No	No	Si	No

1 - Si

2 - No

Anexo 9

Resultado del Estadígrafo Calculo de Frecuencias

Frecuencias

Estadísticos

		Experto1	Experto2	Experto3	Experto4	Experto5	Experto6	Experto7	Experto8
N	Válidos	22	22	22	22	22	22	22	22
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		1.05	1.64	1.27	1.50	1.77	1.55	1.41	1.41
Mediana		1.00	2.00	1.00	1.50	2.00	2.00	1.00	1.00
Moda		1	2	1	1(a)	2	2	1	1

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.