

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

*Título: Gestión de Competencias en cuadros de la Jefatura del Ministerio del Interior, Cienfuegos.*

*Autora: Anabel Lorenzo Cordero*

*Tutoras: Lic. Nelly Mauri Pérez*

*Lic. Glepsa Lis López Rodríguez*

*Consultante: MSc. Yanisley Riquelme Rivero*



**Junio 2017**

**“Año 59 de la Revolución”**



Yo Anabel Lorenzo Cordero por este medio hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, como parte de la culminación de los estudios de la carrera de Economía, autorizando además que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial o total; y por tanto no podrá ser presentado en eventos, ni publicado sin la aprobación del Instituto.

---

Firma del autor.

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

---

Firma del Tutor.



República de Cuba  
Ministerio del Interior, Cienfuegos

Órgano de Economía y Finanzas

Año 59 de la Revolución.

**Aval**

Hago constar que el Trabajo de Diploma: Gestión de competencias en cuadros de la Jefatura del Ministerio del Interior Cienfuegos, realizado por la estudiante de la carrera Licenciatura en Economía: Anabel Lorenzo Cordero y tutorado por Lic: Nelly Mauri Pérez, ha cumplido el objetivo de elaborar un programa de auditoría financiera en correspondencia con las regulaciones actuales.

Se brindo toda la información necesaria para la investigación, por parte de todo el personal implicado en la investigación. La utilidad práctica de este trabajo es indiscutible y permite arribar a conclusiones muy útiles.

Para que así conste firma la presente:



Lic. Yamila López Capote  
Jefe Órgano Economía y Finanzas

# *Dedicatoria*

*A ti que me diste la luz, madre mía y a ti padre que guías mis actos por apoyarme en todo y estar presentes en mi vida. Hoy les digo que sin ustedes estas palabras no tendrían significado.*

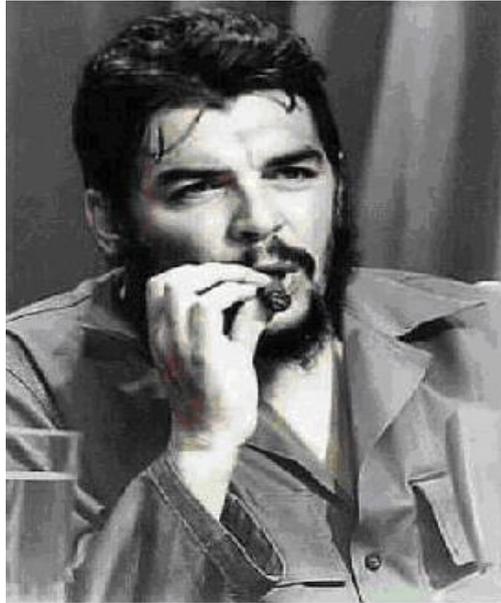
*A la mayor bendición que llegó de la mano de Dios y hoy gesto en mí, dedico el resultado de tanto sacrificio.*

*A mi familia, que sin ustedes no hubiese podido llegar hasta aquí y me han ayudado, a impulsarme en esta carrera,  
gracias...*

# *Agradecimientos*

*Dar gracia es parte del reconocimiento a quienes apoyaron y facilitaron esta investigación.*

*A mis padres por su apoyo, a los compañeros de la Delegación del MINIT que me facilitaron la información, a la tutora que con tanto esfuerzo me guió y acompañó durante estos meses, a todos los que incidieron en la realización y logro de este trabajo... Gracias.*



*El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario...*

*Ernesto Guevara de la Serna*

## **Resumen**

La ampliación y consolidación de los conocimientos sobre las competencias directivas constituye un verdadero desafío en el propósito de alcanzar las metas consignadas en las estrategias de trabajo del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior, Cienfuegos y en consecuencia, modernizar la formación y capacitación de los directivos, sus reservas y canteras, contar con el perfil de competencia de los cargos y sus necesidades de desarrollo, en correspondencia con los paradigmas contemporáneos y a la luz de los resultados investigativos de la ciencia de la dirección. El presente trabajo tiene como objetivo además, contribuir con la planificación eficiente de cursos de preparación y superación organizacional concebidos sobre la base de la integración de enfoques modernos de gestión facilitando el enfrentamiento a los nuevos desafíos que impone el medio actual. Todo ello fue concebido sobre la base de la implementación del acuerdo del Consejo de Estado del 22 de Julio de 2010, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 04, 36, 74, 138, y 200, los Objetivos 73, 77 y 78 de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y sus reservas y el modelo de Gestión Integrada de Capital Humano. Se utilizaron los métodos histórico lógico, en el análisis de la documentación y la literatura, análisis-síntesis, inducción-deducción y el enfoque sistémico, métodos estadísticos y herramientas para la toma de decisión, el software estadísticos SPSS versión 19.0.

**Palabras Claves:** perfil, competencias, dirección, gestión, capacitación

## ***Abstract***

The amplification and consolidation of the knowledge on the directive competitions constitute a true challenge in the purpose of reaching the goals consigned in the strategies of work of the Organ of Squares, Personal and Preparation of the Ministry of the Interior, Cienfuegos and in consequence, to modernize the formation and the directive training, their reservations and quarries, to have the profile of competition of the positions and their development necessities, in correspondence with the contemporary paradigms and by the light of the investigative results of the science of the address. The present work also has as objective; to contribute with the efficient planning of preparation courses and organizational overcoming conceived on the base of the integration of modern focuses of administration facilitating the confrontation to the new challenges that it imposes the current means. Everything was conceived on the base of the implementation of the agreement of the Council of State of the 22 of Julio 2010, the Limits of the Economic and Social Politics of the Party and the Revolution 04, 36, 74, 138, y200, the Objectives 73, 77 and 78 of the First Confer National of the Communist Party of Cuba, the National Strategy of Preparation and overcoming of Squares and their reservations and the pattern of Integrated Administration of Human Capital. The logical historical methods were used, in the analysis of the documentation and the literature, analysis-synthesis, induction-deduction and the systemic focus, statistical methods and tools for the taking of decision, the statistical software SPSS version 19.0.

**Key Words:** Profile, competitions, address, administration, training

## **Índice**

Introducción .....	1
CAPITULO I: Marco Teórico Referencial. ....	9
1.1. Competencias.....	9
1.1.1 Reseña histórica de las competencias y el proceso de superación.....	10
1.1.2 Definición conceptual de Competencias.....	12
1.1.3 Tipos de Competencias .....	15
1.2. La gestión por competencias. Su importancia.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.3. Aspectos que caracterizan el proceso de capacitación de las fuerzas en el Ministerio del Interior, Cienfuegos .....	22
1.4. Modelos para determinar las competencias.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.5 Necesidad de desarrollar competencias directivas.....	27
1.6 Otros procedimientos consultados que anteceden la investigación.....	30
CAPÍTULO II: Caracterización dell Órgano de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior, Cienfuegos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.1. Caracterización del Ministerio del Interior, Cienfuegos	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.2. Órgano de Cuadros,Personal y Preparación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.3. Diagnóstico de la situación actual del trabajo con los cuadros .....	37
2.4. Caracterización del procedimiento óptimo para identificar necesidades de superación para desarrollar competencias .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Capítulo III: Implementación del procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias en el Órgano de Cuadros, Personal y Preparación, Ministerio del Interior, Cienfuegos.....	33
3.1 Resultado de la aplicación del procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollarcompetencias en cuadros del Ministerio del Interior, Cienfuegos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Conclusiones .....	
Recomendaciones .....	
Bibliografía.....	
Anexos .....	

## **Introducción**

El concepto de competencia ha cobrado una especial relevancia en los últimos años, en el contexto de la gestión empresarial. Se habla de evaluación por competencias, gestión de competencias, desarrollo de competencias. No es fácil encontrar una definición unívoca de tal concepto, aunque abundan en la literatura especializada diferentes listados, más o menos completos, de competencias. Lo que sí resulta evidente es que está emergiendo una nueva sensibilidad hacia la evaluación de ciertos componentes de la excelencia directiva que van más allá de las habilidades técnicas objetivas.

Son muchas las entidades que evalúan a sus empleados en términos de logro de resultados, es decir, que se concentran en el *qué*. La evaluación por resultados ofrece la ventaja clara de la objetividad: si los objetivos han sido predefinidos en términos cuantitativos y medibles, resulta bastante sencillo proceder a una evaluación del empleado en función del grado en que se han logrado dichos objetivos.

Típicamente, la evaluación por resultados va acompañada de sistemas de incentivos económicos, que premian el logro de los objetivos. La evaluación suele ser realizada por el superior jerárquico. Este tipo de evaluación presenta, sin embargo, la desventaja de que tiene una escasa proyección de futuro: los datos fundamentales para llevarla a cabo proceden del pasado. Además, los objetivos son algo externo al individuo, por lo que su logro no tiene por qué representar necesariamente un desarrollo personal de las capacidades.

Por estas y otras razones, cada vez son más las empresas que empiezan a evaluar no sólo los resultados (*qué*) sino también la forma en que cada empleado los alcanza, es decir, el *cómo*. Si se tienen en cuenta únicamente los resultados, es posible llegar –en casos extremos- a una situación en la que se estén fomentando comportamientos inconsistentes con las competencias que la empresa pretende desarrollar en sus empleados. En resumen, se estaría cumpliendo plenamente el dicho de que *el fin justifica los medios*, con todos los peligros que ello entraña.

Por tanto, parece necesario ahondar en el ámbito de la Gestión por Competencias: qué son, cómo se desarrollan y cómo se evalúan toda vez que constituyen una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de las entidades, en correspondencia la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radica en sus recursos materiales, ni en específico en los recursos energéticos, no radica en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de

las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radica en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos como la principal actividad de atención por parte de los directivos en general.(Cuesta Santo, 2005, pág. 87)

Diferentes ideas y concepciones se aplicaron en Cuba para la preparación de los cuadros durante los primeros años del triunfo de la Revolución, hasta que en 1975 el Primer Congreso del PCC aprueba los elementos que conformarían la concepción para la preparación y superación de los cuadros y reservas, la que se fundamenta en la idea de Lenin de que después de elaborada y trazada una línea estratégica y determinado sus métodos la tarea más importante del Partido es el trabajo con los cuadros. Sin embargo, no es hasta 1984 que se define por el Estado cómo aplicar dicha concepción, al aprobarse el Decreto Ley 82, cuya materialización en lo relativo a la capacitación se desarrolla por el Sistema Único de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus reservas. (Decreto, 1984) (Ley 82)

En los primeros años del Período Especial la preparación de los cuadros estatales decrece y se reducen las acciones en el orden técnico profesional. Era necesario fortalecer la preparación político-ideológica de los cuadros que coadyuvará a multiplicar la voluntad del pueblo en salvar las conquistas de la Revolución. En esta etapa desaparecen o dejan de funcionar varios centros de capacitación de cuadros del Estado y del Gobierno entre ellos el Instituto Superior de Dirección de la Economía. Cuba está inmersa hoy en el perfeccionamiento de la actividad gubernamental y el reordenamiento económico, y esto ha llevado a una revitalización de la capacitación en función de desarrollar competencias en los cuadros y reservas, dado que son ellos los encargados de llevar adelante estos procesos de cambio.(González, 2013-2014).

Estos se materializan a través de los objetivos de Trabajo del Partido Comunista Cubano, aprobados en la primera conferencia nacional el 23 de enero del 2012, dentro de los que se encuentra el número 73, 77 y 78; donde se incita a garantizar que los cuadros y sus reservas se distingan por una sólida preparación técnica profesional, incentivar en el estilo de los cuadros mayor agilidad y creatividad en la toma de decisiones y asegurar mayor objetividad en la selección, preparación y promoción de la reserva de los cuadros y exigir a los jefes la responsabilidad que le corresponde en esta tarea y en la formación de sus subordinados.(Materiales de la conferencia nacional del Partido Comunista Cubano, 2012, pág. 5)

Todo esto se toma en cuenta a partir de la nueva política económica y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, plasmado en los lineamientos siguientes: 08, 138, 200.

En el marco legislativo se han venido introduciendo instrumentos legales que rigen la política del trabajo con los cuadros y dentro de ello se puede citar el Decreto Ley No

196, que en su artículo 2 establece la definición de cuadro, también otras legislaciones como: Resolución 29/06 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Decreto 329/2014 Consejo de Ministros; Artículo 64 (incisos 19 y 48), Ley 116/2013 Código de Trabajo, Normas ISO 9001/2015 Sistema Integral de la calidad, Resolución 60/2011 Contraloría General de la República; Artículo 10 (incisos b), g) y e),(Consejo de Estado de la República de Cuba, Decreto Ley 196 Modificada, 2007).

El Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano (GICH), está fundamentado científicamente, resumido en un ciclo que se inicia con la aplicación de las tecnologías de diagnóstico y de apoyo a los módulos y culmina con la implantación de las normas cubanas NC 3000. (Cartaya, 2007, pág. 21) En este momento también se emplean en la ejecución de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, los Centros de Educación Superior, también radican las Escuelas Ramales de los Organismos, el Sistema de Escuelas del PCC y el de la Defensa Nacional y Territorial, así como otras entidades específicas.

Desde noviembre de 1994 el Consejo de Ministros designa al Ministerio de Educación Superior (MES) para: “Dirigir y controlar, acorde con la política trazada por el Gobierno y en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los Gobiernos Territoriales, la preparación y superación de los dirigentes y sus reservas y se plantean nuevos enfoques en las “Estrategias Nacionales de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas” en que ya se establecían varios elementos o componentes (económico, ideológico, defensa, técnico profesional) y en la actualidad está vigente la cuarta versión de las mismas, elaborada en el año 2010 y aprobada por el Consejo de Estado, utilizada en este trabajo de investigación. (Estado, 2010).

La capacitación de las fuerzas juega un papel preponderante en la actividad de dirección. Ese aprendizaje debe ser la preparación para la vida, por lo que las fuerzas van desarrollando, enriqueciendo y mostrando en la práctica sus posibilidades en la ejecución del proceso y se va haciendo necesario emplear cualidades, como son los niveles de asimilación: reproductivo, productivo y creativo. Por lo referido es que se debe hacer una capacitación que tienda a la formación y uso adecuado del recurso humano, según se cumpla con los objetivos de esta organización, lo que va creando el clima psicológico apropiado para el éxito de las metas trazadas que guían la actividad de estas fuerzas.

La necesidad creciente de fuerzas capaces, creadoras, con las cualidades y características que demanda el estado, dirigentes políticos de alta preparación en la defensa de nuestra ideología estrechamente vinculados a la continuidad de la Revolución y el Socialismo, es un reto que obligó a buscar otras fórmulas que

permitieran dar respuesta a este problema de importancia estratégica en su preparación y desarrollo.

La capacitación debe constituir una actividad permanente, sistemática y planificada que se fundamenta en necesidades reales y perspectivas de una entidad, grupo o persona y está dirigida a innovar un cambio en lo que respecta a conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el sujeto, lo que facilita el desarrollo integral y la mejora en el desempeño de su labor.

La capacitación es el proceso y el resultado de formar hombres capaces e inteligentes que hayan desarrollado su pensamiento. La instrucción y la capacitación se desarrollan juntos e interactuando, aunque ambos mantienen una relativa autonomía, mientras que la educación es el proceso y el resultado de formar en los hombres su espíritu: sentimientos, convicciones, voluntad, valores, vinculado además a su instrucción y educación.

La capacitación a todos los niveles es una de las mejores inversiones de los recursos humanos y una de las fuentes principales de bienestar de los miembros que integran la organización, que contribuye directamente a su formación. La necesidad de adaptación al cambio clave para la supervivencia, ha adquirido un ritmo tan rápido que sólo utilizando la formación se garantizan los recursos adecuados. La palabra formación encierra una definición de carácter evolutivo, constituyendo la educación de la persona para un determinado puesto de trabajo un aspecto básico en aras de alcanzar el éxito, lo que mediante un procedimiento sistemático y organizado permite al personal adquirir conocimientos y habilidades para un propósito definido y concreto. Cuba, entre sus muchas estrategias, tiene una para evaluar el impacto de la capacitación en las organizaciones y sus trabajadores, principalmente en los cuadros y reservas del país. En las entidades cienfuegueras, es indispensable otorgar un tratamiento adecuado a la importancia del componente humano que incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus trabajadores, conformando un sistema con integración estructurada de partes que se interrelacionan entre sí, con el fin de que todos los integrantes de la empresa se motiven y esfuercen para alcanzar efectividad en la labor que desempeñan. La competitividad se sustenta ante todo en las competencias que a través de su funcionamiento exhiban las organizaciones que las representan.

En el Ministerio del Interior, se utilizan los conocimientos de la Teoría de la Dirección teniendo en cuenta que son parte principal de la estrategia de capacitación de los Recursos Humanos. El nivel de desarrollo ha ido en ascenso, priorizando la obtención de los fundamentos teóricos y habilidades que favorezcan los niveles de eficiencia,

eficacia y la implantación de la Dirección con enfoque ético en función de la profesionalidad.

El Órgano de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior, Cienfuegos resulta objeto de estudio, pues a pesar de rectorear la el proceso a nivel institucional toda vez que carecen de cultura sobre competencias directivas, ya que presentan dificultades en los métodos y herramientas para determinar competencias directivas, además tienen escasa presencia de las competencias exigidas en los cargos como un proceso de mejora continua, integrado a la gestión, también poseen limitaciones en la legislación vigente en lo relacionado con la gestión de competencias directivas. El órgano tiene insuficiencias en el trabajo coordinado en la gestión de competencias en los cuadros de un mismo territorio, carencias de estudios para elaborar programas de capacitación con enfoques de competencias directivas para una provincia y falta de alineación en el diseño de la capacitación con las necesidades identificadas y los objetivos estratégicos establecidos.

Por todo lo anterior planteado después de realizar disimiles investigaciones e entrevistas en el órgano, podemos concluir que no están debidamente preparados para actuar a tono con las exigencias y realidades actuales de la política establecida para con los cuadros, las indicaciones para el perfeccionamiento de su proceso de evaluación, así como la estrategia de preparación y superación de los mismos según las nuevas modificaciones aprobadas por el Consejo de Estado y el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Evidenciando la necesidad de contar con un procedimiento que identifique necesidades de superación en sus cuadros que cumpla con este objetivo. Lo que fundamenta la **situación problémica** de la presente investigación.

Teniendo en cuenta los elementos planteados con anterioridad, el **problema de investigación** lo constituye: Carencia de un procedimiento que permita identificar necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros, en función de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la entidad.

Para darle solución al problema planteado nos trazamos como **Hipótesis:**

*Con la aplicación de un procedimiento que determine las necesidades de preparación y superación, será posible contribuir a la mejora de la gestión del proceso de formación y desarrollo de competencias directivas, en los cuadros del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior, Cienfuegos.*

En correspondencia con el problema planteado, el **objetivo general** que se propone es: Implementar un procedimiento que permita la identificación de necesidades de

superación para el desarrollo de competencias en cuadros del Órgano Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior, Cienfuegos.

Para cumplimentar el objetivo general se propone los siguientes **Objetivos Específicos:**

1. Realizar una fundamentación teórica de los diferentes enfoques en materia de competencias mediante la construcción del marco teórico-referencial de la investigación.
2. Describir el procedimiento que nos permite diagnosticar la situación actual de la entidad, para el desarrollo de competencias en cuadros del Ministerio del Interior.
3. Aplicar el procedimiento para identificar las necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior, Cienfuegos.

**Objeto de estudio:** Los cuadros del Órgano Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior, Cienfuegos.

**Valor práctico:** Se expresa con la implementación del procedimiento propuesto que permite la confección de los perfiles de competencias que contribuye a un mejor programa de superación, evaluación y competencia del directivo.

**Valor social:** se manifiesta, en el proceso de gestión y toma de decisiones, así como el impacto del desempeño y las competencias de los cuadros, lo que contribuye a mejorar el nivel de la dirección de las entidades y por ende mejores resultados en la producción y los servicios del territorio.

**Valor económico:** está vinculado al mejoramiento del desempeño de los cuadros según los objetivos estratégicos y objetivos de trabajo anuales de las organizaciones de una provincia expresados en indicadores de eficiencia y eficacia.

Entre los **métodos** utilizados en el presente trabajo se encuentran los siguientes:

- ✓ **Histórico-Lógico:** Permite conocer las distintas etapas del fenómeno en su sucesión cronológica, investigándose además el estado del arte relacionadas con el mismo. Este método permite unir el estudio de la estructura del objeto de investigación y la concepción de su historia.
- ✓ **Análisis-Síntesis:** Se utilizó en todo el trayecto de la investigación, lo que permite el estudio de la necesidad de desarrollo por competencias en los cuadros llegar a conclusiones en lo metodológico y lo práctico.

- ✓ **Deductivo-Inductivo:** La deducción muestra cómo a partir de premisas generales se obtiene una conclusión particular, es decir, a partir de la situación problemática general se plantea una hipótesis particular. La inducción es lo contrario, mediante premisas que contienen datos particulares se obtienen conclusiones generales, o sea, desde los resultados obtenidos en la investigación se ofrecen las conclusiones finales.

Las técnicas de recopilación de la información empleadas en el estudio son:

- ✓ **Análisis de documentos:** El mismo se aplicó en la conformación del estado del arte del problema en cuestión, en la revisión de documentos rectores del Ministerio del Interior.
- ✓ **Entrevistas semiestructuradas:** Se realizaron a los jefes que conforman la muestra. Por su definición y tipo, estas entrevistas permiten recoger información acerca del trabajo de los jefes y primeros oficiales implicados, las estrategias individuales que se trazan para enfrentar el problema y el cumplimiento de las órdenes e instrucciones.
- ✓ **Cuestionario:** Se realizaron a los trabajadores que conforman la muestra y nos permite recoger información acerca del trabajo de los jefes y primeros oficiales implicados, las estrategias individuales que se trazan para enfrentar el problema y el cumplimiento de las órdenes e instrucciones.
- ✓ **Matriz DAFO:** Para la determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del proceso de capacitación.
- ✓ **Métodos estadísticos y herramientas para la toma de decisión,** el software estadísticos SPSS versión 19.0 y Microsoft Excel

**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.

**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 intratéjicas:** Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad estratégica 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 intratégicas y deben considerarse también como competencias directivas.

**La estructura capitular** del presente trabajo es la siguiente:

**Capítulo 1:** que presenta el marco teórico conceptual con donde recogen la reseña histórica de las competencias y el proceso de superación, definición conceptual de competencia y su clasificación, la importancia de la gestión por competencias, la necesidad de determinar las competencias y expone además por qué del desarrollo de competencias directivas.

**Capítulo 2:** consta de la caracterización del Ministerio del Interior Cienfuegos, el Órgano de Cuadros, Personal y Preparación, se diagnostica la situación actual del comportamiento de la gestión por competencias en sus cuadros y reservas; así como la caracterización del procedimiento óptimo para identificar necesidades de superación para desarrollar competencias.

**Capítulo 3:** presenta los resultados de la aplicación del procedimiento metodológico que identifica las competencias directivas necesarias y existentes en los cuadros de dicho Órgano.

## **Capítulo I: Marco Teórico Referencial.**

En este capítulo se realiza un estudio de algunos términos y definiciones necesarios para el desarrollo de la presente investigación y la diversidad de enfoques y perspectivas de análisis que se han formulado al respecto, que puede funcionar integrada al sistema de trabajo y ser utilizada para dirigir (planificar, organizar, ejecutar y controlar) los procesos claves organizacionales en aras de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la dirección empresarial. Para ello se realiza una búsqueda y análisis de la bibliografía referente al tema de investigación demostrando los puntos de vistas, valoraciones y criterios de diferentes autores y los propios de la presente investigación.

### **1.1 Competencias**

En el siguiente epígrafe se realizará una breve reseña histórica de las competencias y el proceso de superación, también se conceptualizará el termino en cuestión, se clasificarán los tipos de competencias y se explicará esencialmente la competencia directiva que es en la que está dirigida la investigación.

En Cuba a las competencias laborales se les concibe, en el Modelo de referencia, como el factor por excelencia de la Gestión Integrada de Capital Humano y además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. Es por ello que se identifican, se validan y se certifican las competencias en los niveles siguientes, según NC (3001, 2007)

- ❖ La organización (competencias distintivas de la organización).
- ❖ Los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos).
- ❖ Del cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo).

Competencias organizacionales: Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional NC (3001, 2007).

Competencias de procesos: Son aquellas competencias de los procesos de las actividades principales de la organización aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos NC (3001, 2007).

Competencias individuales o de cargo: Son motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos, comportamientos, etc.; cualquier característica del

individuo que se pueda medir de un modo fiable y que marque la diferencia entre los empleados excelentes de los buenos o normales NC (3001, 2007).

Después de haber analizado los distintos conceptos de competencias ofrecidos por varios autores, en este trabajo de diploma la autora define como competencia al: conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes; motivaciones y valores que debe presentar el sujeto al desarrollar su tarea en el cargo con efectividad, de manera tal que resalten la eficiencia, eficacia y efectividad en su función en la entidad en que esté operando. Para una competencia efectiva se necesita que estas personas realicen un constante estudio y perfeccionamiento. Es necesario mantener a estas en constante evaluación mediante un conjunto de competencias directivas, las cuales se llevan a cabo según el cargo, objetivo de este y especificidades a lograr en la entidad.

### **1.1.1 Reseña histórica de las competencias y el proceso de superación.**

En el epígrafe 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. 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 el 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 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, 1958, pág. 52)

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) 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)(Parsons, 1949, pág. 13). Casi diez años después, se lograba demostrar 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. (Mc Clelland, Capital Humano. Estados Unidos: Mundi-Prensa Libros S.A, 1973) Pero no es hasta la década del 70 que resurge con fuerza, David McClelland, postuló que: “...era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”. (Mc Clelland, Capital Humano. Estados Unidos: Mundi-Prensa Libros S.A, 1973). Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo.

Surgen entonces diversas escuelas, que concentran sus esfuerzos en el tema, pero no es hasta finales de la década del 90, que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones. Actualmente, coexisten tres enfoques: el Psicológico, el Empresarial y el Educativo, diferenciados y casi enfrentados en sus definiciones y en sus esquemas metodológicos, aunque esto aún no ha trascendido con la magnitud necesaria al medio académico. (Benítez R, 2004, pág. 13). Conviene resaltar que, en los tres enfoques, se destaca el “desempeño idóneo” como condición o premisa de validez del concepto competencia. La escuela educativa, por su enfoque hacia el diseño curricular, enfatiza en su definición las capacidades subyacentes a la competencia, o sea, los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes.

Estos hablan de la competencia, refiriéndose a la capacidad de desempeño del individuo en una o más áreas específicas. La competencia está en el individuo y deriva de su preparación sistemática en una determinada área. La escuela psicológica, por su parte, habla de las competencias del individuo, que consisten en aspectos actitudinales o características individuales. Para estos, la competencia es intrínseca al individuo, en términos de sus inclinaciones, estilo de pensamiento o rasgos actitudinales. En el contexto empresarial, la competencia es una exigencia del proceso o de la dinámica organizacional, y debe estar presente en el individuo, en función de las exigencias de su cargo.

A decir de Benítez (2004) “aunque existen coincidencias entre los tres enfoques (Psicológico, Empresarial, Educativo), como la premisa de que la competencia se demuestra en la práctica a través de conductas observables, existen diferencias con

implicaciones metodológicas importantes, y se están generando desarrollos y aplicaciones en el medio empresarial, que reflejan la adopción de definiciones sin fundamento epistemológico". (Benítez R, Competencias: hacia un enfoque unificado, 2004, pág. 15). También los orígenes de la capacitación y la educación basadas en competencias se dan en los años veinte del pasado siglo, aunque el movimiento moderno de la competencia empezó hacia finales de los sesenta y principios de los setenta.

Los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, y con frecuencia estaban discriminando a minorías étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado del trabajo. (McClelland, 1973, pág. 43). El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, una empresa puede alcanzar con mayor facilidad sus metas, razón por lo que la capacitación a cuadros y reservas como máximos responsables del éxito del proceso productivo o de servicio, manifestado en su quehacer diario, casi todos coinciden que: El proceso de capacitación tiene un carácter sistémico. Posibilita la adquisición de actitudes necesarias para darle cumplimiento a la actividad que se realiza. Y contribuye a los resultados de la organización, ha sido un tema tratado por varios autores como: (Werther y Davis (1991), Simula (1994), Siliceo (1996), Rulán (1997), Aquino (1997), Blake (1997) Calderón (1998), Columbié (2002).

### **1.1.2 Definición conceptual de Competencia**

La definición de competencias y su clasificación representan el punto de partida del estudio que se presenta en este trabajo de diploma, es por ello que se le dedica un amplio espacio dentro de las consideraciones teóricas del trabajo y desde diversos enfoques y autores. Los conceptos de este término ofrecidos por los distintos autores e instituciones reconocidas como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), son múltiples y variados. A continuación se ofrecen algunas de ellas:

La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Una vieja definición del diccionario Larousse de 1930 decía: "en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere."

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Boyatzis, 1982). Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La Organización Internacional del Trabajo OIT, que ha definido el concepto de Competencia como —la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo. (Organización internacional del trabajo. Formación profesional. Glosario de términos escogidos, 1993, pág. 61)

Una competencia es, un sistema de conocimiento, conceptuales y de procedimiento, organizados en esquemas operacionales y que permiten dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas – Problemas y resolución por una acción eficaz (Tremblay, 1994, pág. 23). Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica (Gallart, 1995)

A lo largo de los años, se han venido desarrollando los conceptos y las definiciones que, no sólo fueran lo más claros posibles sino que también se prestaran para ser efectivamente utilizados en el marco empresarial. Las competencias pueden ser, de carácter más universal y ligadas al comportamiento más superficial del individuo, quedando excluidas sus habilidades más específicas ligadas a una actividad particular. Se puede decir que estas competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes para las conductas de los distintos momentos de una organización. (Chiavenato, 1995, pág. 27)

Conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción. (Gallart, competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. Boletín a.6, Educación y Trabajo. , 1995, pág. 8). Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997) 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.

Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer (L., 1998, pág. 68) Son repertorios de conocimiento que algunos dominan mejor que otros, lo que les hace eficaces en una situación determinada, estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y se ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos (Levy-Leboyer, 1997, pág. 54) Competencia significa el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar, saber ser- conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados integrados en el ejercicio profesional". El dominio de estos saberes le "hace capa de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional. (Coraminas, 1998, pág. 51).

La capacidad de movilizar, articular y poner en acción valores, conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo. (Zayas Agüero, 2002, pág. 17) Pujol, a su vez, define competencia como la capacidad de una persona para realizar una actividad, aplicando de manera integral y pertinente los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos en una determinada gama de funciones, en situaciones y contextos definidos. Este mismo autor hace una diferenciación entre competencias laborales y sociales, siendo la primera aquella que más se aproxima al espacio organizacional. (Pujol, 1999, pág. 33) Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exige para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones. Según la resolución ministerial 21/99 del CETSS, se define a las competencias como un conjunto de habilidades que están fundamentalmente referidas a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo. (Becker, 2005)

Más recientemente, a partir del Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano que se está aplicando en Cuba, se definieron las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007 y específicamente en la NC 3000:2007 se definen las competencias como un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados 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. (Norma Cubana NC 3000, 3001 y 3002. Sistema de gestión integrada de Capital humano, 2007, pág. 17)

Competencias es “un conjunto medible de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, combinados con procedimientos que permitan el desempeño idóneo y la calidad requerida de la actividad laboral”. Se asumen los conocimientos, habilidades, actitudes y valores por ser el eje principal en la mayoría de las definiciones dadas por los estudiosos del tema, agregándole el término de “medibles” como el instrumento para facilitar la evaluación de desempeño y combinados con procedimiento que no es más que el “saber hacer” para lograr mayores resultados en la organización (Hernández del Sol, 2011, pág. 12).

Aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. Esto no ocurre así con los objetivos, que son cuantificables e independientes de la persona que los mide. Por ello, la evaluación de las competencias requiere un procedimiento más cuidadoso que el de los objetivos, ya que hay que tener en cuenta su subjetividad. (Varens Albelo, 2012, pág. 15)

Darlenys Tejeda Massó en su tesis de grado concluye del análisis de estas definiciones que puede concluirse que las Competencias: 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 y se encuentran asociadas con el éxito en situaciones determinadas, haciéndolo diferentes de otros, así que podríamos decir que las competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes para las conductas de los distintos niveles de una organización. (Tejeda Massó, 2015, pág. 31)

### **1.1.3 Tipos de Competencias**

Década tras décadas cada uno de los autores que se han referido a este tema de las competencias, clasifican estas con nombres distintos pero a su vez concuerdan en algunas teorías y aspectos a medir en cada una de estas. En este epígrafe se ejemplifican algunas de estas clasificaciones definidas por sus autores tomándose como base para la evaluación de los cuadros en Ministerio del Interior Cienfuegos.

Tomándose la conceptualización dada por Suárez Vélez (2009) y Hernández Delgado (2009) en su tesis de grado las clasifican como:

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 relacionados con la ocupación y no son tan transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Por otro lado, Pérez López (1998), las clasifica como:

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. (López, 1998)

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, Pro actividad, 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. (López, 1998)

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. (López, 1998)

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. (López, 1998)

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.

En el Órgano de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior Cienfuegos evaluaremos las Competencias directivas según el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998), la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.

Una estrategia que consiguiera valor económico empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa no sería una estrategia válida, puesto que, entre otras cosas, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir valor económico en el futuro. Por tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra dimensión que llamamos dimensión intratégica.

A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, hay que añadir unas competencias que llamamos de eficacia personal. (López, 1998)

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 sucursal, se mide por la eficacia de sus resultados económicos. Para este grupo proponemos las siguientes competencias básicas: (Cienfuegos, 2015-2016)

1. Pensamientos Estratégicos: Tiene visión al futuro, anticipándose a los cambios.
2. Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia.
3. Actualización Política-Ideológica: Se actualiza en el acontecer político, económico y social, nacional e internacional y está comprometido con la revolución.
4. Es abierto al cambio: Es proactivo y se siente cómodo con lo nuevo.
5. Desarrollo del recurso humano: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de él y de los demás.
6. Desarrollar la política de cuadros y reservas: Siente la necesidad y garantía de una gestión de recursos humanos potencializados. Garantiza la continuidad de funcionamiento en la organización.
7. Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante mediciones, controles y comprobaciones, establecer

- sistemas claros y ordenados que permitan utilizar los recursos del modo más idóneo y desarrollar el producto como lo solicite el cliente en caso de una empresa.
8. Solución de problemas y toma de decisiones: toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, elige enfoques adecuados y los lleva a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
  9. Manejos de Conflictos: Enfrenta, maneja y aprovecha los conflictos como una vía para solucionar los problemas.
  10. Aplica técnicas de negociación: Desarrolla los principios de una negociación efectiva y le da resultados positivos.

Competencias intratécnicas: Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad intratécnicas 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, proponemos las siguientes competencias básicas: (López, 1998)

1. Comunicación: Comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
2. Organización: Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.
3. Empatía: Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.
4. 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.
5. Coaching: Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.
6. 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 intratécnicas y

deben considerarse también como competencias directivas. Proponemos una lista de cuatro competencias básicas cada una de las cuales se divide en tres subcompetencias: (López, 1998)

#### 1. Pro actividad

- 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.

#### 2. Autogobierno

- Disciplina: Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.
- Concentración: Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.
- Autocontrol: Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.

#### 3. Gestión personal

- Gestión del tiempo: Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.
- Gestión del estrés: Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.
- Gestión del riesgo: Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.

#### 4. Desarrollo personal

- 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.

### **1.2 La gestión por competencias, su importancia.**

La Gestión por Competencia es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el

desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer. (<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion01.htm>, s.f.)

Ramos Díaz y Cuesta Santos plantearon que la gestión por competencia, como se ha referenciado por diferentes autores internacionales y nacionales, se ha convertido en un asunto estratégico desde los fines del pasado siglo y de importancia decisiva en el presente, aunque aún es insuficiente en las organizaciones el verdadero rol y son pocas las que realizan estudios sobre cómo gestionarlas, de ahí la necesidad de proponer metodología para identificar competencias y la demanda de su desarrollo y favorecer al prosperidad de la gestión de ese proceso.

El proceso de desarrollo de competencias se compone de elementos externos e internos, que interactúan dinámicamente y requieren un contexto adecuado (Evaluación y desarrollo de las competencias directivas Harvard Deusto Business Review- Núm. 89, 1999). Por lo que el estudio y profundización de esta teoría se continúa por todo el mundo. Surgiendo entonces diversas escuelas, que concentran sus esfuerzos en el tema, pero no es hasta finales de la década del 90, que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

Actualmente, coexisten tres enfoques el Psicológico, el Empresarial y el Educativo diferenciados, y casi enfrentados en sus definiciones y en sus esquemas metodológicos, aunque esto aún no ha trascendido con la magnitud necesaria al medio académico. (Benítez R & J., 2004, pág. 13). Conviene resaltar que, en los tres enfoques, se destaca el “desempeño idóneo” como condición o premisa de validez del concepto competencia. La escuela educativa, por su enfoque hacia el diseño curricular, enfatiza en su definición las capacidades subyacentes a la competencia, o sea, los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes.

Éstos hablan de la competencia, refiriéndose a la capacidad de desempeño del individuo en una o más áreas específicas. La competencia está en el individuo y deriva de su preparación sistemática en una determinada área. La escuela psicológica, por su parte, habla de las competencias del individuo, que consisten en aspectos actitudinales o características individuales. Para estos, la competencia es intrínseca al individuo, en términos de sus inclinaciones, estilo de pensamiento o rasgos actitudinales.

En el contexto empresarial, la competencia es una exigencia del proceso o de la dinámica organizacional, y debe estar presente en el individuo, en función de las exigencias de su cargo. A decir de Benítez (2004) “aunque existen coincidencias entre los tres enfoques (Psicológico, Empresarial, Educativo), como la premisa de que la competencia se demuestra en la práctica a través de conductas observables, existen

diferencias con implicaciones metodológicas importantes, y se están generando desarrollos y aplicaciones en el medio empresarial, que reflejan la adopción de definiciones sin fundamento epistemológico”. (Benítez R J. L., 2004, pág. 15)

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 gestión de competencias, comprendida con énfasis por la gestión del conocimiento, que es gestión de personas, parte de la determinación de las competencias laborales de las personas, a ser reflejadas en el perfil de cargo. La capacidad demostrada de manera eficaz (competencia laboral) es el elemento clave en la “era digital”, decisivo hoy en la eficacia, eficiencia y competitividad empresarial. A partir de determinados presupuestos teóricos metodológicos se argumenta su inserción en la gestión de recursos humanos, y se ofrecen consideraciones sobre los componentes de los necesarios calificadores o perfiles de cargo por competencias. (Santos, 2000, pág. 76)

La revisión de la bibliografía en el campo de las competencias indica que el modelo integrado de gestión de recursos humanos que se maneja actualmente se basa en el análisis de las conductas observables y evaluables: las competencias. Muy unido a este análisis se encuentra la gestión por competencias, hay en este hecho una revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional. Son muchas las empresas y organismos que en Europa, Estados Unidos y en forma más reciente en América Latina han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencias directivas y laborales. La justificación de esto se halla en el intento de mejorar los resultados obtenidos a través de la movilización del conocimiento y de las capacidades de aprendizaje. (Ortíz, 2000, pág. 103)

En el 2007 surgieron en Cuba las Normas Cubanas asociadas al Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano en las que se define gestión por competencias como las actividades coordinadas para exigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización. (NCISO 3000, 2007)

El enfoque de gestión por competencias presenta varias ventajas institucional, organizacional e individual, pues contribuye al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante, mejora y facilita la gestión integrada de los recursos humanos, apoya la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos, genera un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos, hace converger la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización. Además involucra a los directivos en la gestión de los recursos humanos. (Delgado M., Domingo. Modelo de gestión por competencias. [www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com) )

Entre otras cosas, la gestión por competencias ayuda a impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales y a realizar proyectos empresariales eficientes a través de la utilización del mejor capital humano de la empresa. La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo. La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados. La dirección del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa. (Varens, Aguirre, Sarduy, & y Oropesa, 2014) (Ponencia presentada en GESEMAP 2014, La Habana)

Entre los diversos paradigmas que existen en el campo de la Dirección Estratégica en la gestión moderna, que lo apoyan y contribuyen a su desarrollo, se encuentran la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC), el Enfoque Basado en los Recursos (EBR) y el Enfoque Basado en las Competencias (EBC); que se complementan y asumen aportes de cada uno, en contribución a los requerimientos de cada nueva demanda a la gestión estratégica moderna. (Díaz, 2008)

### **1.3 Aspectos que caracterizan el proceso de capacitación de las fuerzas del Ministerio del Interior**

Hoy los Organismos de la Administración Central del Estado tienen un reto en lograr una mayor eficiencia en la gestión de su actividad, unido a la necesidad del redimensionamiento organizacional que se desarrolla en el país y en particular el proceso de reordenamiento del MININT, obliga a todas las fuerzas de esta institución a elevar de forma sistemática sus conocimientos teórico-prácticos en las concepciones y tecnologías más avanzadas y novedosas que se producen en el ámbito internacional y nacional, en función de su capacitación y actualización profesional para el desempeño de la actividad.

De lo anterior se deriva, que la capacitación de las fuerzas del MININT en el siglo XXI debe seguirse perfeccionando, donde además no se pueden olvidar los adelantos tecnológicos, que a la vez que lleva un mensaje de exigencia a la capacitación, facilita el desarrollo y evolución de lo máspreciado, las personas; propiciando establecer nuevas bases en relación con la elevación de la preparación de los futuros profesionales.

Con la creación de la Dirección de Formación y Preparación en el MININT desde la Directiva Orgánica No. 4/2006 del Ministro del Interior se designa como órgano rector encargado de dirigir y controlar la formación y capacitación de las fuerzas. El funcionamiento de este órgano se sustenta en las definiciones organizativas siguientes:

Se constituye como Dirección, formando parte del Aparato Central del Ministerio del Interior.

Se organiza con representación profesional en las Provincias y en el Municipio Especial Isla de la Juventud, en correspondencia con las características de cada territorio y los requerimientos que elabore la Dirección de Formación y Preparación de las fuerzas de conjunto con la Dirección de Control, Organización y Planificación.

Ejercer la dirección de la política ministerial del proceso docente educativo, la superación profesional de los claustros y organización escolar de los Centros de Enseñanza, rectorando el diseño y perfeccionamiento de los planes y programas de estudio, el control y evaluación integral de su desarrollo y calidad.

Proponer a la Jefatura del MININT las estrategias, base normativa y medidas organizativas para el desarrollo de la política de formación, preparación y superación de los Jefes, sus reservas y las fuerzas e instrumentar su implementación en los Centros de Enseñanza y Órganos.

Proyectar, organizar y controlar de conjunto con los órganos, el sistema de actividades de preparación y superación de las fuerzas que se desarrollan en Unidades, la etapa de adiestramiento de los recién graduados, los procesos de categorización especializada y profesional y evaluar su influencia en las actividades de enfrentamiento.

Proyectar y puntualizar anualmente, la estrategia de la educación de postgrado en el MININT, particularmente la dirigida a la preparación y superación de los Jefes y sus reservas, organizar y controlar su ejecución.

Por ello, una capacitación para el cambio debe estar dirigida a facilitar en las fuerzas de la institución alternativas de orientación para la actuación ante situaciones que requieren transformación e influyen sobre los procesos de evolución del conocimiento teórico y práctico del individuo en crecimiento y de su grupo de trabajo, con la

flexibilidad necesaria para facilitar los procesos de ajuste y respuesta a las necesidades.

Los recursos humanos en el Ministerio del Interior constituyen el eslabón fundamental para el logro de la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las variadas misiones que cumplen las diferentes líneas, dentro de estas: los órganos del sistema de Policía, Contrainteligencia, Prisiones, Inmigración y Extranjería, Cuerpo de Bomberos, Seguridad y Protección, Aseguramiento y Servicios, Menores, entre otros. Por la complejidad de los diferentes puestos de trabajo, las fuerzas que los integran exigen por sus características una alta capacitación y actualización. Teniendo en cuenta lo estudiado por diferentes autores y las características del Ministerio del Interior se redefinió el concepto de capacitación de las fuerzas que se expresa a continuación:

“La capacitación de las fuerzas es un proceso planificado, organizado, continuo, sistémico y pertinente que como eje transversal de la formación integral, está orientada a favorecer un cambio en el conjunto de conocimientos, habilidades integradoras, capacidades y cualidades político-ideológicas, éticas y profesionales desarrolladas por las fuerzas del Ministerio del Interior”.

Un proceso de capacitación adecuado contribuirá al perfeccionamiento de la dirección, desde los recursos humanos del MININT y Aseguramiento y Servicios, a la vez que facilitará el diagnóstico del estado real del proceso de preparación para realizar las funciones de los diferentes cargos en las unidades y especialidades, así como proyectar pedagógicamente su capacitación, estableciendo las acciones necesarias para su implantación en la práctica laboral.

#### **1.4 Modelos para determinar las competencias**

Existen diversos modelos y aproximaciones para abordar el concepto de competencia y la gestión por competencias. Tienen en común el considerar las capacidades que el trabajador posea, como una herramienta que se debe desarrollar continuamente, lo cual permite a la organización obtener ventajas competitivas en el mercado al que acceda, ya que las personas son consideradas ejes centrales en los avances que se puedan obtener. La mayoría de estos estudios han estado dirigidos hacia las competencias laborales, dentro del enfoque netamente funcional, correspondiendo exclusivamente a este tipo de análisis y percepción de las entidades.

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

- **Modelo funcionalista:** El mismo contempla la inclusión de resultados preestablecidos y perfectamente medibles que debe cumplimentar la persona que

ocupe el puesto. Estos se diseñan a partir de las funciones esenciales durante el proceso de producción o servicios que se desarrolla. En este modelo se incluyen los conocimientos requeridos para estas funciones.

- **Modelo Conductista:** Se focaliza en la determinación de las capacidades conductuales que pueden decidir un desempeño superior, este modelo está estrechamente vinculado al nivel gerencial, el cual tiene la responsabilidad de tomar decisiones, mantener una comunicación adecuada con los subordinados y superiores, crear estilos de liderazgo, trasladar objetivos estratégicos y valores organizacionales, garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo, buscar consenso, etc.
- **Modelo constructivista:** Este modelo concibe que las competencias del personal se edifiquen según el propio devenir de la gestión así lo exijan, es decir, en la misma medida en que surjan amenazas o dificultades alrededor de las cuales deban tomarse decisiones. Es decir, que según la propuesta de este modelo las competencias deben definirse durante el propio proceso de solución de problemas.

Existen otros modelos que marcan momentos importantes en la evolución del tratamiento a las competencias, en el marco de las organizaciones modernas y sus requerimientos actuales. A la vez permite poner de manifiesto, la gestión de las competencias organizacionales, las del puesto y se siguen utilizando en las de los cargos. En la bibliografía consultada son disímiles los diferentes modelos de enfoque basados en competencias, tales como:

- El Modelo Genérico de Competencias enfocado a la actividad gerencial, donde el desempeño exitoso tendrá relación con la gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirección de subordinados, y un conocimiento profundo de la tarea en sí, así también del proceso que su desarrollo implica específicamente. Boyatsis, R. 1982.
- El de Lado y Wilson en 1994 .Este modelo enfatiza en las diversas fuentes de las competencias en general.
- Cuesta en el 2005: (modelo cubano) Este enfatiza entre el vínculo existente entre la estrategia, las competencias laborales y la gestión del conocimiento. Hace aporte en el aspecto técnico y socio psicológico de las competencias laborales al enmarcarse en el modelo específico para la GRRHH.
- López en el (2008): Este modelo se basa en el enfoque de sistema abierto y de cadena de valores, Define indicadores de desempeño en la organización en función de los requerimientos estratégicos. Parte de la proyección estratégica, integra a los objetivos estratégicos.

Estos modelos constituyen aportes cualitativos de significación para el propósito de la presente investigación en el ámbito de las competencias. En todos ellos se destacan las tres escuelas fundamentales: la conductista, la funcional y la constructivista, que aportan métodos de identificación de competencias para la generación de perfiles a través de metodología de análisis. Diferentes y variadas son las metodologías para identificar competencias; una de la más generalizada es el análisis ocupacional o de ocupaciones, del cual citamos a continuación algunas de sus definiciones: (Varens V. , 2016) (GESEMAP)

Cinterfor / OIT: Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás. . (Hernández Ortega R, 2015)

Instituto Nacional de Empleo de España (INEM): 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. Utiliza el método de análisis funcional y lo considera un instrumento superior del análisis de tareas. Considera a la ocupación una agrupación de actividades profesionales pertenecientes a diferentes puestos de trabajo con características comunes, cuyas tareas se realizan con normas, técnicas y medios semejantes, y responden a un mismo nivel de cualificación. . (Hernández Ortega R, 2015)

El perfil profesional, resultante en la segunda fase, es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones profesionales, la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México define el análisis ocupacional como una “metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño. Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en ocupaciones los puestos

relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo”. (Hernández Ortega R, 2015)

### **1.5 Necesidad de desarrollar competencias directivas.**

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, una empresa puede alcanzar con mayor facilidad sus metas, razón por lo que la capacitación a cuadros y reservas como máximos responsables del éxito del proceso productivo o de servicio, manifestado en su quehacer diario, casi todos coinciden que: “El proceso de capacitación tiene un carácter sistémico. Posibilita la adquisición de actitudes necesarias para darle cumplimiento a la actividad que se realiza. Y contribuye a los resultados de la organización.” ha sido un tema tratado por varios autores (Werther y Davis (1991), Simula (1994), Siliceo (1996), Rulán (1997), Aquino (1997), Blake (1997) Calderón (1998), Columbié (2002)

Según Cuesta (2005) resumiendo las tendencias actuales de la GRH a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

En la actualidad el objetivo de la preparación y superación de los cuadros va dirigida a crear habilidades, más que a impartir conocimientos, y se orienta a la obtención de resultados vinculados a las políticas empresariales y nacionales, que en Cuba se relacionan con los lineamientos de la política economía y sociales del partido y la revolución aprobados en el VI Congreso del PCC.

Como parte de la mejora continua y teniendo en cuenta las experiencias en la capacitación de los cuadros acorde a las necesidades de cada momento, se han ido poniendo en práctica varias versiones de la misma. Como resultado del trabajo conjunto

con el grupo de cuadros de la Tarea 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 del Gobierno y sus reservas en el acuerdo del 22 de julio del 2010 (Acuerdo del Consejo de Estado. (2010, Julio 22). Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. )

La misma constituye un referente obligado para cada Organismo de la Administración Central del Estado, Consejo de Administración Provincial, Municipal y otras entidades elaboren sus sistemas de preparación de cuadros y reservas, así como sus planes y programas anuales en correspondencia con las exigencias que imponen las condiciones actuales y el desarrollo. Está sustentada en la política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno y constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado, que garantiza la continuidad del proceso educativo de los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas de desarrollo. (Díaz – Canel Bermúdez Miguel, Ministro MES, 2010)

Establece ocho principios, el segundo plantea que los cuadros se forman en un proceso continuo que inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo, a partir de lo cual se elabora su plan de desarrollo como reserva y transita de forma escalonada, el quinto nos dice que la preparación del cuadro se diseña en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara, a partir del resultado de su evaluación y la determinación de las necesidades de aprendizaje y exigencias que deben observarse de manera permanente en los procesos de implementación y control (Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas , 2010)

Paralelo a estos principios se establecen seis exigencias que también nos orientan que la capacitación de los cuadros debe ir dirigida al desarrollo de sus competencias ejemplo el segundo requerimiento exige el fortalecimiento de las habilidades directivas de los cuadros, y el cuarto la determinación por los Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y Consejo de la Administración de los órganos locales del Poder Popular, de los perfiles de competencias de cada cargo y del contenido de los programas de estudio, según la categorización del cuadro, así como la aprobación por los niveles correspondientes por los que deben observarse de manera permanente en los procesos de implementación y control.(Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas , 2010)

El Sistema provincial de Preparación y Superación como parte integrante del Trabajo con los Cuadros y sus Reservas (fundamento para el ejercicio profesional de los

cuadros), así como del perfeccionamiento de la gestión organizacional y la implementación de las NC-SGICH NC-3000, 3001, 3002. Se hace necesario, cumplir con la finalidad del aprendizaje mediante la identificación y formación de competencias directivas, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, en administración-dirección y técnico-profesional. (Sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la provincia de Cienfuegos, 2015-2020)

Para ello se hace necesario el diagnóstico y la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior. (Sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la provincia de Cienfuegos, 2015-2020)

Teniendo como base los Lineamientos 08,138 y 200 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC, al Objetivo de trabajo del PCC No. 73, 77 y 78 aprobado en la Primera Conferencia Nacional el 23 de enero del 2012, al Artículo 2 del Decreto Ley No. 196 es un sistema coherente y armónicamente estructurado, que garantiza la continuidad del proceso educativo de los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas de desarrollo. Se hace además 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.

Las empresas cubanas de hoy en día necesitan de directivos eficaces, con cualidades y rasgos personales que contribuyan a su desarrollo y competitividad, para de esta forma poder solucionar paulatinamente un conjunto de deficiencias, que según Pérez y Díaz (2000) son:

- Deficientes métodos y estilos de dirección.
- Excesiva centralización.
- Insuficiente participación de los trabajadores en la dirección y gestión empresarial.
- Falta de profesionalidad en la función de dirección.
- Falta de motivación en los dirigentes para lograr una gestión rentable.
- Estilos burocráticos.
- Capacitación inadecuada y a saltos.

Estas deficiencias están muy asociadas al directivo, sus habilidades, características personales, comportamientos manifiestos y su entrenamiento para el cambio. Los directivos y la forma en que cumplen su cometido individual e influyen en los colectivos. Por tal motivo, es necesario encaminar los esfuerzos hacia la búsqueda de alternativas que contribuyan a la identificación de las principales necesidades de desarrollo de competencias en los cuadros y desarrollar programas de aprendizaje

para la formación y entrenamiento de las habilidades y destrezas que garanticen una dirección más competitiva, que permita detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.

Determinar a la persona que cumpla con estas competencia favorece el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo. Permitir que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa, por ende la gestión que comienza a realizarse ahora, ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. La presente investigación razona la necesidad ontológica de gestionar el conocimiento para el desarrollo de capacidades directivas con el fin de mejorar y perfeccionar el trabajo con los cuadros y aumentar su desempeño.

#### **1.6 Otros procedimientos consultados que anteceden a la investigación**

Como resultado del estudio bibliográfico se llegó a la conclusión de que cada una de las investigaciones precedentes tiene el mérito de descubrir algunos de los fundamentos teóricos que pueden sustentar el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en las condiciones actuales. Pero estas propuestas aisladas no llegan a ofrecer una solución científica para la dirección de este proceso, la cual es de vital importancia para su perfeccionamiento en las condiciones actuales. Todos ellos fueron consultados al igual otros procedimientos, metodologías, procesos y métodos de otros autores cubanos y extranjeros.

Cada procedimiento, método, metodología y proceso fue analizado minuciosamente nutriéndonos de su contenido y sus resultados pero en esencia ninguna reunía todos los aspectos que se precisan para realizar una correcta identificación de las necesidades de superación de los cuadros en función de desarrollar competencias directivas que respondan a cargos que ocupen.

En la investigación se tuvo en consideración los estudios de algunos procedimientos creados en otros ejercicios de culminación de grado en la Universidad de Cienfuegos, los cuales posibilitaron detectar competencias donde se puede citar el elaborado por Varens Albelo V. en su tesis presentada en opción a Master en Administración de Negocios en el 2012. El mismo fue aprobado por el Consejo de la Administración Provincial para ser aplicado en la política de cuadro del territorio.

Este procedimiento es aprobado por la comisión de cuadros del CAP y por el grupo que trabaja la implementación de la Estrategia Nacional, la aplicación de este en más del 90% de las entidades de subordinación local, posibilitó:

- Confeccionar la estrategia provincial de preparación y superación de cuadros y reservas para el año 2015-2020.
- Tributar a las exigencias del Modelo Cubano de Gestión Integral del Capital Humano (NC 3000, NC3001, NC 3002) con un enfoque basado en competencia.
- Dar cumplimiento del Artículo 2 del Decreto Ley (196).
- El tema está recogido en los Lineamientos 04, 74, 138 y 200 los que se materializan a través del Objetivo de trabajo 73, 77 y 78 de la Primera conferencia nacional del PCC el 23 de enero del 2012.

Permite contar con la explicación detallada paso a paso del proceso y qué es lo más adecuado hacer en cada momento, además de los instrumentos que se aplican y sus procesadores estadísticos. Además se puede usar una ficha tipo como perfil de competencias que ha sido ponderada y validada por expertos nacionales y del territorio, esta ficha al igual que el procedimiento, no constituye una camisa de fuerza para su aplicación en las entidades por lo que da margen a la creatividad y a la adaptabilidad. También con este procedimiento se logra que el lenguaje este acorde a los actores y decisores (directivos de entidades). El Procedimiento puede aplicarse sin la presencia de un especialista y potencia el rol del facilitador del directivo en las organizaciones y no cuestiona las incompetencias o falta de competencias, se habla de competencias existentes y competencias necesarias.

No se niega ni cambia nada de lo establecido, lo enriquece. Al aplicar el procedimiento se conocen las necesidades de desarrollo de competencia de los directivos lo que permite planificar objetivamente los cursos de preparación y superación. Contribuye a mejorar el nivel de la dirección de las entidades y con ello el alcance de los objetivos trazados por las organizaciones. Por todo lo anteriormente expuesto se decide aplicar el procedimiento utilizado por Varens Albelo V, 2012 en el Órgano de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior de Cienfuegos.

### **Conclusiones parciales del capítulo.**

1. En este capítulo se realizó un bosquejo sobre el surgimiento y evolución de las competencias, se plasmaron diferentes definiciones de competencias según el criterio de varios autores, todos radican en la importancia y necesidad de identificar las potencialidades que poseen las personas para obtener un desempeño superior dentro de la organización, el cual está causalmente determinado por particulares en el comportamiento de las personas
2. Se expuso la necesidad de determinar las competencias para el mejoramiento del proceso de dirección y se explica con diversos argumentos él porque es importante desarrollar competencias directivas, evidenciando su peso en la implementación de las nuevas transformaciones en el Modelo Económico Cubano y para estar a tono con las exigencias del entorno internacional Todo lo analizado contribuirá a lograr un trabajo encaminado a perfeccionar la competencia en las entidades, haciéndose más efectiva la tarea .
3. Se escogió el procedimiento a aplicar en el Órgano de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior de Cienfuegos, el procedimiento utilizado por Varens Albelo V, en su tesis presentada en opción a Master en Administración de Negocios en el 2012. El mismo fue aprobado por el Consejo de la Administración Provincial para ser aplicado en la política de cuadro del territorio.

## **Capítulo II: Caracterización del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior Cienfuegos**

En este capítulo se realizará una breve caracterización de la entidad objeto de estudio y se efectuará un diagnóstico al trabajo con los cuadros fundamentalmente sobre la concepción de los planes de capacitación. Y se analizarán las consultas de algunos procedimientos que identifican necesidades de superación, que anteceden a esta investigación.

### **2.1 Caracterización del Ministerio del Interior, Cienfuegos**

El Ministerio del Interior es un órgano complejo, con múltiples y disímiles especialidades, donde coexisten diversos sistemas y subsistemas de trabajo. Se rige por la ley Orgánica No 1291 del 15 de marzo de 1975, la que establece sus objetivos, funciones y estructura. Como organismo de la Administración Central del Estado, ejecuta todas las tareas relacionadas con la seguridad nacional y el mantenimiento del orden interior con la cooperación de los demás organismos del estado y las organizaciones sociales, razón por la cual tiene vinculación directa y permanente con la máxima dirección del país. Entre *las funciones* que desarrolla en el cumplimiento de sus objetivos se encuentran:

- ✓ Recopilar, evaluar y analizar toda la información de interés con relación a las actividades enemigas, planes e intenciones agresivas contra nuestro país.
- ✓ Prevenir, neutralizar y esclarecer las actividades delictivas de carácter común.
- ✓ Vigilar, proteger y defender las fronteras nacionales.
- ✓ Tener a su cargo la fase preparatoria del juicio oral en la forma y en los casos que la ley señale.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones del tránsito y la preservación del orden público y la seguridad colectiva.
- ✓ Garantizar la protección de la vida y la integridad física de los dirigentes.
- ✓ Aplicar y controlar la política migratoria orientada.
- ✓ Dirigir la aplicación de la política para la preservación del secreto estatal y de la seguridad de las comunicaciones.
- ✓ Garantizar la ejecución de sanciones y medidas de seguridad.
- ✓ Dirigir la aplicación de la política de protección contra incendios.
- ✓ Controlar, organizar y desarrollar la fuerza de trabajo y los cuadros propios.
- ✓ Mantener informado oportunamente al Partido y Gobierno de todo cuanto sea de interés.

Para el cumplimiento de todas estas responsabilidades figura una *estructura* compleja que consta de un Jefe Provincial al cual se le subordinan un Segundo Jefe Provincial, subordinándoseles los órganos de la Sección Política, Inspectores y Centro Dirección Provincial así como los órganos globales: Grupo de Investigación Criminal, OICC, Centro instrucción Y SUM. MININT, Cuadros, Personal y Preparación de las fuerzas, Órgano Dirección, Economía y Finanzas, Aseguramientos y Servicios, Operaciones (Ingeniería Y Armamento,) Infraestructura y Viviendas, Servicios Médicos. También están los órganos lineales los cuales son: Sistema Orden Interior (PNR, PTI, Cuerpo de Bomberos, Cuerpo de Guardabosques, Protección, Menores, Ingeniería de Tránsito), Órgano de Investigación Criminal y Operaciones (Criminalística) Contrainteligencia, Inmigración y Extranjería, Sistema Prisiones, Trámites, Técnica Canina, Brigada Especial. (Ver Anexo 1- Organigrama)

Caracterizando a los trabajadores según grupos: cuenta con una cantidad de trabajadores de un total de 5500, de ellos hay 4234 militares, 1266 Civiles, de estos pertenecen al sexo masculino 3805 y femenino: 1695, negros 689, mestizos 1610 y blancos: 3201.

## **2.2 Órgano de Cuadros, Personal y Preparación**

Para desarrollar todas estas actividades principales es imprescindible la atención integral de los combatientes y trabajadores civiles del MININT en la provincia, lo que implica que en su selección y permanencia deben tenerse en cuenta sus cualidades político-morales, su nivel cultural y la ética para el trato correcto a los problemas inherentes a cada persona, respondiendo a los tres pilares fundamentales sobre los que se basa la actividad de Cuadros, Personal y Preparación: su carácter político, operativo y especializado.

Se encuentra integrado por combatientes profesionales, no profesionales y trabajadores civiles, con equipos de trabajo dedicados a la organización, planificación, desarrollo y control de los principales procesos que se ejecutan con las fuerzas en general, desde la selección para el completamiento de las plantillas hasta su atención multilateral, lo que permite crear un clima favorable en las Unidades, en función de elevar los rendimientos individuales y colectivos.

Se encuentra estructurado por Grupos de trabajo, en correspondencia a las funciones que realizan.

Grupo de Dirección: integrado por el Jefe y 2do Jefe de Órgano, auxiliado por un Secretario y un Chofer, estos dos últimos cargos civiles.

Grupo de Selección: asegura el ingreso de nuevas fuerzas a la institución, conformado por un 1er Oficial y 5 Psicólogos encargados de procesar la información derivada de los procesos selectivos. Existen además dos coordinadores en calidad de contratados

para la atención de las aulas vocacionales del MININT, distribuidas en dos Preuniversitarios y dos Politécnicos.

Grupo que atiende el Trabajo con las Fuerzas: lo preside un 1er Oficial y lo integran un oficial de trabajo con las fuerzas que atiende el proceso de estimulación, ascensos en grado militar, entre otras funciones. Un oficial para la atención de los cadetes insertados y la captación de la FTC en la Universidad de Cienfuegos y dos oficiales para el trabajo con la Reserva de Cuadros y Cantera de Jóvenes.

Grupo de trabajo Información y Análisis: Se designó un 1er oficial y un oficial de información y estadísticas.

Grupo de Atención a Pensionados: se designó un 1er Oficial para la Atención a Pensionados y un oficial de cuadros que atiende Seguridad Social, además atiende por decisión a un Técnico en Recursos Laborales, otro de Seguridad y Salud del Trabajo y un técnico de Registro.

### **Misión**

El Órgano de Cuadros, Personal y Preparación en la provincia dirige, asesora, ejecuta y controla la aplicación de la política de atención al personal (combatientes y trabajadores civiles) teniéndose en cuenta para su selección y permanencia sus cualidades político-morales y la ética para el trato correcto a los problemas inherentes a cada persona.

### **Visión**

Colectivo comprometido ideológicamente con la defensa de los intereses de la Revolución, con dominio de la gestión de los recursos humanos y capaces de asumir su interrelación con los avances científico – técnicos puestos a disposición del enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y violaciones en el MININT. Profesionales con espíritu de sacrificio y altamente motivados por la labor que realizan, en cuyo actuar prima la honradez y la honestidad, todo lo cual lo convierte en ejemplo ante el resto de las fuerzas que integran el Ministerio del Interior”

### **Valores compartidos**

Estos valores constituyen los principios éticos y el soporte filosófico del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación fundamento y guía de su cultura organizacional.

Ética y moral revolucionaria: es un modo de conducta que se corresponde con la modestia, la honestidad, la solidaridad, la confianza mutua, con la firmeza patriótica, la fidelidad a la Revolución y al Socialismo. Es la dedicación y entrega al trabajo, la preocupación constante por la superación técnica, política e ideológica. Es también, poseer un porte y aspecto adecuado y mantener un trato correcto con todos dentro y fuera de la organización.

Profesionalidad: significa poseer el conocimiento total sobre la gestión contable - financiera, amplio dominio técnico de la labor que desempeña, y aplicarlos en la actividad diaria con sagacidad y calidad en el tratamiento y solución a los problemas internos y externos. Es poseer experiencias suficientes que faciliten la interpretación de cada hecho económico.

Capacidad de cambio: es no ofrecer resistencia al cambio, es aquel personal que aporta ideas y soluciones objetivas. Se caracteriza por rectificar los señalamientos y errores de etapas pasadas con la aplicación de nuevos conocimientos, adecuándose a los cambios constantes.

Compromiso con la Organización: significa desafío y responsabilidad, auto motivación e interés por el desarrollo individual en función de enriquecer el trabajo del órgano. Es tener sentido de pertenencia, participación incondicional, dedicación y total entrega al trabajo e implicación en el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de mejores resultados.

Disciplina: significa cumplir con el reglamento militar así como con las directivas y disposiciones que rigen el actuar de un miembro del Ministerio del Interior y exigir porque los demás lo hagan.

Creatividad: significa tener imaginación, lógica, iniciativas, pensamiento positivo, constancia y flexibilidad.

Austeridad: significa ser riguroso, severo con uno mismo y con los demás para no perder jamás la esencia humilde que nos caracteriza.

Trabajo en equipo: es tener espíritu de cooperación y ayuda mutua. Tener capacidad de lograr el cumplimiento de objetivos y funciones a través de la coordinación y motivación de las áreas y compañeros implicados. Preocupación por el resultado final del trabajo y participación en su logro, discusión colectiva.

### **Objetivos estratégicos**

1. Asegurar el personal idóneo en el momento necesario, en correspondencia con las exigencias y particularidades de cada órgano financiero.
2. Elevar la calificación de los recursos humanos sobre la base de un sistema de formación y desarrollo que eleve la calidad de los resultados finales y la profesionalidad de las fuerzas.
3. Garantizar la preparación de los cuadros, con capacidad para enfrentar los retos que impone el desarrollo de la actividad contable financiera.
4. Lograr una estructura organizativa en el órgano, adecuada a las exigencias actuales y consolidar la dirección participativa.

Los oficiales que conforman el órgano practican *los valores éticos* asumidos por la organización, donde existe el reglamento disciplinario puesto en vigor a través de la

Orden No. 2 del Comandante en Jefe aplicable a los militares, que establece la política de estímulos y correcciones; además, del cumplimiento de las Disposiciones vigentes que regulan la actuación de los miembros del MININT, se cuenta con el Código de Ética de los miembros del MININT y el programa director para el reforzamiento de valores fundamentales en la sociedad cubana actual, que contribuye a fortalecer y perfeccionar las normas que aseguran un enfrentamiento adecuado a las indisciplinas, ilegalidades y corrupción y en la aplicación correcta de la política de cuadros, los que deben por su ejemplo personal ser los principales educadores. Todos estos preceptos se estudian y comprueban tanto en las preparaciones políticas, reuniones del PCC, como en reuniones de la disciplina, no siendo asumido en ocasiones por algunos miembros de nuestras fuerzas que incurren en indisciplinas y violaciones de la ética, que de resultar necesario se toman medidas disciplinarias en respuesta a las violaciones de la legalidad, generalizando con fines profilácticos – preventivos las experiencias al resto de los combatientes.

*La Dirección* se realiza de forma participativa y colegiada, donde intervienen los Grupos de Trabajo en la toma de las decisiones, a partir de los documentos rectores de la especialidad, los objetivos de trabajo para cada año y los lineamientos de trabajo establecidos por la Dirección de Cuadros, Personal y Preparación para cada periodo. Para favorecer el proceso de Dirección resulta necesario identificar, recopilar y comunicar las informaciones pertinentes en forma y plazo que permitan cumplir a cada combatiente con sus responsabilidades. Siendo así, se encuentra establecido el flujo informativo del Órgano, estableciendo los requerimientos informativos, frecuencia y destino. Sin embargo, no todas las especialidades y oficiales implicados suministran en tiempo y forma la información que se necesita para realizar los análisis periódicos correspondientes. No siempre la información está disponible en el tiempo oportuno.

### **2.3 Diagnóstico de la situación actual del trabajo con los cuadros.**

El Ministerio del Interior de Cienfuegos cuenta con 46 cuadros en general, de ellos 5 son del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación (1 hombre y 4 mujeres), promediando 45 años de edad y 12 años de experiencia laboral. En su totalidad poseen nivel superior en diferentes especialidades: Ingeniería Industrial (2), Licenciatura en Psicología (1), Licenciatura en Sociología (1) y Licenciatura en Derecho (1). Consta con 40 trabajadores subordinados distribuidos en:

- Jefaturas Municipales (8).
- Sistema Prisiones (2).
- Sistema Jurídico Penal (1).
- Sistema de Orden Interior (3).

-Sistema de Seguridad del Estado (2).

-Selección (5).

-Jefatura (19).

Para conocer la situación actual que presenta la entidad con respecto al trabajo con los cuadros se comienza con una revisión documental en las funciones de dirección, se realizaron observaciones directas y entrevistas, la mayor incidencia negativa recae en las que forman parte del funcionamiento administrativo (Organización y Planificación), según la Capitana Edith García Cruz (facilitadora de la documentación). Esto indica que se requiere realizar acciones que permitan incrementar el conocimiento y aplicación de las ciencias de la administración y que son fortalezas de la organización para dar solución a estas deficiencias, el contar con un personal motivado y con experiencia.

*Las vías de comunicación*, sesiones formales o informales de información, reuniones y supervisiones durante el trabajo son suficientes para llevar a cabo una efectiva comunicación. Existen mecanismos establecidos para que los miembros de las distintas especialidades puedan aportar sus criterios y recomendaciones de mejoras. Dentro de ellas se pueden citar:

1. Para ejercer la dirección colegiada en el Órgano de Cuadros y Personal se crea el Consejo de Dirección, que se realiza con una periodicidad trimestral y es un órgano colegiado de carácter consultivo donde son objeto de análisis las cuestiones más importantes que tienen relación con la dirección y organización de los principales procesos de trabajo y sus resultados. Está conformado por el Jefe y los 4 Primeros Oficiales y el Secretario del Núcleo PCC. El Secretario funge como secretario de Actas y está designado para auxiliar al Jefe en la toma de decisiones, además de:
  - Facilitar la cohesión del mando y la interacción entre los distintos Grupos de Trabajo, facilitando el intercambio de información.
  - Analizar los temas que respondan al Plan Temático elaborado para los Consejos de Dirección.
  - Evaluar las medidas a tomar para el enfrentamiento de situaciones que por su complejidad así lo requieran.
  - Estudiar las indicaciones y documentos que a tal efecto se indiquen por las instancias superiores.
  - Facilitar al Jefe la influencia directa sobre los oficiales subordinados y valorar su desarrollo y aptitudes.

2. Los despachos del Jefe de Órgano con el resto del personal subordinado, se realizan a partir de una planificación establecida en una matriz anual, postergándose en la mayoría de los casos.
3. A diferencia de los despachos, las sesiones de trabajo no requieren de una agenda previa y se realizan tantas veces como los Jefes lo estimen pertinente, en atención al desarrollo de la situación operativa. La sesión de trabajo puede destinarse tanto al análisis del trabajo en sentido general como al de situaciones particulares que se detecten en el estudio de la situación operativa. Se encuentra habilitada una carpeta de control donde se archivan las actas de los despachos y sesiones de trabajo enumerando las decisiones tomadas y la solución de los problemas analizados.
4. En su plan de trabajo, el Jefe del Órgano dedica un tiempo específico mensual para la atención personal a aquellos subordinados que lo soliciten.
5. Trimestralmente se concretan las tareas del plan anual y se puntualizan mensualmente en las reuniones de orientación del plan de trabajo y de apreciación de la especialidad.
6. Está organizada la atención de los Órganos por oficiales, fundamentalmente los de enfrentamiento, participándose en las sesiones de trabajo de las comisiones de cuadros de esos órganos. Los miembros de la comisión de cuadros provincial, asisten de forma programada a las reuniones de las comisiones de cuadros y evaluación de los Órganos, Secciones y Unidades de base.
7. Otro Órgano de trabajo colegiado, es la Comisión Preparatoria de Ingreso, que la preside el Jefe del Órgano, y la integran el 1er Oficial de Selección de la CII, 2do Jefe de la Sección Política, 2do Jefe del Órgano de Cuadros y Personal, 1er oficial de Selección y la Psicólogas implicadas en los casos.
8. De un periodo a otro, se realizan los balances de los resultados de trabajo, se formulan los nuevos objetivos a partir de los lineamientos de trabajo y el banco de problemas de la especialidad y la Provincia y se diseña el plan de trabajo para el próximo año.
9. Existe correspondencia entre las normativas ministeriales emanadas de la Dirección de Control, Organización y Planificación, los lineamientos del MININT en la provincia.
10. En la planificación, aunque se realiza el plan mensual y se hacen las puntualizaciones correspondientes, no siempre logra los objetivos que se proponen.
11. En cuanto al análisis de esta función se puede referir que las mayores dificultades se asocian con el respeto al proceso de planificación antes, durante y después de

elaborado el plan, en muchos de los casos los movimientos responden a los cambios de la situación operativa.

A través de entrevistas se señala, en el caso de *la Función de Organización* al analizar la dinámica administrativa (Integración, Control y Mando) a partir de las funciones que la integran, se hacen evidentes los resultados positivos en esta, estando las tres funciones por encima de la media general. La función de mando presenta el valor superior de la media entre todas las funciones y es significativo que la función de organización alcanza el nivel más alto dentro de la mecánica, por lo que consideramos que las funciones de mando y organización se están fortaleciendo mutuamente, constituyendo una fortaleza del Órgano que le ha permitido enfrentar tareas de gran complejidad y dinamismo.

El proceso de captación, selección y reclutamiento del personal, se realiza por el Grupo de Selección que cuenta con las normas y procedimientos a seguir para llevarlo a cabo, lo que se ha venido extendiendo al Sistema Penitenciario y al de Orden Interior con la conformación de un grupo de captación integrado por oficiales de experiencia de cada uno de los Sistemas. Los 1eros Oficiales de los Grupos de Trabajo son seleccionados de acuerdo con los resultados de trabajo obtenidos, los requerimientos que establece el puesto de trabajo y la capacidad de las personas para cumplirlos, así como la preparación que tenga para el mismo. El Reglamento Militar General constituye el documento que establece y regula la autoridad y la responsabilidad en cada uno de los niveles jerárquicos para todas las instituciones armadas del país. Existen además otras órdenes e indicaciones emanadas de las instancias superiores que norman la ejecución del mando (Documentos rectores).

Para continuar el diagnóstico se hace necesario saber a qué nivel está implementado el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano (SGICH) en la 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 la Norma Cubana, NC (3000, 2007). La entidad tiene el propósito 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 establecidos por la mencionada norma. (Ver Anexo 2- *Evaluación de Premisas*)

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 una como válida, que es la que más se aproxima a la realidad de la empresa. En este sentido se procede a su aplicación a una muestra intencionada compuesta por 4 integrantes del Consejo de Dirección. Ellos prestan

especial atención al estado de las competencias directivas, y se obtienen los siguientes resultados:

- No están identificadas las competencias directivas de cada cargo en la entidad.
- No están identificadas las brechas con las necesidades de conocimientos de cada directivo de acuerdo a los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.
- La idoneidad demostrada de cada directivo se establece por parte de las comisiones presididas por el máximo jefe.
- 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.
- No cuenta con el Perfil de Competencias, correctamente estructurado.
- No poseen comité de competencia.

Además, como resultado de la observación (participación en reuniones del Consejo de Dirección, Reuniones de Fortalecimiento de la Disciplina y Cursos de Superación y Mando Integral para Jefes a nivel de Municipio), el estudio de documentos (Expedientes de cuadros, Actas del Consejo de Dirección, Evaluaciones de cuadros), y conversatorios y debates con los principales directivos con la aplicación de estos instrumentos exploratorios se conoce que:

- Se destaca como un elemento positivo el relacionado con la comunicación jefe – subordinado, lo que evidencia una relación adecuada que propicia la obtención de resultados favorables en el mando y se manifiesta además en el logro de un clima de trabajo favorable.
- Se manifiestan una relación favorable son los relacionados con el trabajo en equipo y la apreciación de un actuar profesional entre los miembros de la organización lo que incide en un reforzamiento del ejemplo personal.
- El control se realiza teniendo en cuenta la planificación anual, además de insertamos en la programación de controles que tiene planificado la Jefatura Provincial.
- El Órgano cuenta con el Comité de Prevención y Control integrado por oficiales de experiencia y con alta confiabilidad. Tiene definidas las misiones que cumple sobre la base de un plan de tareas, relacionadas propiamente con cada uno de los sistemas atendidos. Las limitaciones fundamentales radican en el escaso tiempo del que disponen los miembros para llevar a cabo las distintas actividades.
- Está afectado el dominio y utilización de las técnicas de control en el desarrollo del trabajo, así como la selección de puntos críticos de control a partir de los objetivos

trazados. Esto manifiesta una insuficiencia en la preparación, tanto de los controladores como de los controlados.

## 2.4 Caracterización del procedimiento óptimo para identificar necesidades de superación para desarrollar competencias

El procedimiento cuenta con cuatro etapas, estas a su vez tienen su objetivo y para cumplir con el mismo se lleva a cabo una serie de pasos consecutivos y lógicos. Su realización conlleva a la utilización de técnicas, métodos y herramientas científicas, todo ello se muestran a continuación. (Ver Gráfico No 1)

**Gráfico No 1-**Procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros.



A c Fuente: Elaboración propia basada en Varens V. 2012, 2016

facilitando las explicaciones de los instrumentos científicos a utilizar

### ETAPA 1: PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

#### *Paso # 1 Seminario*

La actividad debe desarrollarse todos los años, 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 el Jefe de Órgano, 1eros oficiales por especialidad y oficiales radicados en las Jefaturas Municipales, el que tendrá como principal objetivo la implementación del procedimiento paso a paso. Se aprovecha este marco para retomar y recordar los conceptos de competencias, competencias directivas, perfil de competencia, expertos y trabajo con expertos, los cuales se asumen 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. (Ver Anexo 3)

Los perfiles de competencias definidos por la entidad 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.

#### *Paso # 2 Reunión del Consejo de Dirección*

Se reúne el Consejo de Dirección de la entidad y según los análisis individuales previos realizados por ellos proponen los posibles ponderados para la creación o reactivación 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:

1. 5 o más años de experiencia y calificación profesional en la actividad que desempeña.
2. Conocimiento profundo del puesto de trabajo.
3. Capacitaciones, entrenamientos u otra actividad de superación relacionados con el tema.
4. Conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar.

Teniendo en cuenta entre otros factores, los sociopolíticos, económicos y tecnológicos, el Panel de Expertos (Comité de Competencias), se plantea como objetivo la transformación de los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización. Este grupo de expertos han de gozar de un alto prestigio en la empresa, lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión. Una vez definidos los criterios de selección de los expertos se procede al cálculo del tamaño de la muestra. Para el efectivo desarrollo de este paso primeramente se decide la proporción del error deseado al realizar la inferencia con los (n) expertos (p), el nivel de precisión (i) y el nivel de confianza que se desee tomar. Seguidamente se pasa a calcular el tamaño de la muestra de expertos, y para ello se debe auxiliarse de la fórmula que a continuación se expone:

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

Para la selección de los expertos se procede de la siguiente forma:

Primero: Utilizar el método de ronda o tormenta de ideas para identificar los posibles expertos (ponderados). Estas propuestas se ofrecen por el Consejo de Dirección de la empresa a partir del análisis de los criterios considerados para este fin.

Segundo: Se le envía un cuestionario (Anexo 4) a los ponderados para que si están de acuerdo respondan acerca de su nivel de conocimiento y argumentación sobre el tema objeto de estudio.

Tercero: Se realiza el análisis individual de cada cuestionario y se determina el nivel de competencia (K) de cada persona, para ello se utiliza la siguiente fórmula K:  $K = 1/2 (K_c + K_a)$ . Se seleccionan los expertos que tengan un nivel de competencia alto ( $0.8 \leq K \leq 1$ ) o medio ( $0.5 \leq K < 0.8$ ), mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional (conveniencia), y se procede al llenado del modelo que se muestra en el (Anexo 5).

### *Paso # 3 Análisis de las Influencias de las Competencias Distintivas de la Entidad sobre las Directivas.*

El Especialista de Cuadros reúne al Comité de Competencias (el cual está conformado por los expertos determinados en el paso anterior), 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 adicionen 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 Brainstorming (ideas escritas), según los pasos metodológicos que caracterizan esta técnica.

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 está a disposición de los participantes por si al iniciar 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 DEL ÓRGANO Y PRECISIÓN DE LAS INDIVIDUALES PARA CADA CARGO.

### *Paso # 1 Perfiles de competencias directivas de cada cargo del órgano.*

Un perfil de competencias depende 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 entidad o cada órgano adecuarán 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 organización 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, a través de los cuales se obtendrá información acerca desde 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. Entrevistas 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 Varens Albelo, (2012), se elabora una encuesta (Ver Anexo 6) que se aplica a cada directivo con el objetivo de que identifique las competencias necesarias para el cargo que ocupa. Esto constituye una guía o ficha tipo, deben de ajustarse a las necesidades del cargo, incluyendo otras posibles competencias.

Además, se empleará una entrevista (Anexo 7), esta se construye también a partir de las ideas aportadas por Cabrera Atienza en el trabajo antes citado y los resultados del trabajo del Comité de Competencia. Tiene como objetivo precisar las competencias directivas que distinguen la entidad y, de manera particular, a cada uno de los cargos directivos de esta.

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 entidad 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 entidad obtenidas del análisis del Comité de Competencias y se consulta su correspondencia, lo que puede dar lugar a disminuir o aumentar en algunas.

#### Aplicación del Método Delphi

Primera Ronda: Se les entrega una encuesta a los expertos para que conceptualicen las competencias y colocaran la letra "N" en la competencia con la que no esté de acuerdo. Se confecciona una tabla y se determina el nivel de concordancia las Competencias que obtengan valores  $Cc < 60\%$  se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Tabla No 2.1

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

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100 \text{ donde,}$$

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Tabla No 2.1. Matriz de competencias depuradas

Competencias	Exp1	Exp.....n	Cc%
<i>Competencias estratégicas</i>			
Pensamientos estratégicos			
Motivación al logro			
Actualización Política- Ideológica			
Es abierto al cambio			
Desarrollo del RH			
Desarrolla la política de cuadros y reservas			
Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia			
Solución de problemas y toma de decisiones			
Manejo de conflictos			
Aplica técnicas de negociación			
<i>Competencias Intratégicas</i>			
Organizado			
Compromiso en la organización			
Comunicación			
Logra trabajo en equipo			
Administra el tiempo			
<i>Competencia de Eficiencia Personal</i>			
Dinámico			

Responsable			
Carismático			
Creativo			
Disciplinado			
Cuidadoso con autocontrol			
Autocrítica			

Fuente: Elaboración propia a partir de Varens Albelo (2012), Albelo E. (2016)

El procedimiento descrito en las etapas y pasos anteriores se utiliza para determinar además cada una de las competencias directivas necesarias de los diferentes cargos de la Empresa en cuestión, desde el punto de vista del criterio de los expertos.

A partir de los resultados del criterio de los expertos que determinan 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 y de las entrevistas, se realiza una triangulación y se determinan las competencias directivas necesarias para cada cargo y se valora el nivel de necesidad (en alto, medio y bajo) de cada una de ellas. Se considera necesidad alta cuando coincidan los resultados de las tres fuentes de información; medio, en el caso de coincidir dos de ellos y bajo, cuando sea referido por una sola fuente. (Anexo 6). Patrón de perfil de competencias directivas.

#### *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 feedback (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. (Anexo 8)

Se aplicará además una encuesta al jefe inmediato de cada directivo para que valore las competencias directivas existentes en su subordinado. (Anexo 9)

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 entidad. Se realiza una triangulación de los resultados de los tres métodos aplicados. Se considera como en caso antes

descrito, que los cuadros poseen un alto nivel de la competencia evaluada porque coinciden 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 determinan las competencias que posee cada directivo y se confecciona el modelo de competencias directivas existentes en los cuadros (Anexo 10), el cual queda archivado en el expediente de cada uno de ellos.

**ETAPA 3: DETERMINAR Y ANALIZAR LA BRECHA.**

*Paso # 1 Determinar las brechas entre los perfiles de competencias directivas y las competencias existentes en los directivos.*

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. 2.2)

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. 2.2 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
	<i>Competencias Estratégicas</i>						
1	Pensamientos estratégicos						
2	Motivación al logro						
3	Actualización Política- Ideológica						
4	Es abierto al cambio						
5	Desarrollo del RH						
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas						
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia						
8	Solución de problemas y toma de decisiones						

9	Manejo de Conflictos						
10	Aplica Técnicas de Negociación						
	<i>Competencias Intratélicas</i>						
1	Organizado						
2	Compromiso con la organización						
3	Comunicación						
4	Logra trabajo en Equipo						
5	Administra el Tiempo						
	<i>Competencia de Eficacia Personal</i>						
1	Dinámico						
2	Responsable						
3	Carismático						
4	Creativo						
5	Disciplinado						
6	Cuidadoso con autocontrol						
7	Autocrítica						

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia a partir de Varens Albelo (2012), Albelo Abreu (2016).

#### ETAPA 4: APROBACIÓN DEL PROCESO Y DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA

*Paso # 1: Confeccionar el plan de superación de cada directivo para desarrollar competencias.*

Se realiza un análisis y estudio de los contenidos, las Instituciones y formas organizativas declaradas en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, con estos elementos el Comité de Expertos y el Especialista en Cuadros, a través del método de trabajo en Equipo, elaboran Matrices de Relaciones atendiendo a las que existen entre las competencias directivas declaradas (Anexo 11) y las Funciones de la Administración otra con los contenidos de la Estrategia (Anexo 12), con estas pesquisas y las informaciones obtenidas en los pasos anteriores (brechas) se procede a confeccionar el plan de superación individual de cada directivo y del órgano. (Anexo 13).

*Paso # 2 Aprobación del proceso y de la estrategia*

Se elabora un informe que se presenta al Consejo de Dirección de la entidad para su aprobación los siguientes documentos:

- ❖ Perfiles de competencias a los directivos de la entidad.
- ❖ Competencias existentes en cada directivo.
- ❖ Brecha entre las competencias directivas necesarias en cada cargo y las existentes en cada cuadro.
- ❖ Necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas.
- ❖ Plan de superación o preparación en competencias directivas del centro.

Todos estos documentos son circulados con antelación, lo que facilita el proceso.

**Conclusiones parciales del capítulo:**

En este capítulo se realizó una breve caracterización del Ministerio del Interior Cienfuegos, esencialmente del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación, donde se efectuó un diagnóstico al trabajo con los cuadros en el que los resultados colaboraron con la necesidad de contar con un procedimiento que permita identificar necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros, en función de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la entidad. Para ello se utiliza la tecnología de diagnóstico para la verificación del cumplimiento de los requisitos de la NC (3001, 2007). Es aprovechada las bondades del programa estadístico SPSS versión 19. Windows para el procesamiento de los datos. Se caracteriza etapa por etapa y paso a paso el diseño del procedimiento seleccionado a aplicar.

### **Capítulo III: Implementación del Procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias en el Órgano de Cuadros, Personal y Preparación, Ministerio del Interior Cienfuegos.**

Este capítulo muestra la aplicación del procedimiento seleccionado en sus 4 etapas con sus pasos correspondientes, muestra los resultados obtenidos y marca el compromiso de la entidad en seguir el perfeccionamiento continuo del mismo así como el cumplimiento de las estrategias aprobadas. Dando por cumplido los objetivos de la tesis de grado.

#### **3.1 Resultado de la aplicación del procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros del Ministerio del Interior, Cienfuegos.**

La Jefatura del Ministerio del Interior Cienfuegos muestra gran interés por la investigación toda vez que durante el año 2016 resultó aplicado en el Órgano de Economía y Finanzas satisfactoriamente. El procedimiento reviste gran importancia para el perfeccionamiento continuo del trabajo con los cuadros en aras de lograr un desempeño superior en las actividades que ejecutan los directivos.

##### Etapa 1: Planeación y orientación del trabajo

###### *Paso 1: Desarrollo del Seminario*

A través de un seminario, y contando con la participación de directivos y trabajadores civiles del Órgano se realizó la preparación especializada cuyo objetivo principal se enmarcó en la metodología necesaria para la implementación del procedimiento teniendo en cuenta los conceptos básicos abordados con anterioridad.

Se explicó, además, que en el contexto de este estudio se asumen como patrón de perfil de competencias directivas las que aporta (Pérez López, 1998), las cuales se ajustan al propósito de este estudio y han sido validadas en algunas de las empresas cubanas por diferentes investigadores (Cabrera Atienza, 2011; Oropesa Varens, 2011, González Reyes, 2011, Varens Albelo 2012 y Albelo Abreus 2016).

###### *Paso 2: Creación del Comité de Competencias.*

Se reúne el Consejo de Dirección del Órgano, donde se explican los aspectos necesarios para el desarrollo del procedimiento (elección de un comité de expertos integrado por 1eros oficiales y oficiales según los requisitos referenciados con anterioridad).

Se solicita criterios de quien o quienes deben integrarlo para proceder posteriormente a realizar una selección de los miembros del comité de expertos según los criterios o

requisitos establecidos, la acción se desarrolla bajo la actividad de un especialista en la actividad de cuadros analizando por independiente cada una de las propuestas.

Realizado el cálculo y definido que el número de expertos es de 5. Para determinar quiénes serían los expertos, se les aplicó un cuestionario a los 7 ponderados que se propusieron en el Consejo de Dirección el resultado se muestra en el Anexo 8. Se determinó el nivel de competencia (*K*) de cada persona y mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional (conveniencia) se seleccionaron los que poseían los mayores valores de competencia. En este caso 5 tuvieron un alto nivel de competencia (60%), 1 nivel medio (20%) y 1 nivel bajo (20%). Los resultados de nivel de competencias de los expertos se muestran en la tabla No. 3.1

Tabla 3.1. Coeficiente de competencias de los expertos.

Ka	Kc	$\frac{1}{2} (Ka+Kc)$	Calificación
0,8571	1.0000	0.9286	Alta
0,8571	0.7700	0.7136	Medio
0,8857	0.8500	0.8679	Alta
0,8143	0.9500	0.8822	Alta
0,7	0.83	0.765	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Se da a conocer esta información a los miembros del Consejo de Dirección, quedando aprobado el Comité de Competencias del Órgano como se muestra en la tabla No.3.2

Tabla No 3.2 Comité de Competencias del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación, MININT, Cienfuegos

No	Grado, Nombres y Apellidos	Ocupación	Cargo en el comité.
1	TC. Marcelo Rosell López	1er Oficial de Dirección	Presidente
2	TC. Alain del Sol Martínez	1er Oficial de Selección	Secretaria(o)
3	My. Asnel Ruíz Delgado	1er Oficial Atención a Pensionados	Miembro
4	Cap. Dielsys Jiménez García	1er Oficial Atención a la Reserva de Cuadros	Miembro

5	1er Tte. Dalila Gómez Guevara	Oficial de Información y Estadísticas	Miembro
---	-------------------------------	---------------------------------------	---------

Fuente: Elaboración propia

*Paso 3:* Análisis de las influencias de las competencias distintivas de la entidad sobre las directivas.

Creado el Comité de Expertos, se procede a intercambiar criterios con la totalidad de fuerzas integrantes del Órgano con la finalidad de determinar un coordinador, la dinámica de trabajo a seguir así como las reglas del trabajo en equipos expuestas en el capítulo anterior.

Analizados los planes estratégicos y objetivos de trabajo del 2015, 2016 y 2017 se confecciona una sola lista, sometiéndose al ordenamiento y reducción del mismo por el método de ronda o Braistorning, logrando de esta forma listar las competencias distintivas del Órgano.

Los resultados de esta etapa se muestran en la tabla No.3.3. Estas competencias distintivas son usadas como documento básico en la implementación del resto de las etapas y pasos del procedimiento.

Tabla No.3.3 Competencias Distintivas del Órgano

No	Competencias distintivas de la organización
1	Trabajo en equipo y cooperación
2	Orientación estratégica.
3	Compromiso con la Organización.
4	Sentido de pertenencia.
5	Comunicación
6	Liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de Varens Albelo

Etapa 2: Identificación de competencias directivas necesarias y existentes en los cuadros y sus reservas.

*Paso 1:* Perfiles de competencias directivas de cada cargo.

Habiendo concientizado la importancia de los Perfiles de competencias directivas de cada cargo por parte de los miembros del comité de competencias, se procede de la siguiente manera.

Se aplica una encuesta a cada directivo (Anexo 8) que tiene como objetivo lograr la opinión de cada cuadro de lo que exige el cargo que él ocupa resultando necesario la claridad y veracidad en las respuestas del cuestionario, en aras de no afectar los

objetivos institucionales. Se divide el comité de competencias en dos equipos y entrevistan a los 1eros oficiales de Trabajo con las Fuerzas e Información y Análisis respectivamente utilizando como guía el patrón de perfil de competencias, concordando en su totalidad en cuanto a la exigencia de dichas competencias directivas en los cargos a niveles altos y medio en ocasiones desechando la categoría baja.

Se realiza una triangulación de los resultados de las encuestas, las entrevistas y el análisis del perfil de cargo o competencias, 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 entidad obtenidas del análisis del Comité de Competencias y se consulta su correspondencia, lo que puede dar lugar a disminuir o aumentar en algunas.

Luego son entregadas a cada miembro del Comité de Expertos una lista de competencias por cada cargo, en reunión posterior se socializan las 5 listas y por el método de ronda queda una sola correspondiente al cargo, que de conjunto son comparadas con las competencias distintivas de la organización, lo que provoca algunos cambios. Este análisis en un primer momento arroja el siguiente listado de competencias directivas. (Tabla No 3.4.)

Tabla No 3.4 Listado General de Competencias Directivas.

No	Competencias Directivas
	<i>Competencias Estratégicas</i>
1	Pensamientos estratégicos
2	Motivación al logro
3	Actualización Política- Ideológica
4	Es abierto al cambio
5	Desarrollo del RH
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia
8	Solución de problemas y toma de decisiones
9	Manejo de Conflictos
10	Aplica técnicas de Negociación
	<i>Competencias Intratégicas</i>
1	Organizado
2	Compromiso con la organización

3	Comunicación
4	Logra trabajo en equipo
5	Administra el tiempo
	<i>Competencia de Eficiencia Personal</i>
1	Dinámico
2	Responsable
3	Carismático
4	Creativo
5	Disciplinado
6	Cuidadoso con autocontrol
7	Autocrítica

Se les envía el listado de competencias a los expertos para que 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 entidad. 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, se confecciona una tabla y se determina el nivel de concordancia las Competencias que obtengan valores  $Cc < 60\%$  se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. (Tabla 3.5)

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

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100 \text{ donde,}$$

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

COMPETENCIAS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	Cc %
Competencias Estratégicas						
Pensamientos estratégicos	X		X		X	93.7%
Motivación al logro	X	X	X	X	X	100%
Actualización Política- Ideológica	X	X	X	X	X	100%

Es abierto al cambio	X	X	X	X	X	100%
Desarrollo del RH	X	X		X	X	95%
Desarrolla la política de cuadros y reservas		X		X		75%
Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia	X	X	X		X	86%
Solución de problemas y toma de decisiones	X		X	X	X	93.7%
Manejo de Conflictos	X		X	X	X	86%
Aplica Técnicas de Negociación		X	X	X	X	86%
Competencias Intratégicas						
Organizado	X	X	X	X		93.7%
Compromiso con la organización	X		X	X	X	93.7%
Comunicación		X	X	X	X	93.7%
Logra trabajo en Equipo	X	X	X	X		86%
Administra el Tiempo	X	X	X		X	86%
Competencia de Eficacia Personal						
Dinámico		X		X		75%
Responsable	X		X	X	X	93.7%
Carismático	X				X	75%
Creativo	X			X		75%
Disciplinado	X	X	X		X	93.7%
Cuidadoso con autocontrol		X	X	X	X	93.7%
Autocrítica	X	X	X		X	93.7%

Tabla No 3.5 Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia.

Fuente: Elaboración propia a partir de Varens Albelo (2012).

En un segundo momento, se establecieron las competencias que distinguen a cada uno de los cargos, estas se detallan en la siguiente tabla (Tabla No.3.6)

Tabla No. 3.6. Competencias directivas para cada uno de los cuadros.

Competencia	Grupo de Dirección	Grupo de Selección	Grupo de Trabajo con las Fuerzas	Grupo de Información y Análisis	Grupo de Atención a Pensionados
1	x	x	x	x	x
2	x	x	x	x	x
3	x	x	x	x	x
4	x	x	x	x	x
5	x	x	x	x	x
6	x	x	x	x	x
7	x	x	x	x	x
8	x	x	x	x	x
9	x	x	x	x	x
10	x	x	x	x	x
11	x	x	x	x	x
12	x	x	x	x	x
13	x	x	x	x	x
14	x	x	x	x	x
15	x	x	x	x	x
16	x	x	x	x	x
17	x	x	x	x	x
18	x	x	x	x	x
19	x	x	x	x	x
20	x	x	x	x	x
21	x	x	x	x	x
22	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia a partir de Varens Albelo (2012).

Concluyen los expertos con la ayuda de la autora, queda elaborado el Perfil de Competencia del Cargo del órgano, a partir de los instrumentos aplicados y la bibliografía estudiada. Como se muestra en la tabla No. 3.6

Tabla No. 3.6 Encuesta sobre el perfil de competencia del cargo que ocupa el directivo.

No	Competencias	Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
	<i>Competencias Estratégicas</i>			
1	Pensamientos estratégicos	x		
2	Motivación al logro	x		
3	Actualización Política- Ideológica	x		
4	Es abierto al cambio	x		
5	Desarrollo del RH	x		
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas	x		
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia	x		
8	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
9	Manejo de Conflictos		x	
10	Aplica Técnicas de Negociación	x		
	<i>Competencias Intratélicas</i>			
1	Organizado	x		
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	x		
4	Logra trabajo en Equipo	x		
5	Administra el Tiempo	x		
	<i>Competencia de Eficacia Personal</i>			
1	Dinámico	x		
2	Responsable	x		
3	Carismático		x	
4	Creativo		x	
5	Disciplinado	x		
6	Cuidadoso con autocontrol	x		
7	Autocrítica	x		

Fuente: Elaboración propia a partir de Varens Albelo (2012).

*Paso 2: Competencias Directivas Existentes.*

Las competencias existentes o las que posee el directivo al frente del Órgano, comparadas con lo que exige el perfil de competencias, generalmente son en defecto y esto equivale a decir falta de competencias del cuadro. Por lo que es importante que en este paso se dé un tratamiento ético y de sumo cuidado para no herir su sensibilidad o causar desmotivación.

Siguiendo los pasos metodológicos descritos en el capítulo dos, se procede a aplicar una encuesta de autoevaluación a cada directivo para que valoren sus competencias directivas. Se aplica otra encuesta al jefe inmediato de cada uno de ellos, para conocer su opinión acerca del estado de las competencias directivas en sus subordinados cuyo resultado se observa en la (Tabla 3.7) Resultado de la encuesta de Autoevaluación. Se realiza un análisis de la evaluación del desempeño de cada directivo; en este caso se consideran los señalamientos que significaban insuficiencias o falta de competencias directivas en el cuadro.

Tabla 3.7 Resultado de la encuesta de Autoevaluación.

No	Competencias	Nivel		
		A	M	B
	<i>Competencias Estratégicas</i>			
1	Pensamientos estratégicos		x	
2	Motivación al logro	x		
3	Actualización Política- Ideológica		x	
4	Es abierto al cambio		x	
5	Desarrollo del RH	x		
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas	x		
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia	x		
8	Solución de problemas y toma de decisiones		x	
9	Manejo de Conflictos		x	
10	Aplica Técnicas de Negociación	x		
	<i>Competencias Intratégicas</i>			
1	Organizado	x		
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	x		
4	Logra trabajo en Equipo	x		
5	Administra el Tiempo	x		

	<i>Competencia de Eficacia Personal</i>			
1	Dinámico	x		
2	Responsable	x		
3	Carismático		x	
4	Creativo		x	
5	Disciplinado	x		
6	Cuidadoso con autocontrol	x		
7	Autocrítica	x		

Fuente: Elaboración propia a partir de Varens Albelo (2012).

Se realiza una triangulación de los resultados de los tres instrumentos aplicados, usando para ello el análisis individual de cuadro a cuadro por parte del comité de competencias. Se considera como en casos antes descritos, que los cuadros poseían en alto nivel de la competencia evaluada porque coinciden los resultados de las tres fuentes de información; medio, en el caso de ser dos de ellas y bajo, cuando es referido por una sola fuente. Así, se determinan las competencias que posee cada directivo y se confecciona el modelo de competencias directivas existentes en los cuadros (Tabla 3.8), el cual queda archivado en el expediente de cada uno de ellos.

Tabla 3.8 Encuesta del criterio del Jefe de Órgano acerca de las competencias que poseen los subordinados

No	Competencias Directivas	Nivel que posee el subordinado		
		<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
	<i>Competencias Estratégicas</i>			
1	Pensamientos estratégicos		x	
2	Motivación al logro	x		
3	Actualización Política- Ideológica		x	
4	Es abierto al cambio	x		
5	Desarrollo del RH	x		
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas	x		
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia	x		
8	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
9	Manejo de Conflictos	x		
10	Aplica Técnicas de Negociación	x		
	<i>Competencias Intratégicas</i>			

1	Organizado	x		
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	x		
4	Logra trabajo en Equipo	x		
5	Administra el Tiempo		x	
	<i>Competencia de Eficacia Personal</i>			
1	Dinámico	x		
2	Responsable	x		
3	Carismático		x	
4	Creativo		x	
5	Disciplinado	x		
6	Cuidadoso con autocontrol	x		
7	Autocrítica	x		

**Etapas 3: Determinar y analizar la brecha.**

*Paso 1:* Determinar las brechas entre los perfiles de Competencias Directivas y las competencias existentes en los directivos.

Después de confeccionado el perfil de competencias 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 efectúe un análisis individual de cada uno de los cuadros y listar 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 confecciona el modelo de las brechas entre las competencias directivas necesarias en el cargo y las existentes en el directivo (Anexo 14), el mismo queda archivado en el expediente del cuadro.

**Etapas 4: Aprobación del proceso y de la estrategia propuesta.**

*Paso 1:* Confeccionar el plan de superación de cada directivo para desarrollar competencias.

El comité de competencias bajo la orientación de la autora, hace un análisis y estudio de los contenidos.

Curso de Superación para Jefes y Reservas a nivel territorial: Preparación especializada sobre temas de Dirección, Política, Finanzas, Instrucción Penal, funcionamiento del Sistema Penitenciario, Sistemas Automatizados a realizar en el

Centro de Instrucción y Eventos del Ministerio del Interior "Orosmán Dueñas Valero". En el mismo participarán los oficiales y trabajadores civiles identificados como reserva de cuadros a corto, mediano y largo plazo así como la cantera de jóvenes.

Preparación política-ideológica: se realiza con carácter quincenal en los diferentes órganos y unidades que conforman el sistema de cuadros.

Cursos Territoriales de Defensa: se imparten en las Escuelas habilitadas a estos efectos, poniendo los conocimientos en práctica los días territoriales de la defensa, aplicación de planes en situaciones de desastre (ejercicios Meteoro) y en los Bastiones programados en el mes de noviembre.

Preparación en Dirección: Desde el punto de vista de las fuentes existen los Cursos, Diplomados, Maestría y Doctorados impartidos por la Universidad de Cienfuegos y el Instituto Militar de la provincia de Villa Clara. No obstante debe ser aprovechable los Consejos de Dirección y Reuniones de Fortalecimiento de la Disciplina donde se debe intencionar el desarrollo continuo de cada miembro, usando los roles de facilitadores, expositor, moderador, registradores y aprovechar los problemas o deficiencias y buscar su enseñanza. En las superaciones de cuadros mensuales dedicar espacio a lo que necesitan los directivos en el desarrollo de competencias y usar los profesores que son consultores en el Centro de Instrucción y Eventos "Orosmán Dueñas Valero".

Preparación técnico-profesional: Debe medirse por el perfil del cargo que ocupa el directivo y es competencia de los órganos de dirección al nivel que corresponda, en el presente caso investigativo existen cinco cuadros que están desarrollando este tipo de superación y cuatro con necesidades que se proponen solucionarlo, el resto tienen las necesidades básicas cubiertas, deben continuar ampliando sus conocimientos.

Analizadas las formas organizativas y los Contenidos declarados en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas, con estos elementos el Comité de competencias, a través del método de Trabajo en Equipo, elaboran dos matrices de relación: Una entre las competencias y las Funciones de la Administración y otra entre las competencias y los contenidos de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de cuadros del Estado y del Gobierno (Anexo 14), con esto y la información obtenida en los pasos anteriores (necesidades de desarrollo de competencias obtenidas en la brecha), se procede a confeccionar el plan de superación individual y de la organización. (Anexo 15)

*Paso 2: Aprobación del proceso y la estrategia.*

La autora, el Especialista del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación y el Comité de Expertos elaboran un informe para presentarle al Consejo de Dirección del Órgano con las principales incidencias del proceso (Anexo No.16), quedando validadas los Perfiles y las competencias de los directivos y seguidamente se procede a la

normalización con la firma de cada documento por los implicados pasando a ser documentos oficiales del expediente de los cuadros. Se circula a los miembros del Consejo de Dirección, que como resultado de la aplicación de la investigación se obtuvieron:

1. Los perfiles de competencias de cada cargo de la entidad.
2. Las competencias existentes en cada directivo.
3. La brecha entre las competencias directivas necesarias y las existentes de cada directivo.
4. Planes de superación individuales y plan de superación de la organización.

En coordinación con el Jefe Provincial del MININT, Cienfuegos se cita a la reunión del Consejo, el cual se desarrolla sin dificultades y con un número considerable de intervenciones.

### **Conclusiones Parciales**

El presente capítulo se expone el resultado de la aplicación del procedimiento para identificar necesidades de superación en los directivos del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior de Cienfuegos, posibilitando la creación de un Comité de Competencias integrado por expertos del tema, identificar las competencias directivas necesarias y existentes de todos los directivos y determinar las necesidades individuales de desarrollo de dichas competencias en los directivos. Dejando confeccionado un plan de superación por cada cuadro en función de desarrollar competencias directivas y el plan estratégico de la entidad para todos sus directivos.

## CONCLUSIONES

1. En la presente investigación se da cumplimiento al objetivo general aplicando el procedimiento que identifica la necesidad de superación en busca de desarrollar competencias en el Órgano de Cuadros, Personal y Preparación del Ministerio del Interior de Cienfuegos
2. Quedan confeccionados los perfiles de competencias directivas, dándole la posibilidad a la entidad de gestionar al capital humano según enfoques contemporáneos.
3. Son definidas las metas de formación, partiendo del reconocimiento de la situación personal y del contexto, y responden al futuro de la organización, además se cumplen con las políticas de la nueva estrategia nacional de gestionar competencias directivas.
4. La aplicación del procedimiento favorece a los procesos de cambio e innovación durante y después de los procesos de formación, generados en el diseño de competencias.
5. La instrumentación, técnica y metodológica que se aplica le concede rigor científico al Ministerio del Interior Cienfuegos y puede ser aplicado en otras Jefaturas Provinciales.

## **RECOMENDACIONES**

1. Implementar el procedimiento aplicado en esta investigación para lograr que los directivos reciban un verdadero plan de superación acorde a sus necesidades
2. Extender a otras entidades de la institución el procedimiento aplicado.
3. Continuar y aplicar el perfeccionamiento de mejora continua del proceso.
4. Evaluar el desempeño de los cuadros en correspondencia a esta formación.

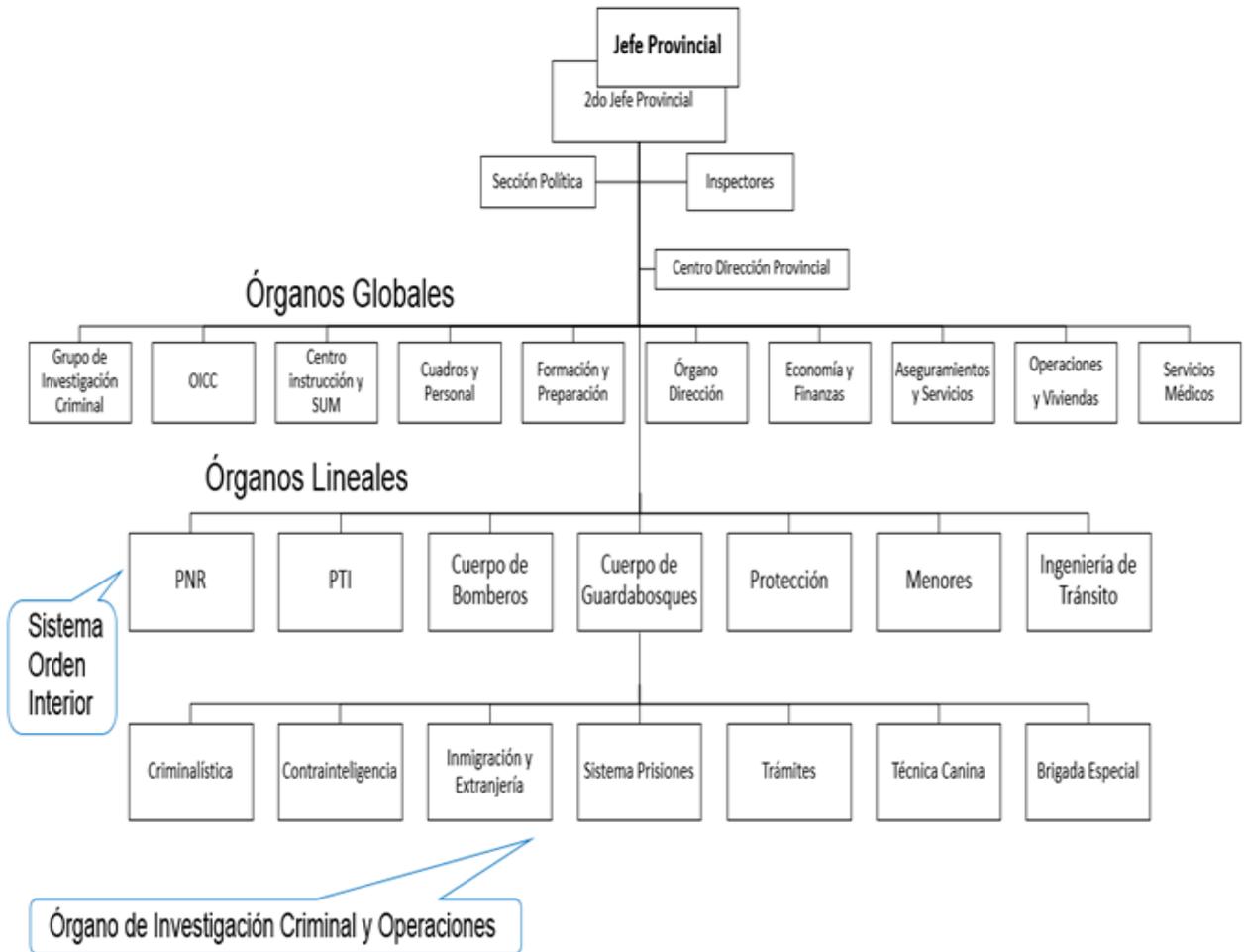
## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aedipe, M. (1992). *Congreso Mundial sobre Capital Humano*. Madrid.
- Alles, Marta. (1996) ¿Cuáles son las características que precisa desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI?
- Alpizar Fernández, Raúl. (2004). *Modelo de gestión de la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos*. Opción al grado científico de Doctor de Ciencias de la Educación, Ciudad de la Habana.
- Barbosa, O. (2000). *La competitividad como funcionamiento en los cuadros de empresas*. La Habana: Félix Varela.
- Becker, & Carletto. (2005). *Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral*. México: Boletín Cinterfor.
- Benítez R, & J. (2004). *Competencias: hacia un enfoque unificado*. ed. Pueblo y Educación.
- Boyatzis, R. (2001). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Castro Escarra, Olga J. (2007). *La dirección de Superación de los maestros*. ed. Pueblo y Educación.
- Castro O. (2006). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos* (1º ed.). Madrid: Edición digital.
- Cardona, Pablo, & Chinchilla, N. (1999). *Competencias técnicas*. México.
- Cardoso, L. (2006). *Las competencias profesionales en el Directivo*. Revista electrónica Orbita Científica.
- Cardoso, L. (2008). *Modelo del desempeño por competencias profesionales para el director de escuela primaria en San Miguel del Padrón*. Opción al grado científico de Doctor de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de la Habana.
- Cuesta Santo, A. (2005). *Tecnología de la gestión de los Recursos Humano*. La Habana: Ed Academia.

- Curbeiro, J. (1999). *Las Competencias: Clave para una gestión integrable de los recursos Humanos*. Deusto.
- Estado, C. d. (2010). *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas*.
- Estado, C. d. (Actualizada en el 2007). Decreto Ley 196/1999. La Habana : Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Fernandez, J. (2006). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Person Edecación S.A.
- Gallart, M. &. (1995). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo*. Boletín a.6, Educación y Trabajo.
- González, D. (2013-2014). Evaluar el impacto de la preparación y superación de cuadros de los Diplomados.
- Gutierrez, M. (2011). *La evaluación de impacto en la capacitación de los cuadros y reservas*. La Habana: Félix Varela.
- Levy Leboyer, p. (1997). Cuestionario de Competencia Directiva. Ed. Continental, México.
- López, P. (1998). *Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas*. La Habana: Academia.
- Norma Cubana NC 3000, 3001 y 3002. Sistema de gestión integrada de Capital humano. (2007).
- Ortíz, J. M. (2000). *La gestión por competencias y el cuadro de mando integral (I)*. La Habana: Félix Varela.
- Provincial, C. d. (Etapa 2015-1020). *Sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la provincia de Cienfuegos*. Consejo de la administración provincial.

- Pujol, L. (1999). Apuntes para una jornada del trabajo sobre normalización de competencias laborales.
- Sánchez Rodríguez, A. (2012). *Capital Humano, relaciones laborales y gestión por competencias en el proceso de cambio empresarial en Cuba: de 1989 a 2011*. Univerasidad de Valladolid.
- Tejeda Massó, D. (2015). *Aplicación de un procedimiento para desarrollar competencias en cuadros en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos*. Tesis de Grado. Cienfuegos.
- Varens Albelo, V. (2012). *Procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros de la Empresa Provincial de Industria Alimenticia de Cienfuegos*. Tesis de maestría. Cienfuegos.
- Varens, V., Aguirre, E., Sarduy, L., & y Oropesa, M. (2014). *La identificación de necesidades de superación para desarrollar competencias directivas. Una experiencia en Cienfuegos*. La Habana.
- Vélez, I. (2009). *La identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola Cienfuegos*. Cienfuegos.
- Zayas Agüero, P. (2002). *Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo*. La Habana: Academia.

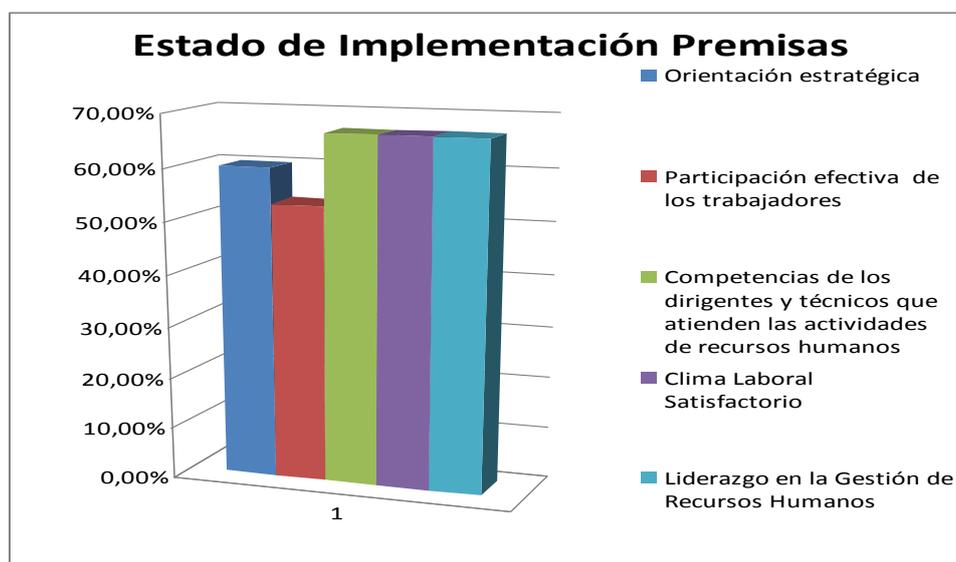
**ANEXO NO. 1**



## Anexo No. 2 EVALUACIÓN DE PREMISAS

N	Premisas	1	2	3	4	5	TOTAL
1	Orientación estratégica	66,67 %	66,67 %	66,67%	33,33%	66,67%	60,00%
2	Participación efectiva de los trabajadores	66,67 %	33,33 %	33,33%	66,67%	66,67%	53,33%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	66,67 %	66,67 %	66,67%			66,67%
4	Clima Laboral Satisfactorio	66,67 %	66,67 %	66,67%			66,67%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	66,67 %	66,67 %	66,67%			66,67%
							<b>61,40%</b>

El resultado sobre la evaluación de las premisas, demuestra que no existe una orientación estratégica en la Gestión Integrada de Capital Humano. Ya que no se cumplen ninguna de las premisas, la premisa que se debe cumplir al 100% para obtener un nivel de orientación estratégica adecuado es la "orientación estratégica", solamente se cumple al 60%, el resultado final es de 61.40%



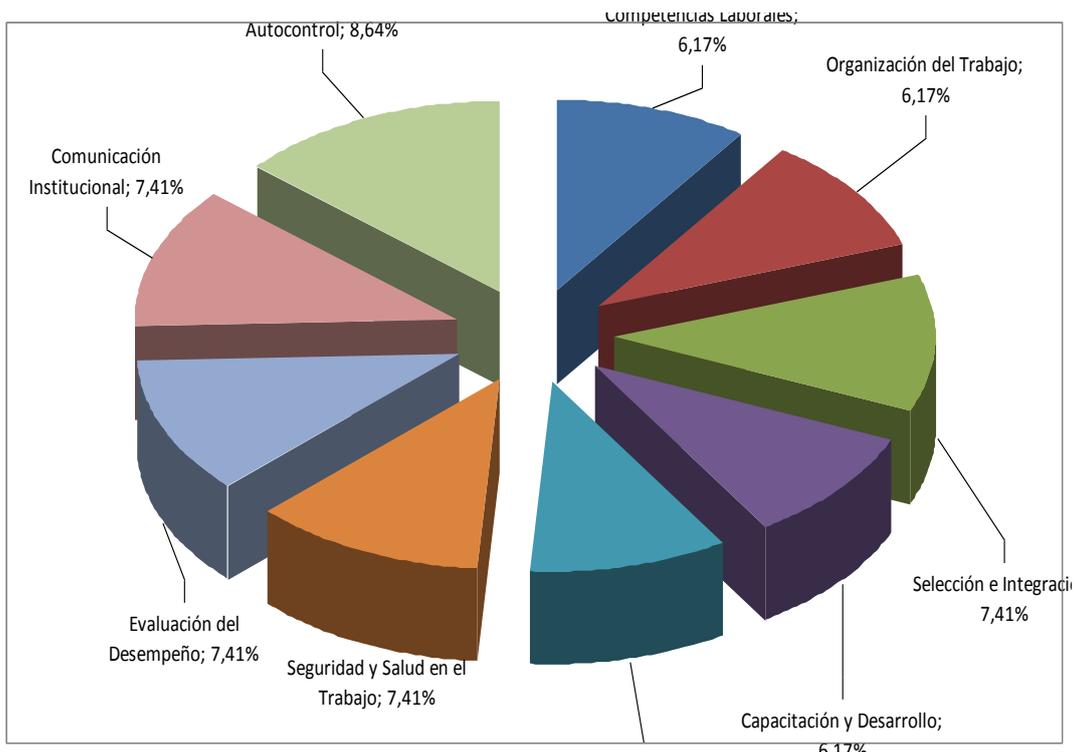
*Estado de implementación de las Premisas*

*Evaluación de módulos*

La Tecnología de Diagnóstico evalúa el estado de los procesos de gestión de Capital Humano en la organización (módulos) y el resultado de esa evaluación determina el nivel de integración interna. A continuación se presentan los resultados de la

Tecnología de Diagnóstico para cada uno de los módulos según el equipo de trabajo seleccionado.

MODULOS		Pregunta		Evaluación		
I	Competencias Laborales	1	66,67%	55,56%	25	6.17%
		2	66,67%			
		3	33,33%			
II	Organización del Trabajo	1	66,67%	55,56%	25	6.17%
		2	66,67%			
		3	33,33%			
III	Selección e Integración	1	66,67%	66,67%	30	7.41%
		2	66,67%			
		3	66,67%			
IV	Capacitación y Desarrollo	1	66,67%	55,56%	25	6.17%
		2	33,33%			
		3	66,67%			
V	Estimulación material y moral	1	33,33%	55,56%	25	6.17%
		2	66,67%			
		3	66,67%			
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	1	66,67%	66,67%	30	7.41%
		2	66,67%			
		3	66,67%			
VII	Evaluación del Desempeño	1	66,67%	66,67%	30	7.41%
		2	66,67%			
		3	66,67%			
VIII	Comunicación Institucional	1	66,67%	66,67%	30	7.41%
		2	66,67%			
		3	66,67%			
IX	Autocontrol	1	100,00%	77,78%	35	8.64%
		2	66,67%			
		3	66,67%			
EVALUACION INTEGRAL DE LOS MODULOS				62.96 %	255	62.96%



Resultados de la evaluación de módulos

A continuación se presentan las situaciones contempladas por las dimensiones evaluadas en bajo para cada uno de los procesos siendo las de mayor peso

#### Competencias Laborales

No existe gestión por competencias. No están definidas las competencias, por lo que no pueden estar aprobadas a ningún nivel y, por lo tanto, en la entidad no se gestiona por competencias.

#### Organización del Trabajo

Se realiza la planificación de los Recursos Humanos. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.

#### Capacitación y Desarrollo

El proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores aunque solo se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador pero no está dirigida a cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee para los requisitos del cargo que desempeña y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo.

#### Estimulación material y moral

Los trabajadores expresan que la remuneración no se corresponde con el esfuerzo y los resultados alcanzados.

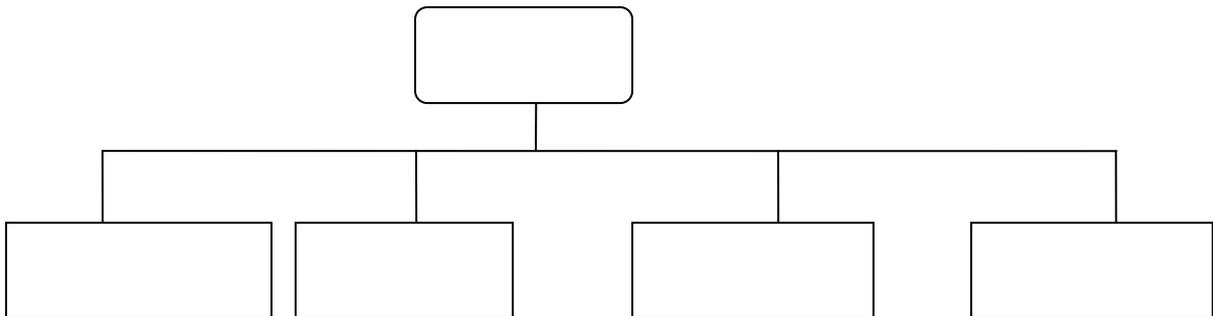
De manera de resumen los resultados del nivel de orientación estratégica (62.32%), el nivel de integración interna o evaluación integral de los módulos (62.96%) y el nivel de integración externa (61.40%)

## Anexo No. 3 PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO.

### I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: \_\_\_\_\_
2. Categoría Ocupacional: \_\_\_\_\_
3. Área: \_\_\_\_\_
4. Salario: \_\_\_\_\_
5. Requisitos de formación: escolaridad \_\_\_\_\_, conocimientos específicos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ experiencias: \_\_\_\_\_
6. Condiciones de trabajo: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_
7. Ambiente de trabajo: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_
8. Equipamiento de trabajo: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

### II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



### III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Funciones y Atribuciones)

### IV .CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### ACTIVIDADES DIARIAS

**ACTIVIDADES PERIODICAS**

--

**ACTIVIDADES OCACIONALES**

--

**V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.**

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

**VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.**

1. Información recibida en el puesto.

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

2. Información emitida en el puesto.

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

**VII. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS. (Esto constituye una guía o ficha tipo, deben de ajustarse a las necesidades del cargo, incluyendo otras posibles competencias)**

No	Competencias Directivas	Nivel que exige el cargo		
		Alto	Medio	Bajo
	<b>Competencias Estratégicas</b>			
1	Pensamientos estratégicos			
2	Motivación al logro			
3	Actualización Política- Ideológica			
4	Es abierto al cambio			
5	Desarrollo del RH			
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas			
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia			
8	Solución de problemas y toma de decisiones			
9	Manejo de Conflictos			
10	Aplica Técnicas de Negociación			
	<b>Competencias Intratégticas</b>			
1	Organizado			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			
4	Logra trabajo en Equipo			
5	Administra el Tiempo			
	<b>Competencia de Eficacia Personal</b>			
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Creativo			
5	Disciplinado			
6	Cuidadoso con autocontrol			
7	Autocrítica			

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Elaborado por: \_\_\_\_\_

**Conceptualización de las competencias que fueron analizadas, discutidas, enriquecidas y trabajadas por directivos de la provincia.**

❖ **Competencias Estratégicas:**

1. Pensamientos estratégicos: Tiene visión del futuro, sueña objetivamente, anticipándose a los cambios.

2. Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia.

3. Actualización Política- Ideológica: Se actualiza en el acontecer Político, Económico y social nacional e internacional y está comprometido con la Revolución.

4. Es abierto al cambio: Es proactivo y se siente cómodo con lo nuevo.

5. Desarrollo del RH: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de él y de los demás.

6. Desarrolla la política de cuadros y reservas: Siente la necesidad y garantía de una G.R.H potenciadora.

Garantiza la continuidad del funcionamiento en la organización.

7. Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante mediciones, controles y comprobaciones y establece sistemas claros y ordenados que le permiten utilizar los recursos del modo más idóneo y desarrollar el producto como lo solicita el cliente.

8. Solución de problemas y toma de decisiones: Toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, elige enfoques adecuados y los llevas a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

9. Manejo de Conflictos: Enfrenta, maneja y aprovecha los conflictos como una vía para solucionar los problemas.

10. Aplica Técnicas de Negociación: Desarrolla los principios de una negociación efectiva y le da resultados positivos.

❖ **Competencias Intratérgicas:**

1. Organizado: Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente de la organización

2. Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
3. Comunicación: Desarrolla la comunicación con capacidad de la buena escucha. Tiene habilidades para comunicarse, saber escuchar, controlar las emociones, acepta criterios. Tiene capacidad para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
4. Logra trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Logra sinergia entre los miembros del equipo toma en cuenta las ideas de los demás.
5. Administra el Tiempo: Establece prioridades, delega correctamente, dosifica, da reuniones efectivas, respeta y cuida del tiempo de los demás.

❖ **Competencia de Eficacia Personal:**

1. Dinámico: Activo, que aprovecha el tiempo de forma eficiente, que no se retrae, que está siempre dispuesto y enérgico, tiene respuestas rápidas.
2. Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.
3. Carismático: Agradable, que siempre está a tono con la situación, que posee la capacidad de influir o incentivar en las personas actitudes positivas.
4. Creativo: Siempre busca opciones, trata de hacer las cosas de otra manera. Brinda soluciones diferentes a viejos problemas, no se resiste al cambio.
5. Disciplinado: Cumple con las normas de conductas, tiene valores definidos y se comporta de acuerdo a ellos, mantiene un estándar de comportamiento ante lo legislado.
6. Cuidadoso con autocontrol: Medita y analiza antes de actuar, trabaja con tacto y esmero, controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
7. Autocrítica: Conoce sus puntos fuertes y débiles. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda. Modifica su comportamiento y se fortalece nuevamente.

**Anexo No. 4 CUESTIONARIO APLICADO A LOS PONDERADOS PARA DETERMINAR EL COEFICIENTE DE COMPETENCIA.**

Objetivo: Determinar el nivel de competencia de los ponderados seleccionados para formar parte del Comité de Competencias del Órgano de Economía y Finanzas de la Delegación Provincial del Ministerio del Interior de Cienfuegos.

Estimado(a) colega:

La intención de este cuestionario está dirigida a que usted se autoevalúe como experto. Para ello tendrá en cuenta los criterios: fuentes de argumentación y grado de conocimiento que posee acerca de las competencias que debe poseer un directivo que labore en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios. Es de gran importancia la justeza y objetividad de su valoración.

Primera parte:

Fuente de Argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes.			
	Alto	Medio	Bajo	Nulo
Revisión de las normativas que rigen la actividad de los cuadros.				
Experiencia en el trabajo con las competencias directivas.				
Actividades de capacitación o superación impartida o recibida acerca de las competencias directivas.				
Investigaciones realizadas en su empresa como conocedor del tema.				
Participación en discusiones acerca de esta temática.				
Total.				

Fuente: González Reyes M. 2011

Segunda parte:

Expresar el grado de conocimiento que usted tiene acerca de las competencias que debe poseer un directivo que labore en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento acerca del tema referido va incrementándose desde el 0 hasta el 10.

Grado de conocimiento que tiene acerca de:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Normativas de la actividad de Cuadros											
Competencias directivas											
Determinación de las competencias directivas para cada uno de los cuadros de la empresa											
Evaluación de los directivos según su desempeño.											
Funciones y atribuciones de cada directivo											
Dinámica del trabajo de empresa											

Fuente: González Reyes M. 2011

**Anexo No.5 COMITE DE COMPETENCIAS.**

Entidad.----- . Fecha de creación.-----.

<b>N</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo en la entidad.</b>	<b>Cargo en el comité.</b>
1			Presidente
2.			Secretaria(o)
3.			Miembro
4.			Miembro
5.			Miembro
6.			Miembro

**Anexo No.6\_ENCUESTA: SOBRE PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO QUE OCUPA EL DIRECTIVO.**

Usted es parte importante del equipo de trabajo que elabora y/o renueva los perfiles de competencias directivas de esta entidad. Teniendo en cuenta qué competencias son necesarias en el cargo que usted ocupa, marque con (X) según corresponda en los niveles requeridos.

No	Competencias Directivas	Nivel que exige el cargo		
		Alto	Medio	Bajo
	<b>Competencias Estratégicas</b>			
1	Pensamientos estratégicos			
2	Motivación al logro			
3	Actualización Política- Ideológica			
4	Es abierto al cambio			
5	Desarrollo del RH			
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas			
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia			
8	Solución de problemas y toma de decisiones			
9	Manejo de Conflictos			
10	Aplica Técnicas de Negociación			
	<b>Competencias Intratéticas</b>			
1	Organizado			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			
4	Logra trabajo en Equipo			
5	Administra el Tiempo			
	<b>Competencia de Eficacia Personal</b>			
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Creativo			
5	Disciplinado			
6	Cuidadoso con autocontrol			

7	Autocrítica			
---	-------------	--	--	--

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Elaborado por: \_\_\_\_\_

## CONCEPTUALIZACION

### ❖ Competencias Estratégicas

1. Pensamientos estratégicos: Tiene visión del futuro, sueña objetivamente, anticipándose a los cambios.
2. Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia.
3. Actualización Política- Ideológica: Se actualiza en el acontecer Político, Económico y social nacional e internacional y está comprometido con la Revolución.
4. Es abierto al cambio: Es proactivo y se siente cómodo con lo nuevo.
5. Desarrollo del RH: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de él y de los demás.
6. Desarrolla la política de cuadros y reservas: Siente la necesidad y garantía de una G.R.H potenciándola. Garantiza la continuidad del funcionamiento en la organización.
7. Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante mediciones, controles y comprobaciones y establece sistemas claros y ordenados que le permiten utilizar los recursos del modo más idóneo y desarrollar el producto como lo solicita el cliente.
8. Solución de problemas y toma de decisiones: Toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, elige enfoques adecuados y los llevas a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
9. Manejo de Conflictos: Enfrenta, maneja y aprovecha los conflictos como una vía para solucionar los problemas.
10. Aplica Técnicas de Negociación: Desarrolla los principios de una negociación efectiva y le da resultados positivos.

### ❖ Competencias Intratégicas:

1. Organizado: Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente de la organización
2. Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

3. Comunicación: Desarrolla la comunicación con capacidad de la buena escucha. Tiene habilidades para comunicarse, saber escuchar, controlar las emociones, acepta criterios. Tiene capacidad para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
4. Logra trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Logra sinergia entre los miembros del equipo toma en cuenta las ideas de los demás.
5. Administra el Tiempo: Establece prioridades, delega correctamente, dosifica, da reuniones efectivas, respeta y cuida del tiempo de los demás.

**Competencia de Eficacia Personal:**

8. Dinámico: Activo, que aprovecha el tiempo de forma eficiente, que no se retrae, que está siempre dispuesto y enérgico, tiene respuestas rápidas.
9. Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.
10. Carismático: Agradable, que siempre está a tono con la situación, que posee la capacidad de influir o incentivar en las personas actitudes positivas.
11. Creativo: Siempre busca opciones, trata de hacer las cosas de otra manera. Brinda soluciones diferentes a viejos problemas, no se resiste al cambio.
12. Disciplinado: Cumple con las normas de conductas, tiene valores definidos y se comporta de acuerdo a ellos, mantiene un estándar de comportamiento ante lo legislado.
13. Cuidadoso con autocontrol: Medita y analiza antes de actuar, trabaja con tacto y esmero, controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
14. Autocrítica: Conoce sus puntos fuertes y débiles. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda. Modifica su comportamiento y se fortalece nuevamente.

## **Anexo No. 7 ENTREVISTAS**

Tomando como guía la ficha patrón de perfil de competencias directivas

- Diga cuáles corresponden de manera general a cualquier cargo directivo de esta entidad.
- Cuáles no corresponden a ningún cargo directivo.
- Qué otras competencias se podrían agregar según su criterio.

**Anexo No. 8 ENCUESTA: SOBRE LA AUTO EVALUACIÓN DEL DIRECTIVO SOBRE LAS COMPETENCIAS QUE EL CONSIDERA QUE POSEE. (COMPETENCIAS EXISTENTES)**

No	Competencias Directivas	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	A	M	B	M	B
	<b>Competencias Estratégicas</b>						
1	Pensamientos estratégicos						
2	Motivación al logro						
3	Actualización Política- Ideológica						
4	Es abierto al cambio						
5	Desarrollo del RH						
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas						
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia						
8	Solución de problemas y toma de decisiones						
9	Manejo de Conflictos						
10	Aplica Técnicas de Negociación						
	<b>Competencias Intratégicas</b>						
1	Organizado						
2	Compromiso con la organización						
3	Comunicación						
4	Logra trabajo en Equipo						
5	Administra el Tiempo						
	<b>Competencia de Eficacia Personal</b>						
1	Dinámico						
2	Responsable						
3	Carismático						
4	Creativo						
5	Disciplinado						
6	Cuidadoso con autocontrol						
7	Autocrítica						

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Cargo-----

## CONCEPTUALIZACION

### ❖ Competencias Estratégicas

1. Pensamientos estratégicos: Tiene visión del futuro, sueña objetivamente, anticipándose a los cambios.
2. Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia.
3. Actualización Política- Ideológica: Se actualiza en el acontecer Político, Económico y social nacional e internacional y está comprometido con la Revolución.
4. Es abierto al cambio: Es proactivo y se siente cómodo con lo nuevo.
5. Desarrollo del RH: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de él y de los demás.
6. Desarrolla la política de cuadros y reservas: Siente la necesidad y garantía de una G.R.H potenciándola. Garantiza la continuidad del funcionamiento en la organización.
7. Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante mediciones, controles y comprobaciones y establece sistemas claros y ordenados que le permiten utilizar los recursos del modo más idóneo y desarrollar el producto como lo solicita el cliente.
8. Solución de problemas y toma de decisiones: Toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, elige enfoques adecuados y los llevas a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
9. Manejo de Conflictos: Enfrenta, maneja y aprovecha los conflictos como una vía para solucionar los problemas.
10. Aplica Técnicas de Negociación: Desarrolla los principios de una negociación efectiva y le da resultados positivos.

### ❖ Competencias Intratégicas:

1. Organizado: Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente de la organización
2. Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
3. Comunicación: Desarrolla la comunicación con capacidad de la buena escucha. Tiene habilidades para comunicarse, saber escuchar, controlar las emociones, acepta criterios. Tiene capacidad para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.

4. Logra trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Logra sinergia entre los miembros del equipo toma en cuenta las ideas de los demás.
5. Administra el Tiempo: Establece prioridades, delega correctamente, dosifica, da reuniones efectivas, respeta y cuida del tiempo de los demás.

❖ **Competencia de Eficacia Personal:**

15. Dinámico: Activo, que aprovecha el tiempo de forma eficiente, que no se retrae, que está siempre dispuesto y enérgico, tiene respuestas rápidas.
16. Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.
17. Carismático: Agradable, que siempre está a tono con la situación, que posee la capacidad de influir o incentivar en las personas actitudes positivas.
18. Creativo: Siempre busca opciones, trata de hacer las cosas de otra manera. Brinda soluciones diferentes a viejos problemas, no se resiste al cambio.
19. Disciplinado: Cumple con las normas de conductas, tiene valores definidos y se comporta de acuerdo a ellos, mantiene un estándar de comportamiento ante lo legislado.
20. Cuidadoso con autocontrol: Medita y analiza ante de actuar, trabaja con tacto y esmero, controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
21. Autocrítica: Conoce sus puntos fuertes y débiles. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda. Modifica su comportamiento y se fortalece nuevamente.

**Anexo No. 9 ENCUESTA: AL DIRECTIVO DE LA ENTIDAD, SOBRE LAS COMPETENCIAS QUE POSEEN LOS SUBORDINADOS. (COMPETENCIAS EXISTENTES)**

Colega, El desarrollo futuro de tu organización, 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 manifiesta o posee el directivo: --- (nombre y apellidos) ----- .Cargo ----- . Marque con (X) en las que posee el directivo según su criterio.

No	Competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
	<b>Competencias Estratégicas</b>						
1	Pensamientos estratégicos						
2	Motivación al logro						
3	Actualización Política- Ideológica						
4	Es abierto al cambio						
5	Desarrollo del RH						
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas						
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia						
8	Solución de problemas y toma de decisiones						
9	Manejo de Conflictos						
10	Aplica Técnicas de Negociación						
	<b>Competencias Intratérgicas</b>						
1	Organizado						
2	Compromiso con la organización						
3	Comunicación						
4	Logra trabajo en Equipo						
5	Administra el Tiempo						
	<b>Competencia de Eficacia Personal</b>						
1	Dinámico						
2	Responsable						
3	Carismático						
4	Creativo						
5	Disciplinado						

6	Cuidadoso con autocontrol						
7	Autocrítica						

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Cargo-----

## CONCEPTUALIZACION

### ❖ Competencias Estratégicas

1. Pensamientos estratégicos: Tiene visión del futuro, sueña objetivamente, anticipándose a los cambios.
2. Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia.
3. Actualización Política- Ideológica: Se actualiza en el acontecer Político, Económico y social nacional e internacional y está comprometido con la Revolución.
4. Es abierto al cambio: Es proactivo y se siente cómodo con lo nuevo.
5. Desarrollo del RH: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de él y de los demás.
6. Desarrolla la política de cuadros y reservas: Siente la necesidad y garantía de una G.R.H potenciándola. Garantiza la continuidad del funcionamiento en la organización.
7. Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante mediciones, controles y comprobaciones y establece sistemas claros y ordenados que le permiten utilizar los recursos del modo más idóneo y desarrollar el producto como lo solicita el cliente.
8. Solución de problemas y toma de decisiones: Toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, elige enfoques adecuados y los llevas a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
9. Manejo de Conflictos: Enfrenta, maneja y aprovecha los conflictos como una vía para solucionar los problemas.
10. Aplica Técnicas de Negociación: Desarrolla los principios de una negociación efectiva y le da resultados positivos.

### ❖ Competencias Intratégicas:

1. Organizado: Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente de la organización

2. Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
3. Comunicación: Desarrolla la comunicación con capacidad de la buena escucha. Tiene habilidades para comunicarse, saber escuchar, controlar las emociones, acepta criterios. Tiene capacidad para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
4. Logra trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Logra sinergia entre los miembros del equipo toma en cuenta las ideas de los demás.
5. Administra el Tiempo: Establece prioridades, delega correctamente, dosifica, da reuniones efectivas, respeta y cuida del tiempo de los demás.

❖ **Competencia de Eficacia Personal:**

22. Dinámico: Activo, que aprovecha el tiempo de forma eficiente, que no se retrae, que está siempre dispuesto y enérgico, tiene respuestas rápidas.
23. Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.
24. Carismático: Agradable, que siempre está a tono con la situación, que posee la capacidad de influir o incentivar en las personas actitudes positivas.
25. Creativo: Siempre busca opciones, trata de hacer las cosas de otra manera. Brinda soluciones diferentes a viejos problemas, no se resiste al cambio.
26. Disciplinado: Cumple con las normas de conductas, tiene valores definidos y se comporta de acuerdo a ellos, mantiene un estándar de comportamiento ante lo legislado.
27. Cuidadoso con autocontrol: Medita y analiza ante de actuar, trabaja con tacto y esmero, controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
28. Autocrítica: Conoce sus puntos fuertes y débiles. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda. Modifica su comportamiento y se fortalece nuevamente.

**Anexo No. 10 COMPETENCIAS EXISTENTES EN EL DIRECTIVO.**

**DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.  
COMPETENCIAS EXISTENTES EN EL DIRECTIVO.**

Nombre y apellidos: -----

Cargo que ocupa -----

No	Competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
	<b>Competencias Estratégicas</b>						
1	Pensamientos estratégicos						
2	Motivación al logro						
3	Actualización Política- Ideológica						
4	Es abierto al cambio						
5	Desarrollo del RH						
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas						
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia						
8	Solución de problemas y toma de decisiones						
9	Manejo de Conflictos						
10	Aplica Técnicas de Negociación						
	<b>Competencias Intratégicas</b>						
1	Organizado						
2	Compromiso con la organización						
3	Comunicación						
4	Logra trabajo en Equipo						
5	Administra el Tiempo						
	<b>Competencia de Eficacia Personal</b>						
1	Dinámico						
2	Responsable						
3	Carismático						
4	Creativo						
5	Disciplinado						
6	Cuidadoso con autocontrol						
7	Autocrítica						

Nombre y Apellidos: -----

Cargo que desempeña: -----

Firma: -----

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Elaborado por: \_\_\_\_\_

## CONCEPTUALIZACION

### ❖ Competencias Estratégicas

1. Pensamientos estratégicos: Tiene visión del futuro, sueña objetivamente, anticipándose a los cambios.
2. Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia.
3. Actualización Política- Ideológica: Se actualiza en el acontecer Político, Económico y social nacional e internacional y está comprometido con la Revolución.
4. Es abierto al cambio: Es proactivo y se siente cómodo con lo nuevo.
5. Desarrollo del RH: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de él y de los demás.
6. Desarrolla la política de cuadros y reservas: Siente la necesidad y garantía de una G.R.H potenciándola. Garantiza la continuidad del funcionamiento en la organización.
7. Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante mediciones, controles y comprobaciones y establece sistemas claros y ordenados que le permiten utilizar los recursos del modo más idóneo y desarrollar el producto como lo solicita el cliente.
8. Solución de problemas y toma de decisiones: Toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, elige enfoques adecuados y los llevas a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
9. Manejo de Conflictos: Enfrenta, maneja y aprovecha los conflictos como una vía para solucionar los problemas.
10. Aplica Técnicas de Negociación: Desarrolla los principios de una negociación efectiva y le da resultados positivos.

### ❖ Competencias Intratégicas:

1. Organizado: Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente de la organización
2. Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
3. Comunicación: Desarrolla la comunicación con capacidad de la buena escucha. Tiene habilidades para comunicarse, saber escuchar, controlar las emociones, acepta criterios. Tiene capacidad para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
4. Logra trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Logra sinergia entre los miembros del equipo toma en cuenta las ideas de los demás.
5. Administra el Tiempo: Establece prioridades, delega correctamente, dosifica, da reuniones efectivas, respeta y cuida del tiempo de los demás.

❖ **Competencia de Eficacia Personal:**

29. Dinámico: Activo, que aprovecha el tiempo de forma eficiente, que no se retrae, que está siempre dispuesto y enérgico, tiene respuestas rápidas.
30. Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.
31. Carismático: Agradable, que siempre está a tono con la situación, que posee la capacidad de influir o incentivar en las personas actitudes positivas.
32. Creativo: Siempre busca opciones, trata de hacer las cosas de otra manera. Brinda soluciones diferentes a viejos problemas, no se resiste al cambio.
33. Disciplinado: Cumple con las normas de conductas, tiene valores definidos y se comporta de acuerdo a ellos, mantiene un estándar de comportamiento ante lo legislado.
34. Cuidadoso con autocontrol: Medita y analiza antes de actuar, trabaja con tacto y esmero, controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
35. Autocrítica: Conoce sus puntos fuertes y débiles. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda. Modifica su comportamiento y se fortalece nuevamente.

**Anexo No. 11 MATRIZ DE RELACIONES**

MATRIZ DE RELACIONES	Competencias Directivas																					
	Estratégicas										Intratégicas					Eficacia personal						
	Pensamientos estratégicos	Motivación al logro	Actualización Política- Ideológica	Es abierto al cambio	Desarrollo del RH	Desarrolla la política de cuadros y reservas	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia	Solución de problemas y toma de decisiones	Manejo de Conflictos	Aplica Técnicas de Negociación	Organizado	Compromiso con la organización	Comunicación	Logra trabajo en Equipo	Administra el Tiempo	Dinámico	Responsable	Carismático	Creativo	Disciplinado	Cuidadoso con autocontrol	Autocrítica
<b>Formas de Preparación y Superación de los Cuadros y sus reservas</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7
<b>1 - Preparación Político-Ideológica</b>																						
Escuela Municipal del PCC			x									x										
Escuela Provincial del PCC			x									x										
Escuela Nacional del PCC			x									x										
Día de la superación de cuadro, Matutinos, Actos políticos, Estudio y lectura de documentos, otros			x									x										
<b>2 - Defensa Nacional</b>																						



Uso de las herramientas para el Análisis económico y estados financieros.	x						x	x			x	x					x		x	x	x	x
Discusión en grupos y en el consejo de dirección	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x
Consultoría del DDDL	x						x															
Conferencias de actualización los días de superación de cuadros	x	x	x	x	x	x	x						x	x			x				x	
Seminario o curso de control interno.				x	x		x					x	x	x	x		x				x	
Aplicar sistema de mejora	x	x		x	x		x	x						x		x	x		x	x		
Actualización económica – financiera nacional e internacional	x	x	x	x	x	x	x						x	x			x				x	
<b>- Jurídica</b>																						
Estudio y actualización de la documentación normativa de su puesto de trabajo.			x				x	x	x	x			x				x			x	x	
Conferencias de actualización los días de superación de cuadros de resoluciones e instrucciones vigentes y otros			x				x	x	x	x			x				x			x	x	
<b>- Uso de la Información</b>																						
Entrenamiento en el uso de la información			x				x	x				x		x								
Consultoría del DDDL			x				x	x				x		x								
Utilización de la información económica –financiera para la toma de decisiones			x				x	x				x		x								
Uso de la información que se circula con antelación para la discusión en el consejo de dirección			x				x	x				x		x								
<b>4 - Preparación Técnica y Profesional</b>																						
Cursos de actualización según perfil,							x	x	x	x				x	x	x						

Estudios universitarios							x	x	x	x				x	x	x							
Postgrado específicos							x	x	x	x				x	x	x							
Especialidades							x	x	x	x				x	x	x							
Diplomados							x	x	x	x				x	x	x							
Maestrías							x	x	x	x				x	x	x							
Diplomados							x	x	x	x				x	x	x							
Doctorados							x	x	x	x				x	x	x							

**Anexo No.12\_MATRIZ DE RELACIONES: COMPETENCIAS – CONTENIDOS  
DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE CUADROS Y SUS RESERVAS.**

#	Competencias	Contenido						
		1	2	3.1	3.2	3.3	3.4	4
1	Pensamientos estratégicos							
2	Motivación al logro							
3	Actualización Política- Ideológica							
4	Es abierto al cambio							
5	Desarrollo del RH							
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas							
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia							
8	Solución de problemas y toma de decisiones							
9	Manejo de Conflictos							
10	Aplica Técnicas de Negociación							
11	Organizado							
12	Compromiso con la organización							
13	Comunicación							
14	Logra trabajo en Equipo							
15	Administra el Tiempo							
16	Dinámico							
17	Responsable							
18	Carismático							
19	Creativo							
20	Disciplinado							
21	Cuidadoso con autocontrol							
22	Autocrítico							

**Leyenda:**

Contenidos:

1. Preparación Política –Ideológica.
2. Preparaciones en la defensa Nacional, Territorial y en la Defensa Civil.
3. Preparación en la Dirección – Administración:
  - 3.1 En dirección.
  - 3.2 Economía
  - 3.3 Jurídica
  - 3.4 Información.
4. Preparación Técnico - profesional

**Anexo No.13 PLAN DE PREPARACION Y SUPERACION: DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS.**

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma:-----

<b>Contenidos</b>	<b>Actividad de superación o capacitación.</b>	<b>Forma organizativa.</b>	<b>Fecha.</b>
1-Preparación política-ideológica.			
2-Preparación en la defensa nacional y territorial y en defensa civil.			
3-Preparación en administración-dirección.			
a) En dirección.			
b) Económica.			
c) Jurídica.			
d) Uso de la Infor.			
4-Preparación técnico-profesional.			

Confeccionado por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Anexo No.15 ANEXO 10 PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS.**

**CENTRO:** \_\_\_\_\_

Contenidos	Actividad de supera. o capacitación.	Forma organizativa.	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento	Observaciones
1-Preparación político-ideológica.						
2-Preparación. en defensa nacional y territorial y en defensa civil						
3-Preparación en administración-dirección.						
a) En dirección						
b) Económica.						
c) Jurídica.						
d) Uso de la Infor.						

4-Preparación técnico-profesional						

Firma del directivo de la entidad: \_\_\_\_\_ Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

**ANEXO No. 14 MATRIZ DE RELACIONES: COMPETENCIAS - FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN**

#	Competencias	Funciones de la Administración			
		Planear	Organizar	Mando	Control
	Competencias Estratégicas				
1	Pensamientos estratégicos	x	x		x
2	Motivación al logro		x	x	
3	Actualización Política- Ideológica	x	x	x	
4	Es abierto al cambio			x	x
5	Desarrollo del RH	x		x	
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas	x			x
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia	x	x		x
8	Solución de problemas y toma de decisiones	x		x	
9	Manejo de Conflictos		x		
10	Aplica Técnicas de Negociación			x	x
	Competencias Intratégicas				

1	Organizado	x	x		
2	Compromiso con la organización			x	
3	Comunicación		x		
4	Logra trabajo en Equipo		x	x	
5	Administra el Tiempo			x	x
	Competencia de Eficacia Personal				
1	Dinámico		x	x	
2	Responsable	x	x	x	
3	Carismático		x	x	
4	Creativo	x	x		
5	Disciplinado		x	x	
6	Cuidadoso con autocontrol			x	x
7	Autocrítica		x	x	

**ANEXO No. 15 MATRIZ DE RELACIONES: COMPETENCIAS – CONTENIDOS DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE CUADROS Y SUS RESERVAS.**

#	Competencias	Contenido						
		1	2	3.a	3.b	3.c	3.d	4
	Competencias Estratégicas							
1	Pensamientos estratégicos			x				x
2	Motivación al logro			x		x		x
3	Actualización Política- Ideológica	x		x				
4	Es abierto al cambio			x		x		
5	Desarrollo del RH						x	x
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas		x			x		
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia				x			x
8	Solución de problemas y toma de decisiones							
9	Manejo de Conflictos						x	
10	Aplica Técnicas de Negociación			x		x		
	Competencias Intratégicas							
1	Organizado			x	x	x		

2	Compromiso con la organización			x	x			
3	Comunicación			x	x			
4	Logra trabajo en Equipo	x		x				
5	Administra el Tiempo				x	x		
	Competencia de Eficacia Personal							
1	Dinámico	x	x					
2	Responsable			x	x	x		x
3	Carismático			x				
4	Creativo		x	x		x		
5	Disciplinado				x	x		
6	Cuidadoso con autocontrol			x				x
7	Autocrítica			x				x

**ANEXO No. 15 PLAN INDIVIDUAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DEL 2016 -2017:**

Desarrollo de competencias directivas.

Cargo: Jefe de Órgano de Cuadros, Personal y Preparación

Firma: -----

Competencias que necesita en:	Actividad de superación o capacitación.	Forma organizativa.	Fecha.
1-Preparación política-ideológica.	Debates de documentos y temas de actualidad	Trabajo con el equipo de dirección	2016-2017
2-Preparación en la Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil.	Sistemática actualización de los deberes funcionales, normativas y procedimiento del cargo	Auto preparación	2016-2017
3-Preparación en Administración-Dirección.	Habilidades Directivas	Curso de cargo	Dic-2016
a) Dirección.	Gestión por proceso	Curso de cargo	Marzo - 2017
	Aspectos Socio-Psicológico de la dirección.	Curso de complementación	Sep-2016
	Organización del tiempo de trabajo del dirigente	Curso de complementación	Ener-2017
	Solución de problemas para la toma de decisiones.	Curso de complementación	Feb - 2016

b) Económica.	Herramientas del Control Interno	Trabajo con el equipo de dirección	Feb - 2016
c) Jurídica.	Estudio de Legislaciones vigentes	Trabajo con el equipo de dirección	2016-2017
d) Uso de la Infor.	Entrenamiento sobre el uso de las informaciones	Entrenamiento	2016-2017
4-Preparación Técnico-Profesional.	Sistemática actualización sobre la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías.	Auto preparación	2016-2017

Elaboración Propia

Plan Individual de preparación y superación del 2016 -2017:

Desarrollo de competencias directivas.

Cargo: 1er Oficial

Firma: -----

Competencias que necesita en:	Actividad de superación o capacitación.	Forma organizativa.	Fecha.
1-Preparación política-ideológica.	Debates de documentos y temas de actualidad	Trabajo con el equipo de dirección	2016-2017
2-Preparación en la Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil.	Sistemática actualización de los deberes funcionales, normativas y procedimiento del cargo	Auto preparación	2016-2017
3-Preparación en Administración-Dirección.	Habilidades Directivas	Curso de cargo	Dic-2016
a) Dirección.	Gestión por proceso	Curso de cargo	Sep-2016
	Aspectos Socio-Psicológico de la dirección.	Curso de complementación	Marzo-2017
	Organización del tiempo de trabajo del dirigente	Curso de complementación	Feb-2017
	Solución de problemas para la toma de decisiones.	Curso de complementación	Dic-2016

b) Económica.	Herramientas del Control Interno	Trabajo con el equipo de dirección	Ener-2017
c) Jurídica.	Estudio de Legislaciones vigentes	Trabajo con el equipo de dirección	2016-2017
d) Uso de la Infor.	Entrenamiento sobre el uso de las informaciones	Entrenamiento	2016-2017
4-Preparación Técnico-Profesional.	Sistemática actualización sobre la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías.	Auto preparación	2016-2017

Elaboración Propia

**ANEXO No. 16 Informe de validación de las competencias directivas existentes en la Jefatura del Ministerio del Interior, Cienfuegos.**

**A: Consejo de Dirección del Ministerio del Interior, Cienfuegos**

**De: Comité de Competencias.**

Por este medio se les informa las competencias directivas existentes en los cuadros, ordenadas según el grado de importancia para la aprobación en este marco y de esta forma validar el procedimiento empleado.

**TC. Marcelo Rosell López**  
**Presidente Comité de competencia**

**TC. Alain del Sol Martínez**  
**Secretario Comité de competencia**

**José Asnel Hernández Planas**  
**Coronel**  
**Jefe Jefatura del Ministerio del Interior Cienfuegos**