



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Tesis de Grado

Título: “Aplicación de un procedimiento para desarrollar competencias en cuadros en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos”

Autora:

Darlenys Tejeda Massó

Tutoras:

MSc. Mildaris Oropesa Varens

MSc. Vivian Varens Albelo

Consultante:

Oleiny Omar Carrasco Padrón

Año 2015-2016



“Si no existe la organización, las ideas, después del primer momento de impulso, van perdiendo eficacia.”

Ernesto Rafael Guevara de la Serna

Agradecimientos

A mis padres, por el amor, el apoyo y las fuerzas que me dieron en todo momento, sin ellos esta tesis no fuera posible.

A mi tutora Mildaris, que tuvo la paciencia y dedicación necesaria.

A todos los profesores que me impartieron clases, por los conocimientos adquiridos y los que de una forma u otra ayudaron en mi formación.

A mi Revolución por haberme dado la oportunidad de superarme.

A cada persona que de una forma u otra contribuyó con su esfuerzo a la realización de este trabajo.

A todos muchas gracias.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi mamá y mi papá quienes me han dado todo en la vida, y han hecho de mí la persona que soy hoy, a mi hermana a quien quiero con todo mi corazón y espero ser un ejemplo para ella, a toda mi familia ya que de una forma u otra me apoyaron y me dieron su aliento, sin ustedes hoy no estuviese aquí.

Los quiero mucho.



Dirección Provincial de Finanzas y Precios

Resumen

El presente trabajo está encaminado a la aplicación de un procedimiento de mejora continua en la detección de necesidades de desarrollo de competencias directivas en cuadros y reservas así como el plan de superación individual y organizacional de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos, el cual permite la implementación de la Estrategia Nacional de Cuadros, el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano, así como el cumplimiento de los requisitos establecidos en las Normas Cubanas (3001, 2007). Para darle cumplimiento a este procedimiento se aplican técnicas como el análisis y revisión bibliográficas, encuestas, entrevistas, así como otras técnicas (tormentas de ideas, trabajo con expertos, observación directa, técnicas de mapeo y de mejora de procesos) que permiten enriquecer y fundamentar las actividades del procedimiento, 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 y Microsoft Excel, Microsoft Office VISIO. El objeto principal de la investigación consiste en lograr contar con el perfil de competencia del cargo y las necesidades de desarrollo de competencia de los directivos así como el plan de superación individual y organizacional, el cual permite planificar eficientes cursos de preparación y superación. Esta investigación representa un instrumento primordial para las organizaciones, ya que facilita enfrentar a los nuevos desafíos que impone el medio actual.



Dirección Provincial de Finanzas y Precios

Summary

The present work is guided to the application of a procedure of continuous improvement in the detection of necessities of development of directive competitions in squares and reservations as well as the plan of individual and organizational supercoil of the Provincial Address of Finances and Prices Cienfuegos, which allows the implementation of the National Strategy of Squares, the Pattern of Integrated Administration of Human Capital, as well as the execution of the requirements settled down in the Cuban Norms 3001:2007. To give execution to this procedure they are applied technical as the analysis and bibliographical revision, you interview, interviews, as well as other techniques (storms of ideas, work with experts, direct observation, technical of mapped and of improvement of processes) that allow to enrich and to base the activities of the procedure, 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 and Microsoft Excel, Microsoft Office VISIO. The main object of the investigation consists on being able to have the profile of competition of the position and the necessities of development of the directive competition as well as the plan of individual and organizational supercoil, which allows to plan efficient preparation courses and supercoil. This investigation represents a primordial instrument for the organizations, since it facilitates to face to the new challenges that it imposes the current means.



Dirección Provincial de Finanzas y Precios

Índice	
Resumen	5
Summary	6
Introducción	9
Capítulo I: Marco Teórico Referencial	16
1.1.- Gestión de los Recursos Humanos	17
1.2.- Gestión del Capital Humano	22
1.3- Definición de algunos términos utilizados.	23
1.4- Competencias	24
1.4.1- Evolución histórica de las competencias	27
1.4.2- Definiciones conceptuales y tipos de competencias.	29
1.4.3- Las Competencias Organizacionales.	34
1.5-Gestión por Competencias.	37
1.5.2-Gestión por competencia en las empresas cubanas.	38
1.5.3- Modelos que determinan las competencias	41
1.6 Estudio a procedimientos anteriores	42
Conclusiones Parciales	44
Capítulo II: Caracterización y Aplicación de la tecnología de diagnóstico para la identificación de debilidades en el SGCH en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos. Procedimiento a aplicar.	46
2.1 “Caracterización de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos”	46
2.2 Diagnostico de la situación actual de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos.	50
2.3 Diseño del procedimiento	52

2.4 Etapas y Procedimiento.....	53
Conclusiones parciales Capítulo II	80
Capítulo III: Implementación del Procedimiento	81
3.1Aplicación del procedimiento que identifica necesidades de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos.....	81
Conclusiones Parciales del Capítulo III.....	94
CONCLUSIONES GENERALES	95
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	100



Dirección Provincial de Finanzas y Precios

Introducción

A partir de que se asume el término de Capital Humano, se comienza hablar de Gestión del Capital Humano (GCH), que (Cuestas Santos, 2000) define como :”...asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de Recursos Humanos (RH) y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoria.”

La Gestión del Capital Humano (GCH) poco a poco ha ido enriqueciéndose y exigiendo un espacio cada vez mayor en el gerenciamiento de la empresa hasta su posicionamiento como un factor clave en el éxito empresarial. El Capital Humano (CH) como estrategia empresarial trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado a la producción, al trabajo en equipo, a la solución de problemas y en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la Gestión del Capital Humano (GCH) como una ventaja competitiva, en virtud de que contar con trabajadores altamente capacitados, motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa es realmente una de las mejores formas de afrontar los cambios que día a día se presentan como limitaciones en las organizaciones.

En los últimos años ha ido creciendo la importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental recalcar en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa (Sánchez, 2001) a la cambiante y nueva situación obliga a la gerencia de Recursos

Humanos de las organizaciones a trazarse, como meta primordial, garantizar que su personal tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios internos del entorno. Para ello, se necesita tener una visión estratégica que permita mirar hacia el futuro, anticipar necesidades, e incluso, a generar su propio futuro. En todo este proceso de cambio en las organizaciones es clave la existencia de altos niveles de capacitación, tanto en los directivos y sus reservas como en el personal técnico y los trabajadores, los cuales permiten aumentar la competitividad de la organización.

Cualquier empresa que intente convertirse en una organización líder en la Nueva Economía necesita que su desempeño debe ser consecuencia no sólo de la capacitación de los empleados, sino de la adquisición de mayores conocimientos y habilidades, del avance en competencias emocionales (autoconfianza, autocontrol, orientación a resultados, empatía, trabajo en equipo, influencia, etc.), tal como lo plantea (Cubeiro J. y., 1999), e, incluso, desarrollar una capacidad para aprender de forma continua (Steib, 1997). Este panorama de desarrollo exige políticas organizacionales avanzadas y coherentes que den respuesta a la necesidad de aprendizaje integral a todos sus miembros, de manera que sean capaces de responder a los cambios inesperados y previstos de modo más eficaz y eficiente, y a su vez, para que la propia organización apoye la capacitación y desarrollo constante.

Por otra parte, los trabajadores y directivos tienen que constatar que no solo reciben conocimientos, sino también habilidades profesionales para enfrentar sus problemas cotidianos ser capaces de transformar los conocimientos en tecnologías y llevarlos a la práctica, así como aplicarlos para que contribuyan a la capacidad innovadora de la empresa y a su eficiencia económica (Lay, 1998); (Suárez Vélez, 2009).

Asimismo, (Mirabet, 1997) plantea que la capacitación y desarrollo se ha convertido, por un lado, en la forma más económica de alcanzar los objetivos de la empresa al facilitar el cambio y la renovación y, por otro, aumenta la capacidad del personal de la empresa, permitiendo que las decisiones puedan ser tomadas desde diferentes niveles de responsabilidad para mejorar la organización y, además, descargar de tareas a los directivos. Por otra parte,

estos autores señalan que la capacitación y desarrollo, al colaborar con las diferentes áreas funcionales de la empresa, actúa de puente entre los diferentes grupos informales, reforzando su cultura, convirtiéndose de este modo en un instrumento útil de la Gestión del Capital Humano (GCH) y de la motivación del personal.

En la actualidad, la formación del Capital Humano es la respuesta a la necesidad que tiene en las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. En este sentido, una de las principales herramientas para que la organización pueda ampliar el conocimiento en su seno y aspirar a ubicarse en el rango de competente es precisamente la capacitación y el desarrollo, en forma continua y programada, de su personal, fundamentándose en las necesidades reales y dirigida al perfeccionamiento creciente de sus miembros y al desempeño organizacional, a tal grado que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI radica en el nivel de capacitación y desarrollo del capital humano (Gates, 1999).

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito organizacional, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo del capital humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Conocer cuáles son las necesidades a través de la teoría de las competencias, brinda a la organización la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos de conducta, habilidades, motivaciones y rasgos de carácter involucrados directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su organización.

Las nuevas tecnologías han convertido a las personas dentro de las organizaciones en el factor decisivo para obtener tales logros, haciéndose

necesario que como el capital que aporta valor transite hacia la gestión del conocimiento.

En concordancia con los avances de la gestión de los recursos humanos, la necesidad de hacer eficiente la economía y de desarrollar capacidad competitiva, las competencias están presentes en el centro de todo el proceso de transformación en la economía cubana, lo que repercute en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección y gestión empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos procesos. Esto se puede apreciar en el Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano en nuestro país.

Uno de los principales desafíos que se enfrentan en nuestro país es el alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de la empresa, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo, lo que será posible por el mejoramiento continuo, para lo cual, el factor clave es el Capital Humano. En este nuevo entorno se encuentra inmersa la provincia Cienfuegos y dentro de esta la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos, la cual necesita un procedimiento que identifique necesidades de superación para desarrollar competencias en los cuadros ya que actualmente no constan con un instrumento que les permita indicar las mismas.

Los directivos, como objeto de estudio en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios de Cienfuegos, no cuentan con un perfil de competencias en sus cargos, por lo que no reciben la superación de acuerdo a las necesidades específicas para su desempeño y a los cambios actuales, dado fundamentalmente por la impartición de cursos sin que antes se haya realizado un estudio de sus necesidades, por lo que no están debidamente preparados para actuar a tono con las exigencias y realidades actuales de la política 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 en el VI Congreso del Partido . Para identificación de las necesidades de superación contamos con un procedimiento que nos lo posibilita en función de desarrollar

competencias directivas e insertarnos en la Estrategia Provincial de Preparación y Superación de cuadros y reservas en la que es de estricta exigencia su participación así como el plan de superación individual y organizacional. Lo que fundamenta la **situación problemade** 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 empresa

Hipótesis:

La aplicación de un procedimiento que determine las competencias en los cuadros en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios 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 de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los diferentes enfoques en materia de competencias mediante la construcción del marco teórico – referencial de la investigación.
2. Aplicar herramientas que nos permitan diagnosticar la situación actual de la Empresa.
3. Aplicar un procedimiento que posibilite identificar las necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos.

Objeto de estudio:

Procedimiento que identifica necesidades de superación.

Objeto práctico:

Dirección Provincial de Finanzas y Precios 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.

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

Histórico lógico, en el análisis de la documentación y la literatura con el propósito de determinar la importancia de la gestión de competencias, comprendida con énfasis por la gestión del conocimiento y el cumplimiento del desempeño como proceso clave sistemático de cuadros y reservas.

El **análisis-síntesis**, **inducción-deducción** y el **enfoque sistémico** que permite el estudio de la necesidad de desarrollo por competencias en los cuadros en las entidades de subordinación local. Para el procesamiento y evaluación de la información se utiliza la computación como medio, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica. Y durante la exploración se utiliza la observación directa.

Los **métodos estadísticos** y herramientas para la toma de decisión, el software estadísticos SPSS versión 19.0 y Microsoft Excel, Microsoft Office VISIO.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: En este Capítulo se realiza una revisión de las literaturas relacionadas con los recursos de las organizaciones entre los que se encuentra

el capital humano; además se proporciona un acercamiento al enfoque de la gestión de competencias y el Modelo del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano propuesto en las NC (3001, 2007).

Capítulo II: Se realiza la caracterización general de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos, se diagnostica la situación actual, se detallan, por etapas, los pasos a acometer del procedimiento a aplicar.

Capítulo III: Se implementa el procedimiento definido en el Capítulo II para darle solución a los problemas detectados en el módulo con menor evaluación, en La Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos, a través del empleo de las técnicas de estudio del trabajo, haciendo uso de la medición del trabajo y de las técnicas y herramientas propias del estudio de métodos; obteniendo como resultado un plan de acción para los problemas detectados.

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizar los resultados, así como la bibliografía utilizada y anexos correspondientes.

LINEAMIENTOS A LOS CUALES TRIBUTA LA INVESTIGACIÓN

Las propuestas realizadas permiten la implementación de 10 lineamientos presentes en 5 políticas:

I. Modelo de Gestión Económica (L - 07).

IV. Política inversionista (L - 117, 118, 123).

V. Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente (L - 129, 133, 135).

VIII Política Industrial y energética (L - 215, 242 y 251).

Capítulo I: Marco Teórico Referencial

En el presente 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.

En la Figura 1.1 se representa el hilo conductor que organiza de una manera lógica los temas mencionados anteriormente.

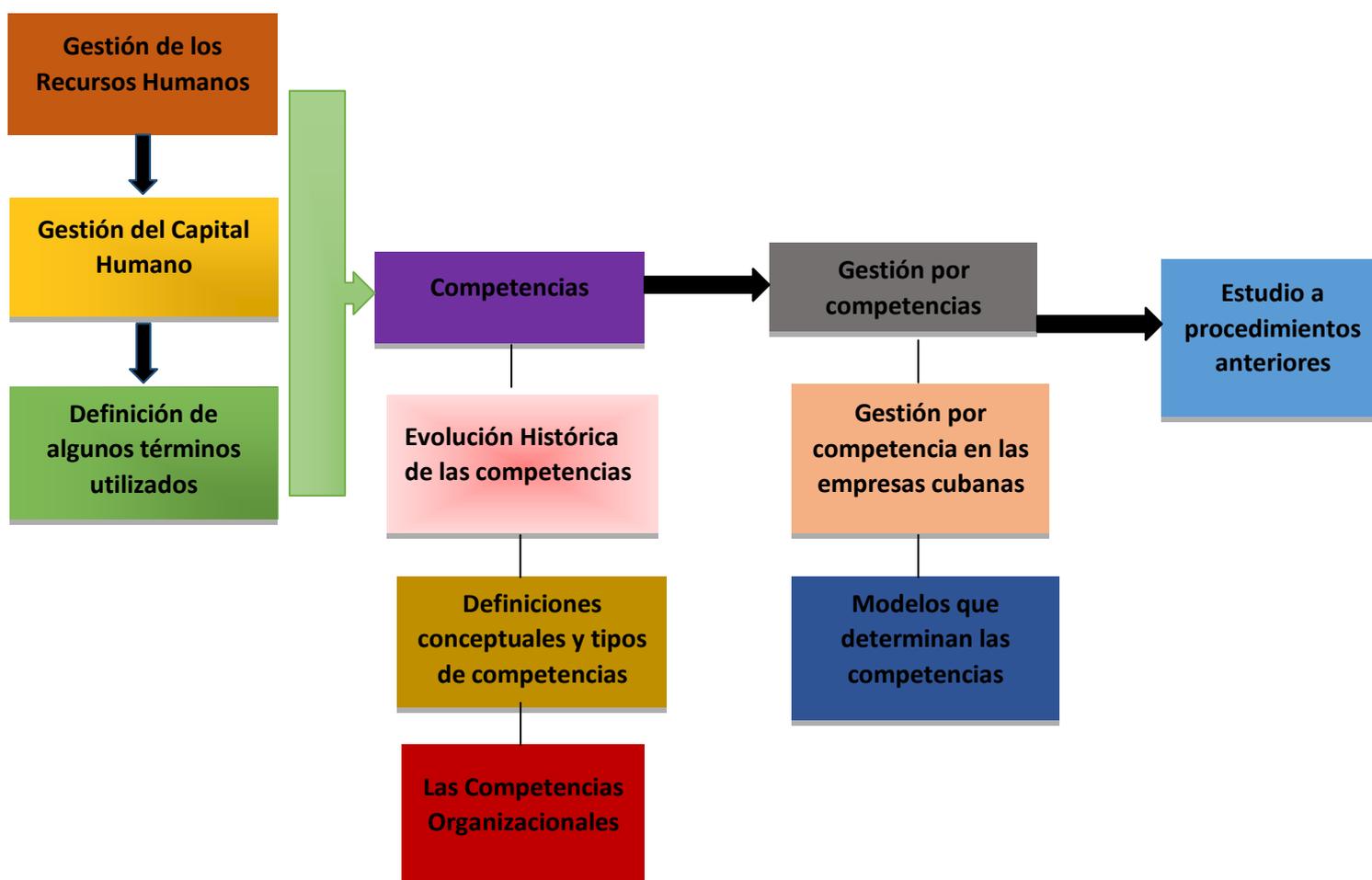


Figura 1.1 Hilo Conductor del marco teórico referencial. Fuente: Elaboración propia.

1.1.- Gestión de los Recursos Humanos.

Es necesario conocer levemente como se ha llegado a ésta situación y para ello se debe recordar las influencias más importantes que el mundo de la gestión empresarial y los RRHH observando los últimos siglos, haciéndonos una idea global de cómo se ha llegado a lo que vemos en la actualidad.

Remontándonos al siglo XIX, visionando los primeros esfuerzos por mejorar las técnicas casi imperceptibles hasta ese momento, de dirección de RRHH en las empresas. Vemos un punto de inflexión muy importante que afectó a toda la humanidad, nos referimos a la Revolución Industrial, que en el siglo XIX trajo consigo la mecanización de tareas, generando en última instancia insatisfacción en los trabajadores. Alentados por esa insatisfacción los empleados iniciaron un intento por mejorar sus condiciones de vida utilizando la fuerza que les ofrecían los sindicatos. Las empresas más destacadas, viendo la importancia que tomaba éste movimiento, decidieron crear los llamados “departamentos de bienestar”, prelude de los actuales departamentos de personal, donde intentaban solucionar los problemas de los trabajadores con respecto a la vivienda, sanidad, educación de sus hijos, etc. La finalidad sigue siendo la misma, producir lo máximo, al menor coste.

A finales del siglo XIX, con el fondo de las grandes industrias que dominaban el panorama económico en los países desarrollados, aparece una escuela que empieza a unificar los diversos criterios que se aplicaban en cada fábrica, intentando en todo momento producir más a una menor cuantía. Nos referimos a la famosa Escuela Clásica o Dirección Científica del trabajo, cuyo máximo exponente es el norteamericano (Taylor) que reprodujo parte de su teoría en su obra “Los principios de la Dirección Científica” (The Principles of Scientific Management). Este obrero que empezó de la nada y fue subiendo escalones en las diversas empresas en las que trabajó, llegando a compaginar sus estudios como ingeniero con sus horas de trabajo, basa su teoría en la siguiente idea “El hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales”. (Frederic Winslow, 1856-

1915) Las ideas principales del taylorismo no son muy beneficiosas para los trabajadores. Según esto, de forma general en los empleados podemos encontrar.

- ❖ Que aplican la ley de mínimo esfuerzo.
- ❖ No necesita pensar.
- ❖ No es beneficioso que trabaje en grupo.
- ❖ Únicamente se motiva mediante compensaciones económicas.
- ❖ Intenta tener la menor iniciativa posible.

Partiendo de los departamentos de bienestar, antes indicados, inician su andadura ésta nueva concepción del trabajo defendida por Taylor y sus seguidores (como Ford, famoso por su cadena de montaje de automóviles). En éstos departamentos se encargarán de las nóminas, selección de personal, negociar con sindicatos, asesorar en diversos aspectos o recoger la mayor cantidad de información sobre los trabajadores.

El Taylorismo fue la corriente más utilizada, aunque no consiguió resolver los problemas más importantes que se planteaban en un departamento de personal, principalmente porque resultaba incompleto. Teniendo en cuenta lo anterior, a principios del siglo XX se realizaron famosos estudios, apoyados por la universidad de Harvard, sobre la conducta humana en el trabajo. Dicho estudio consistió en modificar las condiciones laborales de cinco trabajadores de una fábrica utilizando sobre todo la iluminación. Lo curioso fue que la productividad aumentó tanto si las condiciones de trabajo eran mejores, como si por otro lado, eran peores. Lo principal era la atención especial y personal que esos empleados recibían. Dicho experimento finalizó con el efecto Hawthorne, demostrando la influencia de los factores psicológicos y sociológicos en el mundo del trabajo. Negados anteriormente por la escuela Taylorista basada solamente en la motivación económica. Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, Siglo XX.

Mayo demuestra que el ser humano además de ser un ser racional, también se mueve por impulsos ilógicos, en determinadas ocasiones, destacando una serie de principios.

- ❖ La técnica no es el único factor importante que determina la productividad en un trabajador.
- ❖ Las necesidades psicológicas aparecen con una importancia elevada, complementando a las necesidades fisiológicas.
- ❖ Los grupos informales determinan, para bien o para mal, la productividad que un trabajador tiene.
- ❖ Cada trabajador es diferente con respecto a otro, hay que tenerlo en cuenta.
- ❖ Los humanos tenemos otros factores motivantes (cada vez más) que no son económicos.

Según lo anterior, las diferencias con la escuela Científica del trabajo son evidentes, Mayo resalta la influencia del factor humano en el trabajo, defendiendo las mejoras en cuanto a la comunicación, las motivaciones no económicas a los trabajadores y la participación de los empleados en las decisiones de la empresa, entre otras. Mientras que Taylor intenta aumentar la producción utilizando la racionalización, Mayo se decanta por la humanización del trabajo.

Como en la gran mayoría de las teorías que nos encontramos en el mundo del trabajo, ninguna es completamente efectiva y resuelve los problemas que se plantean. Es muy común que, en el centro esté la virtud, triunfando la opción en la cual cada empresa conozca lo mejor posible las partes positivas y negativas que posee y las metas que quiere alcanzar. Para terminar esta exposición de teorías nos gustaría comentar el denominado enfoque contingente, de Lawrence y Lorsch, que defiende la no existencia de una teoría única, sino que el enfoque más conveniente está determinado por el trabajo que ha de realizarse. Todo depende de todo

Con todo lo anterior levemente explicado nos encontramos con la situación actual, mezcla de los conocimientos de las diferentes escuelas y fruto de diversos factores, como pueden ser:

- ❖ La valoración que ahora se da al factor humano, como fuente de diferenciación y éxito.
- ❖ La importancia, cada vez mayor, de tener objetivos tanto económicos, como sociales.
- ❖ Los cambios continuos que se producen en las empresas en general y en el departamento de RRHH, en particular.
- ❖ Las innovaciones tecnológicas continuas y la resistencia que esto conlleva.

Nada tiene que ver la posición que el departamento de personal tenía en cualquier organización empresarial hace 20 años, que la desempeñada en la actualidad por el departamento de RRHH. Se ha ido centrando poco a poco en la dirección de personas, buscando el cumplimiento de los objetivos de la empresa y aumentando su influencia en la organización. Podemos observar la asignación de un nuevo papel al departamento de RRHH.

Las funciones asignadas a este departamento difieren de las clásicas. Donde antes encontrábamos organización total, control, planificación, hoy podemos ver otros valores como la mediación, la integración o la lucha por coordinar mejor a todos los elementos que forman cualquier empresa. Las características personales de cada trabajador son cada vez más importantes.

Desde el enfoque científico defendido por Taylor, hemos llegado a una situación donde los RRHH se consideran un valor estratégico en todas las organizaciones, sumando importancia a medida que pasa el tiempo.

El término Gestión de los Recursos Humanos (GRH) surgió a finales de los 70 en Estados Unidos. Fueron diversos factores los que contribuyeron a que las políticas de personal fueran más complejas y pasaran a integrarse en la estrategia empresarial y, posteriormente, dieran lugar a la aparición de la interpretación actual de los recursos humanos. Desde entonces, la (GRH) ha ido evolucionando y adaptándose a la realidad social y empresarial de cada momento. Así, del elemental reclutamiento y administración de personal,

basados en la gestión administrativa y burocrática, se ha ido avanzando hacia la conciliación estratégica de las necesidades económicas con las sociales, para llegar a la consideración de (GRH) como componente esencial para la calidad y competitividad de la empresa actual, de ahí que ya no resulte extraño escuchar la afirmación de que las empresas tienen en los recursos humanos el factor decisivo de su éxito o su fracaso.

La manera de enfocar la (GRH) depende, en cada caso, de múltiples factores. Así, la optimización de recursos, el diseño de la estructura organizativa y las políticas de retribución se diseñan de manera distinta en cada empresa, de forma que se puede decir que la modernización de la gestión de recursos humanos no se da con la misma rapidez o intensidad en todos los tipos de empresas. El talento humano se modela según las necesidades técnicas y sociales de la empresa y su realidad concreta. En lo que sí coincide la mayoría es en la aplicación de herramientas de gestión cada vez más sofisticadas que, con el tiempo, están empezando a consolidarse, como la gestión participativa por objetivos, la valoración del potencial, el análisis de puestos y la valoración de resultados, el desarrollo de los Recursos Humanos se basa en su participación activa en la acción y la toma de decisiones en la organización, pero además en el desarrollo de su valor cognoscitivo -inteligencia, conocimiento y talento, es decir, en su Capital Humano.

Chiavenato conceptualiza el Recurso Humano como “una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la (...) [organización]”.

Para Chiavenato, las personas no son recursos que la organización consume, utiliza y producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad de la misma forma que el mercado y las tecnologías, por lo que resume sus criterios en su Modelo de Gestión de los Recursos Humanos. (Ver Anexo #7)

1.2.- Gestión del Capital Humano

El economista norteamericano Becker fue premiado con un Nobel por trabajar con el concepto de Capital Humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: “La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo”. (Becker, 1995).

Por otra parte Chiavenato, plantea que el Capital Humano se basa en tres ideas esenciales:

- ❖ Son seres humanos: están dotados de personalidad propia y son diferentes entre ellos, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.

- ❖ Son activistas inteligentes de los recursos organizacionales: son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuentes de impulsos propios que dinamizan la organización, y no agentes pasivos inertes y estáticos.
- ❖ Son socios de la organización: son capaces de conducirlos a la excelencia y al éxito como socios. Las personas invierten en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos..., con la esperanza de recibir beneficios por estas inversiones: salario, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera. Cualquier inversión sólo se justifica cuando produce un beneficio razonable. En la medida en que el premio sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión.

1.3- Definición de algunos términos utilizados.

En este epígrafe nos referiremos algunos términos que serán utilizados en la investigación.

Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales. (<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion01.htm>).Huma

no: relativo al hombre o propio de él. (<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion01.htm>)

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos.

(<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion01.htm>)

Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa.

Capacidad y disposición para el buen desempeño

<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion01.htm>

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la “calidad del trabajo” es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion01.htm>

Gestión por Competencia: 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>

1.4- Competencias

En el período actual ya no basta con la información y el conocimiento técnico pues nada se asegura con lo que se conoce o con lo que se domina sino que se incorporan ingredientes asociados con las capacidades, habilidades, actitudes y valores que aseguren aplicaciones adecuadas y orientadas;

aflorando así, según el criterio de diversos autores, el concepto de competencia (Dao, 2000).

Según la NC (3000, 2007) las competencias laborales son un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. La organización debe utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Según la Resolución Ministerial 21/99 del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social (CETSS) en el caso de nuestro país, Cuba, define competencias como el 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 demostrado y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Las competencias son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos afectivos, cognitivos, motores y de experiencia; se organizan en torno a unidades: roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí el trabajo social en la empresa (Delgado, 2000)

Las competencias representan la 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 (Mertens, 2008)

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).

La gente no es sólo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social es competente o no la persona en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral.

El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y

habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

En este trabajo de diploma la autora define las competencias laborales, teniendo en cuenta los criterios expresados anteriormente por los diferentes autores mencionados, como “un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores coordinados e integrados que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral”.

1.4.1- Evolución histórica de las 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. Cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos a varios autores que en su momento escribieron sobre el tema.

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

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

A principios de la década de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, McClelland propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación, Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: “si se logran determinar los mecanismos o niveles de

necesidades que mueven a los mejores empresarios, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos". La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado característica innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio.

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

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

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

En el mundo impera una tendencia en la formación profesional: la formación por competencias laborales. Cuba, no está ajena a los cambios que en las

diversas esferas de la vida se producen en el mundo, por lo que se ha decidido a implantar el método de formación por competencias laborales en las organizaciones.

1.4.2- Definiciones conceptuales y tipos de competencias.

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:

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levoyer, 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.

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

***(Según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado).
(<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/ii/index>, 2007).***

Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo.

CONOCER de México (<http://www.ilo.org/publ/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/ii/index>, 2007).

Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

POLFORM/OIT

(<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/ii/index>, 2007)

Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/ii/index>, 2007

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

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean

observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, NC (3000, 2007).

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

- ❖ Son características propias de un individuo.
- ❖ Las mismas se ponen de manifiesto en el desempeño de la actividad ó tarea que realiza.
- ❖ Están relacionadas con la eficiencia y eficacia con que se ejecuta el trabajo laboral o de otra naturaleza.
- ❖ Se encuentran asociadas con el éxito en situaciones determinadas, haciéndolo diferentes de otros.
- ❖ Podríamos decir que las competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes para las conductas de los distintos niveles de una organización.

Las mismas pueden ser de dos tipos: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas.

Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. (Chinchilla, 1999)

Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva estas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratéticas. Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por, (Pérez López, 1998), según el cual:

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.

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

Las **Competencias Técnicas** son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización

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

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

Orientación al logro, Tenacidad.

Competencias operativas: Se trata de aquellas competencias relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual en los mismos. Son habilidades de eficacia y

eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o en un proyecto personal e individual.

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

Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estratégicas e intratégicas. Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de "competencias requeridas", sean estas de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere Levy Leboyerson confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de confeccionar un sistema de competencias propio.

En los últimos años se ha hablado mucho sobre competencias, con un arco muy amplio de definiciones, tanto, que a veces parecen contradictorias. A lo largo de los años, se han venido desarrollando los conceptos y las definiciones que, nos sólo fueran lo más claros posibles sino que también se prestaran para ser efectivamente utilizados en el marco empresarial.

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

Siguiendo esta definición, aun conviene distinguir entre dos tipos de comportamientos: esporádicos y habituales, ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, podrían contribuir en gran medida al éxito de una tarea o misión, sin embargo, preferimos referirnos a competencias sólo para designar comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo.

1.4.3- Las Competencias Organizacionales.

El enfoque estratégico de recursos y competencias plantea que las organizaciones exitosas tienen algo más que eficiencia operativa o factores institucionales favorables, como el costo del trabajo o el costo del capital, que las hace superiores en el mercado y ese algo es la capacidad que han desarrollado en la construcción de competencias centrales, competencias esenciales o competencias distintivas. (Harvard Business, 1990).

La gestión fundada en las competencias implicaría entonces, estrategias para identificar las competencias esenciales existentes, establecer un programa de adquisición, adquirirlas, utilizarlas, protegerlas y defender el liderazgo en esas competencias (Harvard Business, 1990). Dado que no todos los recursos y capacidades, ni todas las competencias desarrolladas son estratégicamente relevantes, se habla de competencias distintivas como aquellas que le permiten a una organización obtener una ventaja competitiva que sea sostenida y que por lo tanto le facilitan lograr un desempeño superior frente a sus competidores.

Camisón C. Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En: Morcillo P, Fernández-Aguado J. (Ariel, 2002), donde las clasifica en tres niveles: en el primero están las competencias distintivas estáticas relacionadas con la explotación de recursos tangibles, asociadas a las actividades funcionales de la empresa, como el marketing (v. g. capacidad para identificar las tendencias del negocio), la gestión tecnológica y de I+D (v. g. capacidad para mantenerse en la frontera tecnológica del negocio), la producción (p. e. eficacia en la reducción de costos de producción) y finanzas (p. e. eficacia en la gestión de la estructura de capital).

En el segundo nivel se ubican las competencias de coordinación vinculadas a la integración de actividades funcionales, a la cohesión de la organización y a

la creación de valor de la empresa; son fundamentalmente competencias directivas, algunas relacionadas con las características personales y de talento del directivo o a la actitud frente al riesgo y al entorno, y otras asociadas con el estilo y las habilidades de dirección. Por último, las de tercer nivel o competencias distintivas, entendidas como las destrezas de la organización para adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos para generar nuevas competencias y responder a un entorno turbulento. Son de tres tipos, aquellas orientadas a fomentar la innovación y el aprendizaje, las tendientes a lograr el compromiso individual y colectivo (cultura), y las propias de un diseño organizacional adecuado. Dado que estas constituyen la capacidad de la organización para renovar las otras competencias y lograr coherencia con el ambiente cambiante y hacer que el desempeño final sea difícil de replicar aun cuando su coherencia y su racionalidad sean observables. (Journal, 1997).

Estas competencias se identifican a partir del análisis funcional y luego se definen según los diversos niveles de requerimiento o madurez exigidos por cada nivel de cargo para cada una de las competencias.

Son aquellas que deben tener o desarrollar todos los trabajadores y aspirantes de la empresa, para contribuir efectivamente al logro de la visión, misión y objetivos estratégicos de la misma, permite definir, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan efectividad a la gestión organizacional. Se trata de identificar las competencias requeridas para la efectiva gestión (mandos medios, supervisión, gerencias de área) con el objetivo de garantizar que las "mejores prácticas" se encuentren uniformemente distribuidas a lo largo de la organización.

Sin dudas, la cultura organizacional constituye un elemento de suma importancia en la gestión de competencias. De este modo, es visible un gran conjunto de autores que percibe la gestión de competencias ligada estrechamente a la cultura de las organizaciones (Spencer, 1993); (P, 2002); (Levoyer, 1997); (Cuesta A. , 2002).

Destacando dos elementos fundamentales:

1. El apoyo que deberá existir para llevar a cabo este enfoque en el seno de una organización cualquiera que sea esta.
2. El efecto que significará este cambio en la cultura, el cual tendrá necesariamente que impactar en la forma de pensar y actuar de sus trabajadores, y esencialmente en los altos y medianos directivos.

La NC (3000, 2007) clasifica estas competencias como: 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.

Es por ello que las competencias organizacionales no disminuyen con el paso del tiempo, sino que se fortalecen a medida que se emplean y se comparten. Una competencia organizacional debe cumplir al menos con las siguientes características:

- ❖ Contribuye a aumentar los beneficios percibidos por el cliente.
- ❖ Es difícil de imitar por los competidores, en tiempos relativamente largos.
- ❖ Da a la organización el acceso potencial a una gama amplia de mercados.

No obstante, llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en una organización implica el seguimiento de determinados pasos. (Ver Anexo # 8).

Analizando lo anterior se puede concluir que las competencias organizacionales deben elaborarse con la misión de la empresa, ya que lleva a esta a tener un enfoque lógico de la estrategia de la organización, son el 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.

1.5-Gestión por Competencias.

Actividades coordinadas para dirigir 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, NC (3000, 2007).

La Gestión por Competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa, menos mental por llamarle de algún modo, que es una forma de “llamar” a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la alianza estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RRHH con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto nivel a través de la utilización de los mejores RRHH de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

Podría interpretarse también en el siguiente gráfico:



Fuente: Quesada Martínez Humberto, 2006.

Entenderemos entonces por Gestión por Competencias el gerenciamiento que:

- ❖ Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- ❖ Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
- ❖ Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- ❖ Permitirá 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.

1.5.2-Gestión por competencia en las empresas cubanas.

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

Por lo que surge la necesidad de crear organizaciones flexibles, capaces de adaptarse permanentemente a los cambios, a partir del desarrollo de capacidades de respuesta a las condiciones del entorno. La complejidad que

presenta el sistema organizacional, unida a las características del nuevo medio con el que tiene que interactuar, demanda cambios importantes en los modelos gerenciales de las organizaciones. En efecto, los conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos deben corresponderse con las nuevas exigencias internas y externas. Estos cambios deben imponer nuevas cualidades en las organizaciones y en sus sistemas gerenciales para garantizar una adecuada capacidad de respuesta al entorno. Es necesario, por tanto, un cambio en los paradigmas gerenciales.

La gerencia de las organizaciones en Cuba tiene un doble reto en las condiciones actuales: por un lado, es necesario transitar hacia nuevas formas de gestión en función de la inserción de la economía al mercado internacional; mientras que, por otro, tiene que lograr esto en medio de un contexto donde se pone de manifiesto un proceso de transición de paradigmas gerenciales a nivel mundial. Para enfrentarlo, deben poner en tensión todas las fuerzas a su alcance, a la vez que se identifican los principales problemas y debilidades a fin de superarlas. Esta es la vía más expedita para poder aprovechar las oportunidades del entorno y evadir o neutralizar las continuas amenazas que éste les impone. (Gutiérrez, 2000)

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

Este proceso de transformaciones en las concepciones, valores, estilos y métodos de trabajo que se pretende desarrollar requiere, para su éxito, de un nivel de aseguramiento adecuado, que va desde su propia proyección y la determinación de sus etapas hasta la necesaria implicación de las personas.

Requiere, además, de una correcta evaluación de la resistencia que, definitivamente, se pondrá de manifiesto en el proceso.

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

Integrada de Capital Humano, tomando como referencia el modelo, cuyos requisitos generales y específicos se fijan en la NC (3001, 2007), el cual se resume (Ver Anexo #4)

El centro del modelo planteado lo constituyen las competencias laborales, de este modo se establecen requisitos vinculados a las competencias laborales, como son:

- ❖ La alta dirección deberá designar y constituir el Comité de Competencias de la organización. El comité de competencias es el grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.
- ❖ La organización deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca como realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargo de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.
- ❖ La alta dirección deberá identificar y aprobar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.

- ❖ La alta dirección deberá identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.
- ❖ Deberá validarse, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos correspondientes a dichas actividades, así como certificarse las competencias de los trabajadores.
- ❖ El proceso de certificación se realiza por la propia organización la que deberá hacer constar, mediante el documento correspondiente, que el trabajador cumple con las competencias identificadas y validadas.
- ❖ La organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

1.5.3- Modelos que determinan las competencias.

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista, Mertens.

Modelo Funcional

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

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

Modelo Conductista

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Modelo Constructivista

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

1.6 Estudio a procedimientos anteriores

En la realización del trabajo de 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 le posibilitan a la autora detectar competencias donde podemos citarel elaborado por (Oropesa Varens, 2011) en su tesis presentada en opción al grado de Ingeniero Industrial, en la que se investigan las competencias directivas existentes en la Empresa Avícola de Cienfuegos. El cual cuenta con las etapas siguientes:

1. Planeación y distribución del trabajo
2. Identificación de competencias directivas necesarias y existentes en los cuadros
3. Identificar las competencias directivas existentes y la brecha

4. Aprobación del proceso.

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, posibilita confeccionar la estrategia provincial de preparación y superación de cuadros y reservas.

El procedimiento utilizado por VarensAlbelo, 2012 en su Tesis de Maestría, el cual es aplicado en la provincia de Cienfuegos y por el Poder Popular.

1-Los objetivos del MES:

- ❖ # 6: Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado, postgrado y de capacitación de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país.
- ❖ # 7: Contribuir a lograr la implementación efectiva de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, con énfasis en los contenidos de administración – dirección.
- ❖ # 8: Incrementar el impacto de la investigación, desarrollo, innovación y extensión universitarias.

2- Da respuesta al Acuerdo del Consejo de Estado del 22 de julio del 2010 donde se aprobó un nuevo Sistema de trabajo con los cuadros con un enfoque basado en desarrollar competencias directivas en cuadros y reservas dentro de los que se encuentra el surgimiento de la Cuarta Estrategia Nacional de Preparación y Superación del cuadros del Estado y del Gobierno a la cual contribuimos a su implementación con la aplicación de un Procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros y reservas en Cienfuegos.

3-Tributa a las exigencias del Modelo Cubano de Gestión Integral del Capital Humano (NC 3000, NC3001, NC 3002) con un enfoque basado en competencia.

4-Da cumplimiento del Artículo 2 del Decreto Ley (196).

5-El tema está recogido en los Lineamientos 04,07,12,15,74,129,131-137,138,145,146,152,153 los que se materializan a través del Objetivo de trabajo # 47,52,63,64, 65,73,74,77,78,82 y 83 de la Primera conferencia nacional del PCC el 23 de enero del 2012.

Por todo lo anteriormente expuesto se decide aplicar el procedimiento utilizado por VarensAlbelo, 2012 en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos, pues permite no solo conocer las competencias necesarias en los cargos, las existentes en los cuadros, sino que además brinda elementos para la elaboración de un plan de superación basado en desarrollar competencias directivas.

Conclusiones Parciales

1. Muchas son las conceptualizaciones de lo que establece la gestión por competencias en la gestión de capital humano, sin embargo en todas ellas el análisis se centra sobre 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. En la bibliografía consultada además de varios autores que abordan el tema sobre las competencias organizacionales, se hallaron precedentes de un procedimiento diseñado por (Molina Peñalver, 2008) el cual se aplicará en la empresa objeto de estudio para identificar las mismas.
3. La entidad que domina sus competencias organizacionales permiten el crecimiento tales como la habilidad para realizar adquisiciones, la estructuración de negocios, el financiamiento, el manejo del riesgo y la administración del capital, tienen una ventaja importante en cuanto a su poder de crecimiento sostenible.
4. Es de vital importancia la necesidad de la acepción de la nueva GICH asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le

confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente. Asumir modelos de Gestión por Competencias es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización.

Capítulo II: Caracterización y Aplicación de la tecnología de diagnóstico para la identificación de debilidades en el SGCH en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos. Procedimiento a aplicar.

El presente capítulo presenta el procedimiento utilizado para la implementación del MGICH, una breve caracterización de la entidad objeto de estudio y un análisis del diagnóstico actual del trabajo con los cuadros.

2.1 “Caracterización de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos”

Dirección Provincial de Finanzas y Precios así fue nombrada el 9 de Diciembre del año 1996 en documento emitido por el Ministro de Economía y Planificación, según Resolución 360/96 del MFP, la que posee personalidad jurídica propia y se subordina administrativamente al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular tiene su domicilio legal en Avenida 58 # 3513 entre 35 y 37, municipio de Cienfuegos, provincia Cienfuegos.

Tiene como objetivos:

1. Potenciar, proyectar y evaluar los ingresos a los presupuestos del territorio.
2. Asesorar a los municipios y entidades del territorio sobre las normas y procedimientos contables.
3. Realizar auditorías e inspecciones de sistema.
4. Controlar el ingreso e integridad del patrimonio nacional según las disposiciones de nivel superior.
5. Evaluar los resultados financieros de las entidades de subordinación local.
6. Atender la organización del trabajo de las oficinas de control y cobros de multa y otros cobros a la población
7. Ejecutar las acciones confiscatorias y ejercer el control sobre el destino de los recursos.

La entidad tiene las funciones y atribuciones siguientes:

- ❖ Cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en la Constitución de la República, la legislación vigente y demás disposiciones de los Órganos Superiores,

las que dicten los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado, en cumplimiento de sus facultades, y las emanadas de la respectiva Asamblea del Poder Popular y el Consejo de la Administración;

- ❖ Evaluar, de acuerdo con el procedimiento establecido, los Anteproyectos de Presupuesto y del Plan Económico para las actividades a su cargo y, una vez aprobado, controlar y evaluar su ejecución sistemáticamente;
- ❖ Evaluar el resultado del perfeccionamiento continuo de sus estructuras y formas organizativas de dirección, según el procedimiento establecido;
- ❖ Analizar el Plan de Actividades Principales, incluidas las reuniones que se programe realizar y hacer las recomendaciones pertinentes, antes de su aprobación definitiva, controlar su ejecución, aprobar en el primer mes del año el Plan de Temas, en el que se incluyen los asuntos fundamentales que se evaluarán en las reuniones a celebrar durante el año teniendo en cuenta las indicaciones del Consejo de la Administración y el Organismo superior;
- ❖ Hacer recomendaciones y adoptar acuerdos dirigidos a trazar y controlar la política, estrategia y objetivos a mediano y largo plazo para el desarrollo integral y el perfeccionamiento de la gestión a su cargo, relacionadas con la actividad económico-productiva, los negocios, el proceso inversionista, la investigación y el desarrollo sostenible, la actividad laboral y salarial, así como otras que se consideren de importancia para la actividad fundamental de la entidad.
- ❖ Aprobar los mecanismos de control, asesoramiento y de atención a los Órganos Asesores del Consejo de Dirección y otras actividades, Incluyendo la participación de sus miembros en estas acciones; analizar, aprobar en su caso, y controlar los informes de rendición de cuentas de las diferentes áreas a dicho Consejo;
- ❖ Informar, formular y ejecutar acciones sobre las decisiones de los órganos superiores relacionadas con la actividad de la entidad, así como controlar su implementación en el sistema;
- ❖ Evaluar y controlar periódicamente el cumplimiento de la actividad económica, así como el estado de los negocios y las inversiones, en la Entidad;

- ❖ Proponer y valorar la estrategia de preparación y superación de los cuadros y demás trabajadores que el Presidente les presente para su consideración, así como conocer de la información sobre la política de cuadros y de utilización de recursos humanos y las evaluaciones de los cuadros;
- ❖ Valorar los hechos delictivos y extraordinarios, las causas y condiciones que favorecieron su ocurrencia y las medidas adoptadas para evitar que se repitan, definiendo y adoptando medidas con los responsables directos e indirectos;
- ❖ Evaluar periódicamente el cumplimiento del Sistema de Control Interno;
- ❖ Hacer recomendaciones sobre las principales decisiones que se requiera emitir por el Director, recogidas en Reglamentos, Resoluciones u otras disposiciones con carácter vinculante, para la entidad, según sus facultades;
- ❖ Adoptar las medidas y decisiones encaminadas a resolver, revertir, erradicar y eliminar las causas de las deficiencias detectadas en auditorias e inspecciones realizadas a la entidad y controlar su cumplimiento;
- ❖ Conocer y hacer las recomendaciones pertinentes, así como controlar el cumplimiento del Plan de Preparación de la Economía para la Defensa, dirigir, organizar y controlar la preparación integral y los planes de medidas de la Defensa Civil;
- ❖ Evaluar y controlar la marcha de la atención a las reclamaciones, quejas y planteamientos de la población que se dirijan al Jefe del Organismo y otros jefes principales del mismo y regular su atención , así como mantenerse al tanto de los estados de opinión del pueblo, que se den a conocer sobre la situación de las actividades y tareas de las cuales interviene la entidad;
- ❖ Evaluar y controlar los principales problemas y preocupaciones de los trabajadores derivados de las Asambleas Generales de Afiliados y de Representantes, la Guardia Obrera y la Emulación Socialista que, por su contenido, sea necesario examinar a ese nivel;
- ❖ Cumplir con las disposiciones y medidas que se deriven de la política ambiental y las particularidades del territorio y demás acciones que

realice la entidad en correspondencia con el desarrollo económico social sostenible;

- ❖ Aplicar y evaluar, de acuerdo con el procedimiento establecido, las políticas de empleo, laboral, salarial y de seguridad y salud del trabajo, en el ámbito de su competencia;
- ❖ Analizar , evaluar y emitir criterios sobre las medidas disciplinarias propuestas por la autoridad facultada al personal dirigente y funcionarios que le estén subordinados de acuerdo a la legislación vigente en la materia;
- ❖ Exigir el cumplimiento de las medidas establecidas en materia de Protección Física, Protección a la Información Oficial y Seguridad Informática en el órgano de dirección de la entidad;
- ❖ Evaluar la correcta utilización de los portadores energéticos, elevando el nivel de exigencia en cuanto al ahorro y uso racional de la energía;
- ❖ Conocer, discutir y adoptar acuerdos relacionados con la más correcta aplicación de las actividades que constituyen el objeto social aprobado a la Entidad;
- ❖ Efectuar los análisis y evaluaciones del grado de cumplimiento del plan de programas, de las asignaciones, donaciones y demás bienes materiales, económicos y financieros.
- ❖ Evaluar con carácter previo a su remisión, la información que se prepare por el Director a los efectos de brindarla en las rendiciones de cuenta de las sesiones de la Asamblea provincial del Poder Popular, según corresponda.
- ❖ Cumplir con la obligación tributaria establecida en la Ley No. 73 en relación con el aporte al presupuesto establecido y otros pagos que legalmente se establezca.
- ❖ Otras que disponga la dirección de la entidad a partir de las regulaciones del Reglamento interno y las dispuestas por el Consejo de la Administración de la Asamblea Provincial del Poder Popular.

MISION

La Dirección Provincial de Finanzas y Precios tiene como misión, ser el Organismo del Estado Cubano que tenga como fin garantizar el control, el uso

eficaz y eficiente de los recursos financieros destinados a los programas de desarrollo económico y social de la Revolución.

VISION

Su Misión se basa en que son el Organismo del Estado Cubano que administra las Finanzas públicas y propone e implementa eficaz y eficientemente las políticas financieras en materia de precios, contabilidad, patrimonio, con elevado prestigio y reconocimiento social. Es una Organización en constante perfeccionamiento, con profesionalidad y recursos humanos motivados.

2.2 Diagnostico de la situación actual de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos.

Para conocer la situación actual que presenta la entidad se comienza por declarar que para implementar un Sistema de Gestión Integral de Capital Humano (SGICH) en una organización, esta debe garantizar previamente el cumplimiento de las premisas que le otorgan el grado de orientación estratégica en su trabajo, así como los requisitos generales y específicos que exigen la Norma Cubana, NC (3000, 2007).

La Empresa 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.

Esta tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano, utilizada por la ingeniera (Oropesa Varens, 2011), es parte integrante del modelo de GICH, cuya aplicación se considera viable para el sistema empresarial cubano, se utiliza para determinar la situación en que se encuentra la empresa para implementar su propio SGICH, basándose fundamentalmente en la medición de los niveles de integración interna, externa y estratégica. Su aplicación es extensiva a los dirigentes de manera individual, pero analizando las respuestas a cada pregunta de forma colectiva en el Consejo de Dirección 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 empresa.
- ❖ 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 director.
- ❖ No está estructurada la gestión por competencias
- ❖ La organización no utiliza las competencias directivas para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Con la intención de indagar aún más sobre otras posibles causas que puedan provocar la situación actual respecto a las competencias directivas en la entidad objeto de estudio, se aplica el diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC (3001, 2007), lo que permite corroborar las anteriores insuficiencias y detectar otras nuevas entre las que se encuentran:

- ❖ La entidad no dispone de un especialista en cuadro, lo atiende directamente la directora la cual solo controla la documentación relacionada con las funciones y atribuciones de los subdirectores de la empresa.
- ❖ No cuenta con el Perfil de Competencias, correctamente estructurado.
- ❖ No tienen creado el Órgano de cuadro
- ❖ No poseen comité de competencia.

Además, como resultado de la observación (participación en reuniones del Consejo de Dirección, Asamblea de trabajadores y jornada de superación de cuadros), 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:

El mayor por ciento de los cuadros posee nivel medio. A pesar del incremento del nivel cultural, existen insuficiencias en la preparación en dirección ya que la mayoría no proviene de la reserva y por tanto no han recibido la preparación necesaria.

Se incumple con la evaluación sistemática de las reservas en las comisiones de cuadros, por lo que se incorporan reservas no objetivas y sin los requisitos básicos en muchos casos.

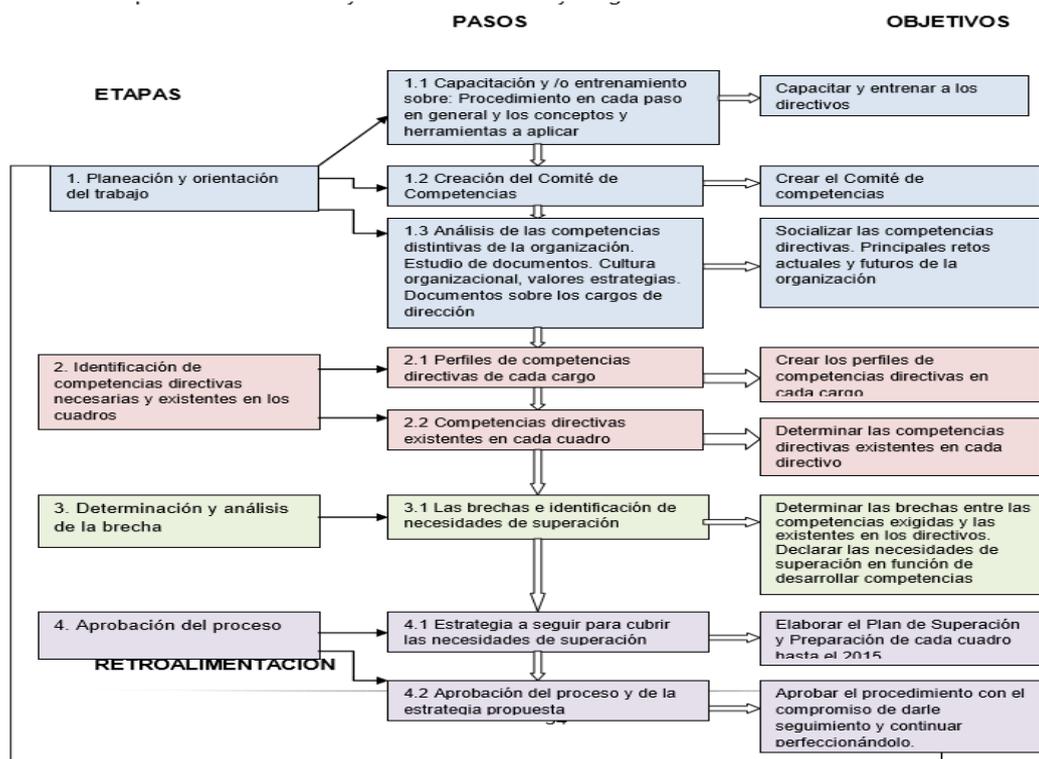
En ocasiones los cuadros principales no participan en el día de la superación por ser afectados para otras actividades, mostrándose falta de atención y prioridad a la tarea.

Atendiendo a las deficiencias detectadas, se confirma la necesidad de implementar la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y sus reservas del Estado y del Gobierno, según las nuevas modificaciones aprobadas por el Consejo de Estado y cumplir con lo orientado por la Dirección de Cuadro del Consejo de Administración Provincial referido al Sistema de Preparación y Superación de los cuadros en Cienfuegos, así como contribuir a ofrecerle respuesta a once de los lineamientos aprobado en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba, y contribuir a las exigencias del modelo cubano de Gestión Integral del Capital Humano, para ello se propone aplicar un procedimiento que identifique necesidades de superación para desarrollar competencias directivas en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios, haciendo uso de las tres etapas del procedimiento hasta llegar a los planes de superación individual y organizacional.

2.3 Diseño del procedimiento

En la Figura 1 se muestra el diseño del procedimiento por etapas, pasos y objetivos.

Figura 1. Diseño del Procedimientos que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros y reservas del estado y del gobierno.



A continuación se detalla la metodología del procedimiento seleccionado, facilitando las explicaciones de los instrumentos científicos a utilizar.

2.4 Etapas y Procedimiento

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 los directivos y jefe de cuadro de la entidad, 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.

Figura 2 Patrón de perfil de competencias directivas

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:

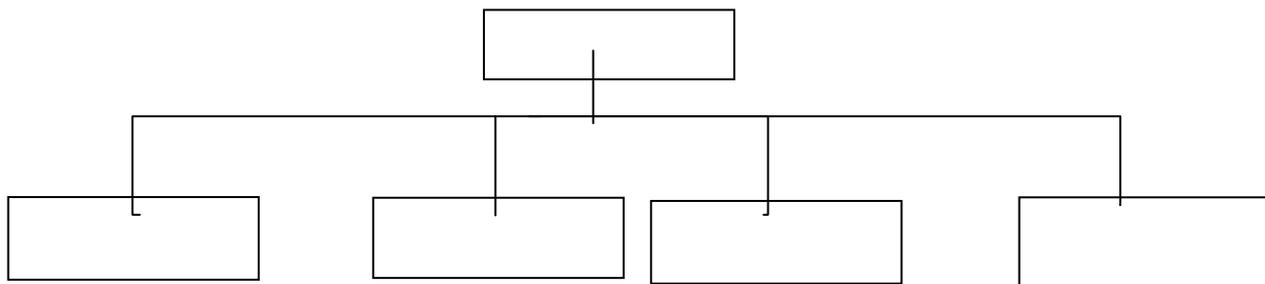
experiencias:

6. Condiciones de trabajo:

7. Ambiente de trabajo:

8. Equipamiento de trabajo:

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 a quien reportan.

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO

Información recibida en el puesto

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

Información emitida en el puesto.

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

VII. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS.

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

No	Competencia directiva	Nivel que exige el cargo		
		Competencias Estratégicas		
	Competencias Estratégicas	Alto	Medio	Bajo
1	Pensamiento estratégico			
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 decisión.			

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

Fecha de Elaboración: _____

Elaborado por: _____

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

Paso # 2 REUNIÓN DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

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 3) 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: $K = 1/2 (Kc + Ka)$. 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 la

Tabla No 2.1 Comité de Competencias

Entidad: Dirección Provincial de Finanzas y Precios.

Fecha de creación: _____

Nombre y Apellidos	Cargo en la entidad	Cargo en el Comité
		Presidente
		Secretaria(o)
		Miembro
		Miembro

		Miembro
--	--	---------

Fuente: A partir de Varens Albelo, 2012

Paso # 3 ANÁLISIS DE LAS INFLUENCIAS DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA EMPRESA 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 de la empresa y precisión de las individuales para cada cargo.

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

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 empresa adecuará los perfiles de competencias en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo. No obstante, las competencias definidas mediante el Comité de Competencias no proporciona por si sola una base sólida para definir las competencias directivas que distinguen la 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 y a los directivos generales de la entidad (Director y Especialista de Recursos Humanos), 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 tabla No. 2.2) 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.

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

Estimado(a) colega:

Usted es parte importante del equipo de trabajo que elabora y/o renueva los perfiles de competencias directivas de esta empresa. Teniendo en cuenta qué competencias son necesarias en el cargo que usted ocupa, responda a qué nivel son exigidas:

No	Competencia directiva	Nivel que exige el cargo		
		Competencias Estratégicas		
	Competencias Estratégicas	Alto	Medio	Bajo
1	Pensamiento estratégico			
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 decisión.			
9	Manejo de Conflictos			
10	Aplica Técnicas de Negociación			
	Competencias Estratégicas			
1	Organizado			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			
4	Logra trabajo en Equipo			
5	Administra el Tiempo			
	Competencia de Eficiencia Personal			
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Creativo			
5	Disciplinado			

6	Cuidadoso con autocontrol			
7	Autocrítica			

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Cargo: _____

Conceptualización de las competencias

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

Competencias Estratégicas:

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

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

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

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

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

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.

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.

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.

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

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

Competencias Intratégicas:

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

Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

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.

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.

Administra el Tiempo: Establece prioridades, delega correctamente, dosifica, da reuniones efectivas, respeta y cuida del tiempo de los demás.

Competencia de Eficacia Personal:

Dinámico: Activo, que aprovecha el tiempo de forma eficiente, que no se retrae, que está siempre dispuesto y enérgico, tiene respuestas rápidas.

Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.

Carismático: Agradable, que siempre está a tono con la situación, que posee la capacidad de influir o incentivar en las personas actitudes positivas.

Creativo: Siempre busca opciones, trata de hacer las cosas de otra manera. Brinda soluciones diferentes a viejos problemas, no se resiste al cambio.

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.

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.

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.

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

Además, se aplica una entrevista estructurada al Subdirector de Economía, al Especialista de Cuadros y al Director de la entidad (Tabla No.2.3). 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.

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

¿Diga cuáles competencias corresponden de manera general a cualquier cargo directivo de la Dirección Provincial de Finanzas y	
---	--

Precios?	
¿Cuáles competencias deben caracterizar a cada uno de los cargos de la empresa?	
¿Qué otras competencias se podrían agregar según su criterio?	

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

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 coloquen 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. 2.4

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. 2.4. Matriz de competencias depuradas

Competencias	Exp1	Exp.....n	Cc%
Competencias estratégicas			
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			
Competencias Intratégicas			
Organizado			
Compromiso en la organización			

Comunicación			
Logra trabajo en equipo			
Administra el tiempo			
Competencia de Eficiencia Personal			
Dinámico			
Responsable			
Carismático			
Creativo			
Disciplinado			
Cuidadoso con autocontrol			
Autocrítica			

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

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 al Director, Especialista en Recursos

Humanos y Especialista de Cuadros, se realiza una triangulación por parte del funcionario asignado por la Dirección de la Empresa 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. (Figura No 2). 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.

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

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

No	Competencias Directivas	Nivel que posee		
		Alto	Medio	Bajo
	Competencias Estratégicas			
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			
	Competencias Intratégicas			
1	Organizado			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			
4	Logra trabajo en Equipo			
5	Administra el Tiempo			
	Competencia de Eficacia Personal			
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Creativo			
5	Disciplinado			

6	Cuidadoso con autocontrol			
7	Autocrítica			

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Cargo: _____

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

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

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

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

No	Competencias Directivas	Nivel que posee el subordinado		
		Alto	Medio	Bajo
	Competencias Estratégicas			
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			
	Competencias Intratégicas			
1	Organizado			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			
4	Logra trabajo en Equipo			
5	Administra el Tiempo			
	Competencia de Eficacia Personal			
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Creativo			
5	Disciplinado			
6	Cuidadoso con autocontrol			
7	Autocrítica			

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Cargo: _____

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

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 (Tabla No. 2.7), el cual queda archivado en el expediente de cada uno de ellos.

Tabla No.2.7. Competencias existentes en el directivo.

Nombre y apellidos: _____ .

Cargo que ocupa: _____ .

No	Competencias Directivas	Nivel que exige el directivo		
		Alto	Medio	Bajo
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			
	Competencias Intratégicas			
1	Organizado			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			
4	Logra trabajo en Equipo			
5	Administra el Tiempo			
	Competencia de Eficacia Personal			
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Creativo			
5	Disciplinado			
6	Cuidadoso con autocontrol			
7	Autocrítica			

Fecha de elaboración: _____

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

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.

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

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

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

No	competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
	Competencias Estratégicas						

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						
	Competencias Intratégicas						
1	Organizado						
2	Compromiso con la organización						
3	Comunicación						
4	Logra trabajo en Equipo						
5	Administra el Tiempo						
	Competencia de Eficacia Personal						
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).

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 y las Funciones de la Administración y otra con los contenidos de la Estrategia,(Anexo 4 y 5) 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 de la organización. (Anexo 6 y 7).

Paso # 2 Aprobación del proceso y de la estrategia

Se elabora un informe que se presenta al Consejo de Dirección de la empresa 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 Capítulo II

En este capítulo se realiza una caracterización de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios empresa objeto de estudio.

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 analizó la situación de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios para la implementación del Sistema General Integral del Capital Humano.

Es demostrada la necesidad de aplicar un procedimiento para la identificación y desarrollo de competencias directivas en sus cuadros y reservas para la empresa objeto de estudio y el diseño seleccionado.

Capítulo III: Implementación del Procedimiento

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 y el cumplimiento de las estrategias aprobadas. Dando por cumplido los objetivos de la tesis de grado.

3.1 Aplicación del procedimiento que identifica necesidades de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos.

ETAPA 1: PLANEACIÓN Y ORIENTACION DEL TRABAJO

En esta etapa se realiza un seminario con el consejo de dirección ampliado de la empresa y representación de trabajadores para informarlos acerca del proceso de trabajo a realizar.

Paso 1: Desarrollo del Seminario La Dirección de la Empresa desde el primer momento que se contacta muestra gran interés y satisfacción por la investigación, reconociendo la importancia que tiene para el perfeccionamiento continuo del trabajo con los cuadros y refieren disposición a colaborar en aras de lograr un desempeño superior en las actividades que ejecutan los directivos.

Se desarrolla un seminario con los directivos y representación de trabajadores en la entidad, el que tuvo como objetivo principal explicar de forma detallada la implementación del procedimiento. Se aprovecha este marco para retomar y recordar los conceptos de competencias, competencias directivas, perfil de competencia, expertos y trabajo con expertos.

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 y VarensAlbelo2012). Se explica además que para el desarrollo del procedimiento era necesario trabajar con un comité de expertos, el mismo ya estaba creado por la organización en trabajos anteriores realizados en la

misma el cual está integrado por 4 trabajadores y 1 directivos que reúnen los requisitos descritos en el Capítulo II.

Paso 2: Creación del Comité de Competencias.

Se reúne el Consejo de Dirección de la entidad, y se acuerda hacer un análisis al detalle de cada uno de los miembros del comité de experto de la organización. Y se les aplica un cuestionario el resultado se muestra en el (Anexo 8) determinándose el nivel de competencia (K) de cada persona.

Los resultados de nivel de competencias de los expertos se muestran en la tabla No. 3.1

Ka	Kc	$\frac{1}{2} (Ka+Kc)$	Calificación
0,8571	1.0000	0.9286	Alta
0,8571	0.7700	0.8136	Alta
0,8857	0.8500	0.8679	Alta
0,8143	0.9500	0.8822	Alta
0,7	0.83	0.765	Medio

Fuente: Elaboración propia.

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

Tabla No 3.2 Comité de Competencias de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios.

N	Nombres y Apellidos	Cargo en la entidad.	Cargo en el
---	---------------------	----------------------	-------------

			comité.
1	Leticia González Padrón	Subdirector de Precios	Presidente
2	Virginia Sobeida Morales Martínez	Técnico en Recursos Humanos	Secretaria(o)
3	Indira Cabrera Cantero	Subdirector de Presupuestos	Miembro
4	Lilibet Hernández Capote	Especialista en Economía	Miembro
5	Duviel Herrera Santana	Subdirector de Economía	Miembro

Paso 3: Análisis de las influencias de las competencias distintivas de la Entidad sobre las directivas. Después de la creación el Comité de Expertos y el Director los convoca a un encuentro. En ese momento se elige un coordinador, se explica la dinámica de trabajo a seguir y se consensaron las reglas del trabajo en equipos. En este caso se concretaron en:

1. La prohibición hacia la crítica de las ideas de los colegas.
2. La necesidad de ser precisos en las explicaciones o aportaciones que se ofrecen durante las intervenciones.
3. La prioridad de mantener un clima psicológico favorable durante el trabajo.
4. Se decidió que para validar las ideas se asumiría una proporción del 60% o más.

EL Director entrega la documentación que requieren los expertos para iniciar el trabajo en esta primera etapa. Los documentos entregados se concretan en: planes estratégicos y objetivos de trabajo del 2015, 2016 y 2017. Estos son estudiados de forma individual por los participantes durante una semana.

En lo posterior realizan una sesión de trabajo en la cual cada uno presenta su propia lista, confeccionándose una sola y sometiéndose al ordenamiento y reducción del mismo por el método de ronda o Braistoring, logrando de esta forma listar las competencias distintivas de la organización.

En este caso se les ofrece, por parte de la investigadora, en coordinación con la Directora y el Moderador, un fondo con seis competencias, las cuales, aunque no son tan necesarias para la mayoría de los expertos, facilitan el trabajo al inicio de la dinámica grupal.

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 de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios.

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 No. 1: Perfiles de competencias directivas de cada cargo. Habiendo concientizado la importancia del 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 9) que tiene como objetivo lograr la opinión de cada cuadro de lo que exige el cargo que él ocupa. Esto conlleva a la explicación individual de la importancia y seriedad de las respuestas de la encuesta a fin de no afectar el futuro de la organización. Se divide el comité de competencias en dos equipos y entrevistan al Director y Subdirección de Presupuesto. En esta entrevista (Tabla 2.3) cada uno de los entrevistados usa como guía el patrón de perfil de competencias, todos concuerdan que los cargos exigen del ciento por ciento de estas competencias directivas algunos a un nivel alto y otros al medio pero nunca a un nivel bajo.

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 Experto una lista de competencias por cada cargo, en reunión posterior se socializa 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
	Competencias Estratégicas
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
	Competencias Intratégicas
1	Organizado
2	Compromiso con la organización
3	Comunicación
4	Logra trabajo en equipo
5	Administra el tiempo
	Competencia de Eficiencia Personal
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 Empresa. En un segundo momento, y por medio de este mismo método, se ordenan las competencias, según el grado de importancia que han considerado los expertos que forman parte del Comité de Competencias.

Aplicación del Método Delphi

Primera Ronda: Se les entrega una encuesta a los expertos para que conceptualicen las competencias y colocan 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 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.

Este análisis da como resultado la Matriz de competencias depuradas. (Tabla No 3.5)

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

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%

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	Director	Subdirección de Presupuestos	Subdirección Económica	Subdirección de Precios
1	x	x	x	x
2	x	x	x	x

3	x	x	x	x
4	x	x	x	x
5	x	x	x	x
6	x	x	x	x
7	x	x	x	x
8	x	x	x	x
9	x	x	x	x
10	x	x	x	x
11	x	x	x	x
12	x	x	x	x
13	x	x	x	x
14	x	x	x	x
15	x	x	x	x
16	x	x	x	x
17	x	x	x	x
18	x	x	x	x
19	x	x	x	x
20	x	x	x	x
21	x	x	x	x

22	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 de la Empresa, a partir de los instrumentos aplicados y la bibliografía estudiada.

Como se muestra en el (Anexo 10).

PASO 2: COMPETENCIAS DIRECTIVAS EXISTENTES.

Las competencias existentes o las que posee el directivo, 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 el resultado de estas se exponen en el (Anexo 11), 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 el (Anexo 12) y 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.

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 (Anexo 13), el cual queda archivado en el expediente de cada uno de ellos.

ETAPA 3: DETERMINAR Y ANALIZAR LA BRECHA.

Paso No. 1: Determinar las brechas entre los perfiles de Competencias Directivas y las Competencias Existentes en los Directivos.

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

La brecha o diferencia que existe entre las competencias exigidas para un cargo y las existentes en el ocupante del mismo, en la gran mayoría de los cuadros analizados es negativa. Se 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.

ETAPA 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.

Preparación política-ideológica: Preparación de defensa nacional y territorial y defensa civil: La preparación de la defensa se realiza en las Escuelas habilitadas a estos efectos, pero existen los días de la defensa, los Meteoritos y la confección y aplicación de los planes de condiciones excepcionales que tiene incidencia en la totalidad de los cuadros.

Preparación en administración-dirección: Desde el punto de vista de las fuentes existen los Cursos, Diplomados, Maestría y Doctorados como vías externas a la Empresa. En el interior de esta debe ser aprovechable los Consejos de Dirección donde se debe intencional el desarrollo continuo de cada miembro, usando los roles de facilitadores, expositor, modelador, 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 de la Empresa.

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 (Anexo 15 y 16), 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 17 y 18)

Paso 2: Aprobación del proceso y la estrategia.

La autora, el Especialista de Cuadros y el Comité de Expertos elaboran un informe para presentarle al Consejo de Dirección (Anexo 19) con las principales incidencias del proceso, 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, contiene:

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 director de la Empresa se cita a la reunión del consejo, el cual se desarrolla sin dificultades y con un número considerable de intervenciones.

Conclusiones Parciales del Capítulo III

El presente capítulo aplica el procedimiento para identificar necesidades de superación en los cuadros de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios.

Es creado el Comité de Competencia formado por expertos del tema.

Se identifican y determinan las competencias directivas necesarias y existentes de todos los directivos,

Se obtienen las necesidades individuales de desarrollo de dichas competencias en los directivos.

Queda confeccionado un plan de superación por cada cuadro en función de desarrollar competencias directivas y el plan estratégico de la empresa para todos sus directivos.

CONCLUSIONES GENERALES

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 los cuadros de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos.
2. Se confeccionan los perfiles de competencias directivas, dándole la posibilidad a la entidad de evaluar justamente el desempeño.
3. Son definidas las metas de formación, partiendo del reconocimiento de la situación personal y del contexto, favoreciendo así los procesos de cambio e innovación durante y después de los procesos de formación, generados en el diseño de competencias.
4. La instrumentación, técnica y metodológica que se aplica le concede rigor científico a la empresa y puede ser aplicado por las direcciones de las entidades.

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 provincia 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

196, A. 2(N.D). *Gestión del Capital Humano por competencias.*

3000, N. C. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Hapital Humano-Vocabulario.*

3001, N. C. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos.*

Aedipe, M. *Congreso Mundial sobre Capital Humano.*

Alles, M. (1996). *¿Cuáles son las características que precisa desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI?*

Ariel. (2002). *Dirección Estratégica.* Barcelona.

Becker, G. (1995). *Gestión Económica.*

Bittencourt, C. C. (2001). *A gestão de competências gerenciais – a contribuição dos princípios da aprendizagem organizacional.* Porto Alegre.

Blanco, L. (1998). *Administración del personal.* México.

Boyatzis. (1982). *The Competent Manager.* México: Contidental.

Castex Varens, A. *Diseño de perfiles de competencias para puestos claves del proceso de comercio minorista en la Sucursal Cubalse Cienfuegos.* Cienfuegos.

Castro, F. (2003.). *Desarrollo y formación de directivos.* La Habana.: 1ra ed.

Chinchilla, C. y. (1999). *Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas.* Harvrad Deusto: 89.

Cubeiro, J. C. (1998). *Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias.* La Habana.: 1º ed.

Cubeiro, J. y. (1999). *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos Humanos*, Deusto.

Cuesta. (2002). *Gestión de los Recursos Humanos*.

Cuesta, A. (2002). *Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana.: I Academia.

Cuestas Santos, A. (2000). *Gestión de Competencias*. La Habana, Cuba. Facultad de Ingeniería Industrial .

Dao. (2000). *Competencias*.

Decreto ley 196. (1999). *Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno*.

Delgado. (2000). *Competencias y la Empresa*.

Estado, C. d. (1999). *Gaceta Oficial de la República*.

Fernández Morcillo P. (2002). *Dirección estratégica* . Barcelona.

Figueredo, R. (1995). *El perfil del ingeniero requerido por la empresa*. Pueblo y Educación.

Frederic Winslow, T. (1856-1915). *Management*.

Gallart, M. &. (1995). *Competencias laborales: tema clave en la articulación*.

Gates. (1999). *Formulación Estratégica*.

Gutiérrez, O. (2000). *Competencia Empresarial*.

Harvard Business, R. (1990). *The Core Competence of the Corporation*.

I, C. (1999). *Administración de los Recursos Humanos* .México.

Journal, T. D. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Managment*.

Lay, B. y. (1998). *Administración del Personal*. México.

Levoyer, L. (1997). *Cuestionario de Competencias Directivas*. México: Contidental.

Mertens, L. (2008). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*.

Mirabet, S. y. (1997). *La Economía y la Empresa*.

Molina Peñalver, P. (2008). *Trabajo de Diploma. Procedimiento para identificar competencias distintivas en Universidades*. Cienfuegos.

Normas Cubanas, 3. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos*.

Oropesa Varens, M. (2011). *Tesis en opción al grado de Ingeniero Industrial*. Cienfuegos.

P, F. M. (2002). *Dirección estratégica*. Barcelona.

PCC, C. C. *Lineamientos sobre la Política Económica y Social*.

Pérez López, F. (1998). *Gestión por Competencias, Academia*.

Sánchez. (2001). *Gestión del Factor Humano*. La Habana , Cuba.

Spencer, J. (1993). *Aptitudes, formación y readaptación profesionales requeridas para satisfacer las nuevas exigencias de los puestos de trabajo en el comercio y las oficinas*.

Steib. (1997). *The Competent Manager*. New York.

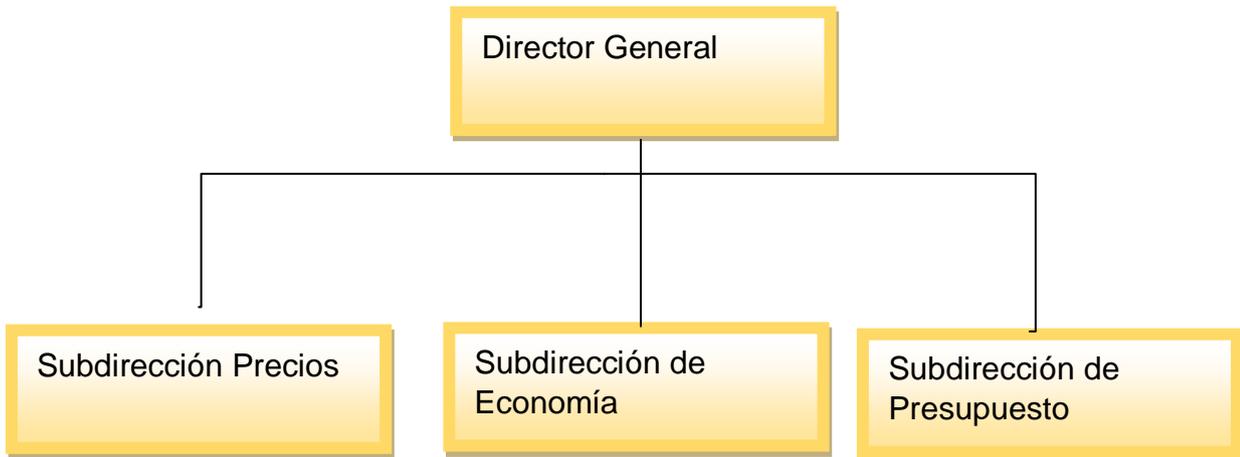
Suárez Vélez, I. (2009). *La identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa*.

Taylor.(N.D) *The Principales of Scientific Management*.

ANEXOS

Anexo No. 1

Estructura organizativa de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios



Anexo No. 2

Tecnología de diagnóstico para el sistema de Capital Humano.

Módulos	No.	Pregunta	Bajo	Medio	Alto	Explique porque seleccionó esa respuesta
Competencias Directivas	1	¿Están definidas las competencias directivas existentes en la Empresa?	No. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada directivo, de acuerdo con los requisitos del cargo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada. Está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada directivo de acuerdo con los requisitos del cargo que ocupa.	Están identificadas las competencias directivas en la Empresa	

	2	<p>¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias directivas en la Empresa?</p>	<p>No se identifican las competencias directivas en la Empresa</p>	<p>No están identificadas las competencias directivas en la Empresa, Se establece la idoneidad de cada cuadro por parte de comisiones presididas por el director general.</p>	<p>La alta dirección de la Empresa identifica y aprueba las competencias directivas</p>	
	3	<p>¿Se observan ventajas en la gestión por competencias a favor de la calidad, las disminuciones de los servicios con problemas y la satisfacción de los usuarios?</p>	<p>No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.</p>	<p>No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo, Se labora en la reducción o eliminación de los servicios con problemas. Comienza la</p>	<p>Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias, Se certifican</p>	

				gestión de los calidad. productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.	
--	--	--	--	---	--

Anexo No. 3

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

Requisitos	Se Cumple		Observaciones
	Si	No	
4.2 Requisitos vinculados a las competencias directivas			
4.2.1 ¿Está designado y constituido el Comité de Competencias de la organización?			
4.2.2 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias directivas existentes?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de las competencias directivas existentes? 			
4.2.3 ¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias directivas existentes?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están identificadas y aprobadas las competencias directivas existentes? 			
4.2.4 ¿Están identificados por la alta dirección los directivos que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los directivos cuyo desempeño es adecuado pero no superior?			

4.2.5 ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias directivas existentes?			
<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias directivas existentes? 			
4.2.6 ¿Se utilizan en la organización las competencias directivas existentes para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño?			

Anexo 4:

Resultados de la aplicación del soporte informático que complementa la tecnología de diagnóstico.

	Premisas	1	2	3	4	5	Total		
1	Orientación estratégica	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%		
2	Participación efectiva de los trabajadores	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%		
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	66.67%	66.67%	66.67%			66.67%	No existe Orientación Estratégica	
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%		
							66.67%		

Modulo		Preguntas		Evaluación	
I	Competencias directivas	1	66.67%	66.67%	30
		2	66.67%		
		3	66.67%		
II	Organización del trabajo	1	66.67%	55.56%	25
		2	33.33%		
		3	66.67%		
III	Selección e integración	1	66.67%	66.67%	30
		2	66.67%		
		3	66.67%		
IV	Capacitación y desarrollo	1	66.67%	66.67%	30
		2	66.67%		
		3	66.67%		
V	Estimulación material y moral	1	33.33%	33.33%	15
		2	33.33%		
		3	33.33%		
VI	Seguridad y salud en el trabajo	1	100%	88.89%	40
		2	100%		
		3	66.67%		
VII	Evaluación del desempeño	1	66.67%	66.67%	30
		2	66.67%30		
		3	66.67%30		
VIII	Comunicación institucional	1	66.67%	66.67%	
		2	66.67%		
		3	66.67%		
VIII	Auto control	1	66.67%	66.67%	
		2	66.67%		
		3	66.67%		
Evaluación Integral Módulo		64.20%			
Competencias directivas		45	30	7.41%	
Organización del trabajo		45	30	7.41%	
Selección e integración		45	30	7.41%	
Capacitación y desarrollo		45	30	7.41%	
Estimulación material y moral		45	30	7.41%	

Seguridad y salud en el trabajo	45	30	7.41%
Evaluación del desempeño	45	30	7.41%
Comunicación institucional	45	30	7.41%
Autocontrol	45	30	7.41%
64.20%	405	260	

Premisas		Puntos		
		Evaluación	Plan	
1	Orientación estratégica	50	75	66.67%
2	Participación efectiva de los trabajadores	50	75	66.67%
3	Competencias de los dirigentes que atienden las actividades de Recursos Humanos	30	45	66.67%
4	Clima laboral satisfactorio	30	45	66.67%
5	Liderazgo de la gestión de recursos humanos	30	45	66.67%
INTEGRACION EXTERNA		190	285	66.67%

Premisas		Puntos		
		Evaluación	Plan	
I	Competencias directivas	30	45	66.67%
II	Organización del trabajo	25	45	55.56%
III	Selección e integración	30	45	66.67%
IV	Capacitación y desarrollo	30	45	66.67%
V	Estimulación material y moral	15	45	33.33%
VI	Seguridad y salud en el trabajo	40	45	88.89%
VII	Evaluación del desempeño	30	45	66.67%
VIII	Comunicación institucional	30	45	66.67%
IX	Autocontrol	30	45	66.67%
INTEGRACION EXTERNA		260	405	64.20%
NIVEL ESTRATEGICO		450	690	65.22%

Anexo No. 5

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 de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios

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. 6

Matriz de relaciones:

Competencias - Funciones de la Administración.

#	COMPETENCIA	Funciones de la Administración			
		Planear	Organizar	Mando	Control
	Competencias Estratégicas				
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				
	Competencias Intratégicas				
1	Organizado				
2	Compromiso con la organización				

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

Fuente: Elaboración propia a partir de Varens Albelo.

Anexo No. 7

Matriz de relaciones: Competencias – Contenidos de la Estrategia Nacional de Cuadros y sus reservas.

#	COMPETENCIA	Contenido						
		1	2	3.1	3.2	3.3	3.4	4
	Competencias Estratégicas							
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							
	Competencias Intratégicas							
1	Organizado							
2	Compromiso con la organización							

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

Fuente: Elaboración Propia a partir de Varens Albelo.

Anexo No.8

Plan de preparación y superación: desarrollo de competencias directivas.

Nombre y Apellidos: _____

Cargo: _____

Fecha: _____ Firma _____

Competencias que necesita en:	Actividad de superación o capacitación.	Forma organizativa.	Fecha.
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 Informática.		
4-Preparación técnico-profesional.			

Confeccionado por: _____

Fecha: _____

Fuente: Elaboración propia a Partir de Varens Albelo.

Leyenda:

Contenidos:

Preparación Política –Ideológica.

Preparaciones en la defensa Nacional, Territorial y en la Defensa Civil.

Preparación en la Dirección – Administración:

En dirección.

Economía

Jurídica

Informática.

Preparación Técnico - profesional

Anexo No.9

Plan de preparación y superación en competencias directivas

Centro: _____

Competencias por desarrollar.	Act. desuper. o capacitación.	Forma organizativa.	Resp.	Particip.	Fecha de cump.	Obser v.
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: _____

Fuente: Elaboración propia a partir de Varens Albelo.

Anexo 10

Encuesta sobre el perfil de competencia del cargo que ocupa el directivo.

Estimado(a) colega:

Usted es parte importante del equipo de trabajo que elabora y/o renueva los perfiles de competencias directivas de empresa. Teniendo en cuenta qué competencias son necesarias en el cargo que usted ocupa, y el nivel que requiere, responda la siguiente encuesta.

		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
No	COMPETENCIA			
	Competencias Estratégicas			
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		
	Competencias Intratégicas			
1	Organizado	x		
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	x		
4	Logra trabajo en Equipo	x		
5	Administra el Tiempo	x		
	Competencia de Eficacia Personal			
1	Dinámico	x		
2	Responsable	x		
3	Carismático		x	
4	Creativo		x	
5	Disciplinado	x		
6	Cuidadoso con autocontrol	x		
7	Autocrítica	x		

Fecha de elaboración: 25 de febrero del 2015

Elaborado por: María del Carmen Serra LLiraldi

Cargo: Director

Anexo 11

Perfil de Competencia de Dirección Provincial de Finanzas y Precios.

I.- IDENTIFICACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL CARGO

Denominación del Puesto: Director

Categoría Ocupacional: Dirigente

Área: Oficina

Salario: \$ 500.00

Requisitos de formación:

Escolaridad: Nivel Superior

Conocimientos específicos: Dirección, Control de la Calidad, Economía, Contabilidad

Experiencia: 8 años

Condiciones de trabajo:

Posición: Sentado

Riesgos: No existen

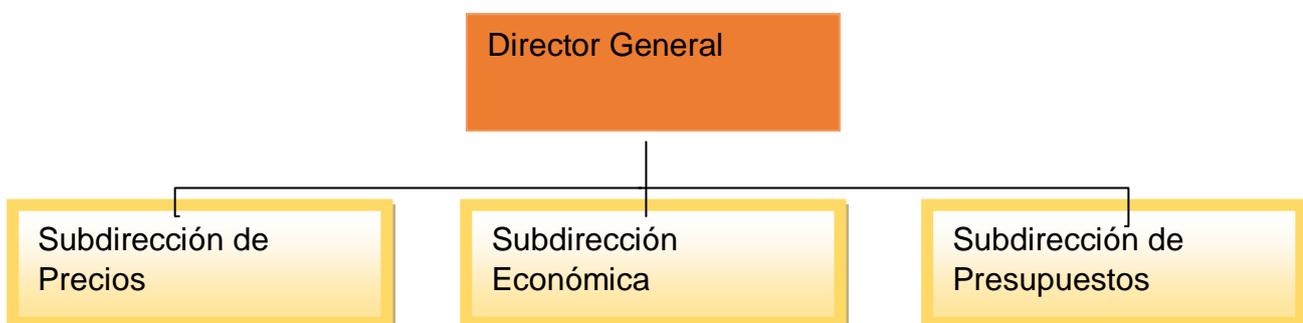
Esfuerzos: No existen

Enfermedades: Disminución visual, estrés

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

Equipamiento de trabajo: Medio de transporte (autos) (motocicletas), equipos de oficina.

II- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III.- NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSEBILIDADES DEL CARGO. (Funciones y atribuciones.)

- ❖ Supervisa todo el trabajo de la Empresa.
- ❖ Garantiza la organización e imagen de la Oficina.
- ❖ Estudia la documentación así como las informaciones e instrucciones nuevas que reciba.
- ❖ Supervisa la marcha del cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Atiende la correspondencia.
- ❖ Intercambia con los ejecutivos del Centro en el análisis de problemáticas relacionadas con la gestión empresarial.
- ❖ Organiza mensualmente un Consejo de Dirección.
- ❖ Atiende la protección física de la Empresa y la debida atención a las actividades de la defensa.
- ❖ Asiste a reuniones con organizaciones externas al organismo (políticas o del Gobierno).
- ❖ Vela porque se cumpla la rotación de los cuadros, especialistas, reserva de cuadros y trabajadores en general, así como la captación de nuevos trabajadores para integrar la reserva de cuadros.
- ❖ Detecta necesidades de formación en la plantilla y proponer personal para su capacitación.
- ❖ Garantiza el desarrollo y evaluación periódica de la reserva de cuadros.
- ❖ Ayuda al Sindicato en su labor y vincularse con el trabajo que lleva a cabo.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO. (Misión)

- ❖ Garantiza y preserva los recursos financieros y el cumplimiento de los objetivos del organismo.
- ❖ Lograr la eficiencia y eficacia en la Oficina y garantizar que todo el trabajo de la Empresa funcione adecuadamente.

ACTIVIDADES DIARIAS:

- ❖ Controla diariamente el cumplimiento del Plan de Energía.
- ❖ Chequea el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección del trabajo.
- ❖ Motiva la participación activa de todos los trabajadores en las actividades diarias.
- ❖ Controla y vigila el cumplimiento de la disciplina laboral.
- ❖ Revisión del sistema de control de asistencia.
- ❖ Cumple y hace cumplir la Legislación vigente defiende la legalidad socialista y vela por su estricto cumplimiento.

ACTIVIDADES PERIODICAS:

- ❖ Participar en las reuniones según plan del Consejo de la Dirección Nacional de Finanzas y Precios.
- ❖ Convoca de forma regular al Consejo de Dirección tanto de forma ordinaria como extraordinaria.
- ❖ Participa en las actividades sindicales.
- ❖ Convocar a reuniones y asambleas a dirigentes, y trabajadores de la Empresa de forma sistemática y cuantas veces se estimen necesario.
- ❖ Participar en los consejos de Dirección de la Dirección Nacional de Finanzas y Precios.

ACTIVIDADES OCASIONALES:

- ❖ Designa y demueve a los trabajadores de la Empresa de acuerdo con la política de cuadro y a la legislación vigente.
- ❖ Rinde cuenta a la Comisión de Cuadros.
- ❖ Demuestra creatividad e iniciativa en las circunstancias que lo requiera.
- ❖ Rinde cuenta a la Dirección Nacional de Finanzas y Precios.
- ❖ Rinde cuenta ante la Comisión de Cuadros de la Dirección Nacional de Finanzas y Precios.

V - FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.

- ❖ Organizaciones, áreas o puestos a quien le reporta:

DIRECTOS	INDIRECTOS
----------	------------

Administración del Poder Popular	
----------------------------------	--

❖ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

DIRECTOS	INDIRECTOS
Subdirector de Presupuestos	
Subdirector Económico	
Subdirector de Precios	
Subdirección de NCCI	
Informática de la Empresa	

VI-DOCUMENTO DE TRABAJO.

❖ Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto. que envía	Personal que lo envía	Uso o Trámite
Plan de Trabajo mensual		Subdirectores	Guía del trabajo
Balance Económico	Dpto. de Economía	Subdirector Económico	Análisis
Sistema de Pago	Recursos Humanos	Especialista de RRHH	Exigir cumplimiento
Informe del cumplimiento de Prueba y Revisiones	Dpto. De Economía	Especialista de Contabilidad	Exigir cumplimiento

Plan de Seguridad	Dpto. de Informática	Especialista en Informática	Exigir cumplimiento
Informe del Cumplimiento de Informática	Dpto. de Prevención	Oficial de Cumplimiento	Exigir cumplimiento del Plan de Prevención

❖ Información emitida en el puesto

Documento	Dpto al que se envía	Personal al que se envía
Parte de energía eléctrica	R. Humanos	J' de Dpto.
Informe de la certificación del pago adicional en MN.	R. Humanos	J' de Dpto.
Información de las quejas y reclamaciones	Grupo de Servicios	J' de Dpto.
Certificación de la actualización de firmas	Jurídico	J' de Dpto.

VII-COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
	Competencias Estratégicas			
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		
	Competencias Intratégicas			
1	Organizado	x		
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	x		
4	Logra trabajo en Equipo	x		
5	Administra el Tiempo	X		
	Competencia de Eficiencia Personal	X		
1	Dinámico		X	
2	Responsable	x		
3	Carismático		X	

4	Creativo	X		
5	Disciplinado	X		
6	Cuidadoso con autocontrol	X		
7	Autocrítica	X		

Fecha de elaboración: 25 de febrero del 2015

Elaboración Propia

Perfil de Competencia Dirección Provincial de Finanzas y Precios

I.- IDENTIFICACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL CARGO

Denominación del Puesto: Subdirección de Precios

Categoría Ocupacional: Dirigente

Área: Subdirección

Salario: \$ 475.00

Requisitos de formación:

Escolaridad: Nivel Superior

Conocimientos específicos: Control de la Calidad, Economía, Contabilidad

Experiencia: 4años

Condiciones de trabajo:

Posición: Sentado

Riesgos: No existen

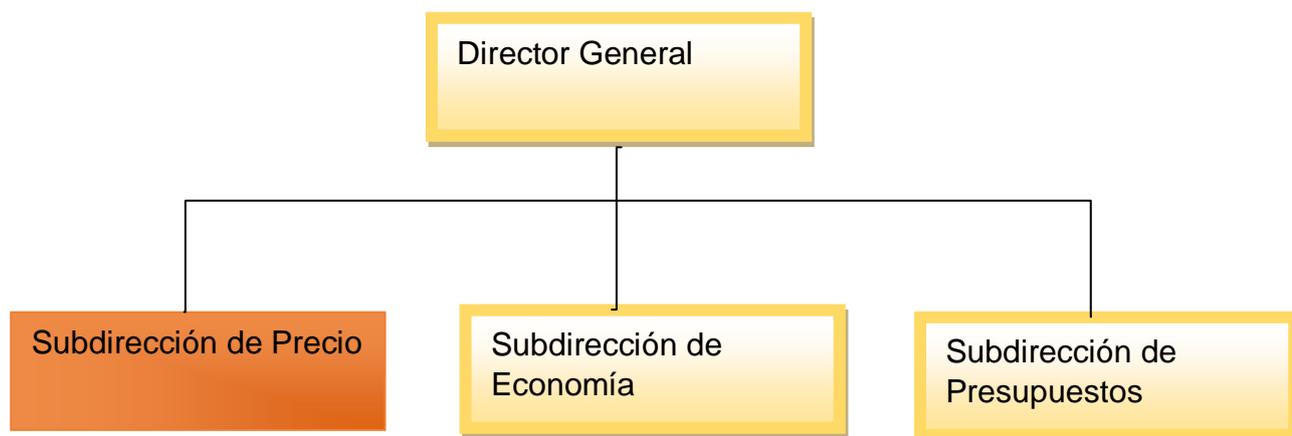
Esfuerzos: No existen

Enfermedades: Disminución visual, estrés

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

Equipamiento de trabajo: Medio de transporte, equipos de oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSEBILIDADES DEL CARGO. (Funciones y atribuciones.)

- ❖ Aprueba los pagos que se efectúan a beneficiarios y herederos.
- ❖ Vela por el cumplimiento de las medidas para prevenir y detectar las manifestaciones ilegales, de corrupción o hechos delictivos. .
- ❖ Aprueba los pagos que se efectúan a beneficiarios y herederos.
- ❖ Atiende los trámites de pensionados de la Seguridad Social y Otros pagos por cuenta de terceros.
- ❖ Tramita Otros Servicios tales como: pagos y venta de cheques, cobro de impuestos, depósito y devolución de fianzas y cobros y pago por cuentas de terceros.
- ❖ Vela por la actualización de las tasas.
- ❖ Realiza tareas a fines a su cargo que le sean encomendadas.
- ❖ Verifica y exige el cumplimiento de las disposiciones de precios.
 - ❖ Exige y controla en las entidades visitadas que se cumplan las medidas, adoptándose acciones efectivas para erradicar las violaciones y propone medidas a adoptar por los niveles superiores, para ello.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO. (Misión)

- ❖ Instruir a los inspeccionados del sentido y alcance de la disposición jurídica que se les aplica, tomando en consideración las implicaciones negativas de las infracciones que se detectan.
- ❖ Organizar e impartir seminarios en materia de control de las actividades de precios a inspectores y entidades que lo soliciten.
- ❖ Revisar los informes de las acciones y evaluaciones de control interno que realizan sus inspectores y los dictámenes que deben ser enviados a las administraciones donde se haya detectado deficiencias y violaciones para que se adopten las medidas correspondientes.

ACTIVIDADES DIARIAS:

- ❖ Revisión de las tareas diarias, así como realiza supervisiones o inspecciones que por su complejidad requieren de su conocimiento, independiente de la subordinación y de la moneda en que se opere. Impone las multas personales por las infracciones cometidas según la legislación vigente.
- ❖ Elaborar los informes con los resultados de trabajo para el organismo superior.
- ❖ Coordina y distribuye las acciones que deberán realizar los inspectores del grupo que atiende.
- ❖ Garantiza el cumplimiento de los principios de control interno y normas éticas de los inspectores que dirigen y evalúan el trabajo de sus subordinados.

ACTIVIDADES PERIODICAS:

- ❖ Asesora, controla y supervisa la realización de las inspecciones de precios ejecutadas por los inspectores en las provincias y municipios. Controla el trabajo realizado en los municipios.
- ❖ Participa en los controles gubernamentales que se realizan en el territorio y en las reuniones de conclusiones en las entidades inspeccionadas conjuntamente con los inspectores actuantes.

ACTIVIDADES OCASIONALES:

- ❖ Rinde cuenta a la Comisión de Cuadros.
- ❖ Demuestra creatividad e iniciativa en las circunstancias que lo requiera.
- ❖ Rinde cuenta a la Dirección de la Empresa.
- ❖ Participa en el Consejo de Dirección de la Empresa.

V. FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.

Organizaciones, áreas o puestos a quien le reporta:

DIRECTOS	INDIRECTOS
Dirección de la Empresa	
Administración del Poder Popular	
Dpto. de Distribuciones Inspección	

Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

DIRECTOS	INDIRECTOS
Inspectores	

DOCUMENTO DE TRABAJO.

Información recibida en el puesto

Documento	Dpto. que envía	Personal que lo envía	Uso o Trámite
Plan de Trabajo mensual		Inspectores	Guía del trabajo
Distribución de Inspectores	Dpto. Distribución	Especialista en Inspección	Análisis
Informe de Inspección	Inspectores	Especialista en Inspección	Exigir cumplimiento

Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Dpto. de Distribución e Inspección	Subdirección de Precios	J de Departamento

IIV-COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
	Competencias Estratégicas			
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		
	Competencias Intratégicas			

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

Fecha de elaboración: 25 de febrero del 2015

Elaboración Propia

Perfil de Competencia de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos.

I.- IDENTIFICACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL CARGO

Denominación del Puesto: Subdirección Económica

Categoría Ocupacional: Dirigente

Área: Subdirección

Salario: \$ 455.00

Requisitos de formación:

Escolaridad: Nivel Superior

Conocimientos específicos: Control de la Calidad, Economía, Contabilidad

Experiencia: 2 años

Condiciones de trabajo:

Posición: Sentado

Riesgos: No existen

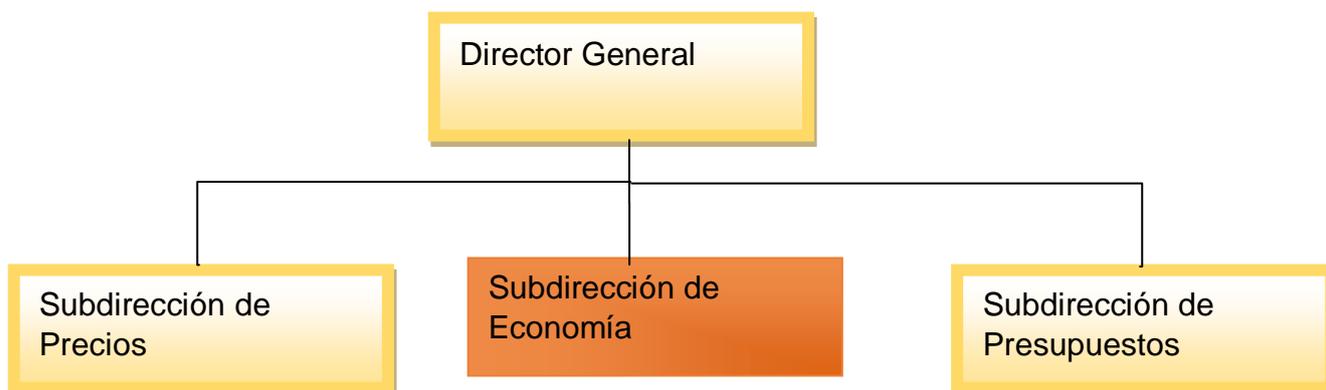
Esfuerzos: No existen

Enfermedades: Disminución visual, estrés

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

Equipamiento de trabajo: Medio de transporte, equipos de oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSEBILIDADES DEL CARGO.

(Funciones y atribuciones.)

- ❖ Elabora propuestas y planes sobre los niveles de actividad;
- ❖ Evalúa el comportamiento de los planes aprobados;
- ❖ Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros;
- ❖ Planifica y controla los consumos y analiza los abastecimientos más importantes;
- ❖ Participa en la evaluación de los proyectos de inversión;
- ❖ Elabora las propuestas de extra plan;
- ❖ Analiza el comportamiento de la productividad del trabajo;
- ❖ Realiza análisis sobre la eficiencia económica, las exportaciones y la sustitución de importaciones;
- ❖ Elabora estados financieros y de presupuestos en moneda nacional o divisas según corresponda, realizando valoraciones de los mismos;
- ❖ Participa en la elaboración de los planes financieros y otras actividades financieras de la entidad;
- ❖ Atiende tareas relativas a los precios y tarifas;
- ❖ Elabora registros primarios estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos;
- ❖ Realiza análisis estadísticos;
- ❖ Asesora en materia económica a la dirección de la Unidad;

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO. (Misión)

- ❖ Elabora las propuestas y planes sobre los niveles de actividad;
- ❖ Evalúa el comportamiento de los planes aprobados;
- ❖ Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros;
- ❖ Planifica y controla los consumos y analiza el comportamiento de los abastecimientos más importantes;
- ❖ Elabora o participa en la evaluación de proyectos de inversión;
- ❖ Elabora o participa en la elaboración de propuestas de extra plan;
- ❖ Analiza el comportamiento de la productividad del trabajo;

- ❖ Realiza análisis sobre la eficiencia económica, las exportaciones y la sustitución de importaciones;
- ❖ Elabora estados financieros y de presupuestos en moneda nacional o divisas según corresponda, realizando valoraciones de los mismos;
- ❖ Participa en la elaboración de planes financieros y otras actividades financieras de la entidad;
- ❖ Atiende tareas relativas a los precios y tarifas;
- ❖ Elabora registros primarios estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos;
- ❖ Realiza análisis estadísticos;
- ❖ Asesora en materia económica a la dirección de la unidad;
- ❖ Participa en otras tareas relacionadas con las finanzas;
- ❖ Confecciona informes sobre los resultados de la ejecución y el cumplimiento del presupuesto o planes financieros;
- ❖ Participa en el establecimiento de programas sobre la formulación, fijación, modificación y control de los precios, tarifas, recargos y descuentos comerciales de la unidad;
- ❖ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

ACTIVIDADES DIARIAS:

- ❖ Asegura el número suficiente de personal con la calificación necesaria, en los puestos adecuados y en el momento oportuno, con vistas a lograr niveles de motivación y satisfacción laboral a tono con la eficiencia y calidad prevista para la Oficina del Conservador.
- ❖ Dirige el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y ordena su participación con compromiso en la eficiencia y competitividad, logrando su organización con enfoque integral de amplio contenido.
- ❖ Selecciona el personal que ingresa en la Entidad, logrando incorporar el candidato que comparativamente más posibilidades tiene y un nivel de adaptación y desarrollo acorde con los objetivos de la Oficina.
- ❖ Se encarga de la formación y desarrollo del personal, con acciones encaminadas a que todo trabajador, una vez incorporado en la Oficina, obtenga una mayor preparación y realización profesional hacia

posiciones de mayor calificación, responsabilidad, reconocimiento social y remuneración.

ACTIVIDADES PERIODICAS:

- ❖ Verifica que todas las actividades que fueron ordenadas en la estructura estén respaldadas por los puestos de trabajo diseñados al respecto, priorizando los puestos de trabajo clave.
- ❖ Proporciona la información necesaria de modo que todos los trabajadores comprendan la importancia de su desempeño efectivo y que el conjunto de estas relaciones formen los elementos principales de la cultura organizacional y fomenten el sentimiento de pertenencia.
- ❖ Considera los aspectos que contribuyen a la elevación de la calidad de vida laboral. Revisa y diagnostica la gestión de la seguridad, salud y medio ambiente laboral para definir su estrategia; define la situación de riesgo y promueve la cultura de la seguridad del cliente interno y externo.
- ❖ Gestiona la mayor eficiencia y efectividad en la utilización de los recursos materiales, financieros y humanos, así como el mantenimiento y ampliación de los niveles de empleo.

ACTIVIDADES OCASIONALES

- ❖ Rinde cuenta a la Comisión de Cuadros.
- ❖ Demuestra creatividad e iniciativa en las circunstancias que lo requiera.
- ❖ Rinde cuenta a la Dirección de la Empresa
- ❖ Participa en el Consejo de Dirección de la Empresa.
- ❖ FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.
- ❖ Organizaciones, áreas o puestos a quien le reporta:

DIRECTOS	INDIRECTOS
Dirección de la Empresa.	
Administración del Poder Popular	

- ❖ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

DIRECTOS	INDIRECTOS
Económico	
Especialista de la Empresa	

DOCUMENTO DE TRABAJO.

❖ Información recibida en el puesto

Documento	Dpto. que envía	Personal que lo envía	Uso o Trámite
Plan de Trabajo mensual	Subdirección Económica	Económico	Guía del trabajo
Balance Económico	Subdirección Económica	Económico	Análisis
Sistema de Pago	RRHH	Especialista B en RRHH	Exigir cumplimiento
Informe de Pruebas y Revisiones	RRHHH	Especialista A en RRHH	Exigir cumplimiento

❖ Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Conciliaciones de deudas por pagar	Poder Popular	Administrador del Poder Popular

Conciliación con la oficina de inspección	Dpto. Inspección	de	J de Dpto.
---	------------------	----	------------

IIV-COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
	Competencias Estratégicas			
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		
	Competencias Intratégicas			
1	Organizado	x		
2	Compromiso con la organización	x		

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

Fecha de elaboración: 25 de febrero del 2015

Elaboración Propia

Perfil de Competencia de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos

I.- IDENTIFICACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL CARGO

Denominación del Puesto: Subdirección de Presupuestos

Categoría Ocupacional: Dirigente

Área: Subdirección

Salario: \$ 475.00

Requisitos de formación:

Escolaridad: Nivel Superior

Conocimientos específicos: Control de la Calidad, Economía, Contabilidad

Experiencia: 5 años

Condiciones de trabajo:

Posición: Sentado

Riesgos: No existen

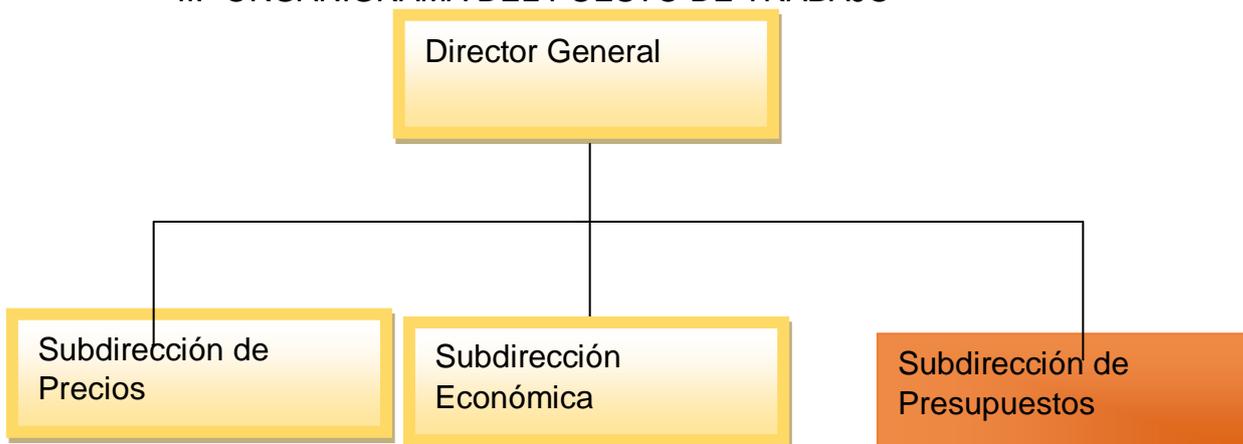
Esfuerzos: No existen

Enfermedades: Disminución visual, estrés

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

Equipamiento de trabajo: Medio de transporte, equipos de oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSEBILIDADES DEL CARGO.

(Funciones y atribuciones.)

- ❖ Asesora metodológicamente a todas las OCCM de la Provincia a través de los Documentos Normativos establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios, sobre la Organización, Control y Cobros de Multas.
- ❖ Aplica las guías de supervisión a las OCCM para detectar posibles deficiencias que pudieran existir en las mismas, así como informa de su resultado a la propia oficina para que elabore el Plan de Medidas, así como a los niveles superiores de lo detectado en ellas.
- ❖ Comprueba en visitas sorpresivas a las oficinas de control y cobro de Multas el cierre de las operaciones contables y su veracidad.
- ❖ Recibe de las OCCM la información Estadística establecida por el Ministerio de Finanzas y Precios, evaluando su calidad, la consolida e informa al Ministerio, según la disciplina informativa. Haciendo análisis de dicha información y propone recomendaciones a las OCCM para el mejoramiento de los indicadores obtenidos.
- ❖ Concilia con las diferentes OCCM de la provincia las dificultades que puedan tener en la información enviada al departamento.
- ❖ Procesa la información recibida de las OCCM, para evaluar los principales indicadores de cada oficina y los de la provincia.
- ❖ Comprueba la información recibida de las OCCM en cada trimestre sobre las cancelaciones, devoluciones a Organismos, devoluciones de ingresos, y demás tablas con el OC – 12 acumulado de cada oficina.
- ❖ Rinde información a los indicadores de las OCCM (resultados de la eficacia) cuando los mismos sean solicitados.
- ❖ Realiza y emite información al Ministerio, sobre cualquier acuerdo tomado en reuniones Nacionales y demás, cuando la misma sea solicitada.
- ❖ Informa la eficiencia Económica de cada una de las oficinas utilizando para ello el costo por peso de cada una de ellas.
- ❖ Archiva y Controla información recibida de cada una de las OCCM.
- ❖ Archiva y controla la información resultante del departamento.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO. (Misión)

- ❖ Realiza y emite criterios al Grupo Nacional de Multas sobre documentos enviados por este.
- ❖ Concilia con el Grupo Nacional de Multas la información enviada a este, sus posibles dificultades y como solucionarlas.
- ❖ Consultar el Grupo Nacional de Multas la solución a un problema determinado.
- ❖ Realiza los informes que solicite el Gobierno y Partido a nivel provincial sobre la actividad de Multas.
- ❖ Realiza informe sobre el funcionamiento del departamento e indicadores de las OCCM para los Consejos de Dirección mensuales de la entidad.
- ❖ Ayuda en la distribución de materiales de oficina a cada OCCM gestionando dentro de las posibilidades la llegada de estos a las oficinas.
- ❖ Informa o avisa a las OCCM cualquier información nueva recibida desde el Grupo Nacional de Multas mediante vía telefónica (Resoluciones, guías de supervisión, procedimientos nuevos, etc....).
- ❖ Rinde información sobre los principales indicadores y resultado de la emulación a los Jefes de Oficinas en los Consejos de Dirección Trimestrales.
- ❖ Participa en las Reuniones periódicas con los Directores de la OCCM para orientar las indicaciones que emite el Ministerio de Finanzas y Precios y toma de acuerdo para el mejoramiento de la actividad, así como para informar de los acuerdos que se tomen en las Reuniones Nacionales o Encuentros Regionales.
- ❖ Asesora metodológicamente al Director o Directora de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios sobre todo el sistema de control y cobro de Multas.

ACTIVIDADES DIARIAS:

- ❖ Influye para lograr una mayor eficacia de cobro en las OCCM a través de recomendaciones, con el objetivo de reducir pendientes cobros sobre todo aquellas que están en la vía de apremio.

- ❖ Confecciona las series históricas sobre los indicadores de cada una de las OCCM imposiciones de Multas, Multas pendientes de cobro, eficacia, ingresos al presupuse, cobros y demás.
- ❖ Llena y controla los registros de Seguridad Informática.
- ❖ Participa en Seminarios sobre procedimientos de las OCCM y Estafetas cuando estos sean modificados.
- ❖ Participa en la confección del Plan de Trabajo mensual del departamento.
- ❖ Informa el cobro alternativo de las Multas impuestas por el Código de vialidad del tránsito de cada una de las OCCM cuando este sea solicitado por el Ministerio u otros Organismos que se relacionen con el mismo.
- ❖ Participa en Seminario sobre el sistema organizativo, los procedimientos mensuales y computarizados, sistema MULMASTER y Normas Jurídicas establecidas para la imposición de Multas.
- ❖ Participa en el establecimiento el sistema emulativo entre OCCM para así lograr la consolidación del control interno, la contabilidad y la eficacia en los cobros.
- ❖ Participa en la selección y estímulo de la o las OCCM destacadas.
- ❖ Participa de forma general en tareas o actividades orientadas por el centro.

ACTIVIDADES PERIODICAS:

- ❖ Controla mediante el Modelo OC – 3 y OC – 4 la entrega de los talones de imposición y talones de gestiones de cobro.
- ❖ Participa en la actualización del cumplimiento del Plan de Prevención contra las indisciplinas, corrupción e ilegalidades.
- ❖ Trabaja en función de realizar conciliaciones con los Organismos impositores a nivel Provincial para el mejoramiento de la imposición en cuanto a su calidad.
- ❖ Chequea con el Departamento de Estafeta las Multas trasladadas y recibidas por cada OCCM en el mes.
- ❖ Colegia y participa de conjunto con el departamento de Estafetas Provincial las dificultades presentada en las valijas recibidas de cada

uno de las OCCM sobre todo las referentes al área de Recepción de cada una de nuestras Oficinas.

- ❖ Concilia de conjunto con el departamento de Estafetas los documentos causales que aprueban las devoluciones a Organismos.
- ❖ Procesa a través de las Microcomputadoras toda la información del departamento.
- ❖ Trabaja de conjunto con las OCCM para lograr que las entidades impositoras, en la imposición de Multas tengan la legibilidad que permitan el cobro de las Multas.
- ❖ Informa al CAP y al CAM a través de informes los resultados de la imposición de Multas en la provincia, en las reuniones programadas trimestralmente.

ACTIVIDADES OCASIONALES

- ❖ Rinde cuenta a la Comisión de Cuadros.
- ❖ Demuestra creatividad e iniciativa en las circunstancias que lo requiera.
- ❖ Rinde cuenta a la Dirección de la Sucursal.
- ❖ Participa en el Consejo de Dirección de la Sucursal.

FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.

Organizaciones, áreas o puestos a quien le reporta:

DIRECTOS	INDIRECTOS
Dirección de la Empresa	
Administración del Poder Popular	

Organizaciones, áreas o puestos que le reportan:

DIRECTOS	INDIRECTOS
Inspectores	

DOCUMENTO DE TRABAJO.

Información recibida en el puesto

Documento	Dpto. que envía	Personal que lo envía	Uso o Trámite
Informe de conciliación de multas		Inspectores	Exigir cumplimiento
Plan de seguridad	Dpto. de Informática	Técnico en Informático	Exigir cumplimiento

Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Multas de cheques sin fondos	Económico	J DE Dpto.

IIV-COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
	Competencias Estratégicas			
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		
	Competencias Intratégicas			
1	Organizado	x		
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	X		
4	Logra el trabajo en Equipo	X		
5	Administra el Tiempo	X		
	Competencia de Eficiencia Personal			
1	Dinámico		X	
2	Responsable	x		
3	Carismático		X	
4	Creativo	X		
5	Disciplinado	X		
6	Cuidadoso con autocontrol	X		
7	Autocrítica	x		

Anexo No.12

Resultado de la encuesta de Autoevaluación.

Encuesta de autoevaluación acerca de las competencias que él considera que posee. (Competencias existentes)

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

No	Competencias	Nivel		
		A	M	B
	Competencias Estratégicas			
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		
	Competencias Intratégicas			
1	Organizado	x		
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	x		
4	Logra trabajo en Equipo	x		
5	Administra el Tiempo	x		
	Competencia de Eficacia Personal			
1	Dinámico	x		
2	Responsable	x		
3	Carismático		x	
4	Creativo		x	
5	Disciplinado	x		
6	Cuidadoso con autocontrol	x		

7	Autocrítica	x		
---	-------------	---	--	--

Fecha de elaboración: 25 de Febrero del 2015

Elaborado por: María del Carmen Serra LLiraldi

Cargo: Directora

Anexo No.13

Encuesta del criterio de la Director acerca de las competencias que poseen los subordinados.

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

No	Competencias Directivas	Nivel que posee el subordinado		
		Alto	Medio	Bajo
	Competencias Estratégicas			
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		
	Competencias Intratégicas			
1	Organizado	x		
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	x		
4	Logra trabajo en Equipo	x		
5	Administra el Tiempo		x	
	Competencia de Eficacia Personal			
1	Dinámico	x		
2	Responsable	x		
3	Carismático		x	
4	Creativo		x	
5	Disciplinado	x		
6	Cuidadoso con autocontrol	x		
7	Autocrítica	x		

Fecha de elaboración: 25 de Febrero del 2015

Elaborado por: María del Carmen Serra LLiraldi

Cargo: Director

Anexo No.14

Competencias existentes en el directivo

DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.

Nombre y apellidos: María del Carmen Serra LLiraldi

Cargo que ocupa: Director de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios.

No	Competencias	Nivel		
		A	M	B
	Competencias Estratégicas			
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		
	Competencias Intratégnicas			
1	Organizado	x		
2	Compromiso con la organizaci3n	x		
3	Comunicaci3n	x		
4	Logra trabajo en Equipo	x		
5	Administra el Tiempo	x		
	Competencia de Eficacia Personal			
1	Dinámico	x		
2	Responsable	x		
3	Carismático		x	
4	Creativo		x	
5	Disciplinado	x		
6	Cuidadoso con autocontrol	x		
7	Autocrítica	x		

Fecha de elaboraci3n: _3 de marzo del 2015

Fuente: Elaboraci3n Propia

Competencias existentes en el directivo.

DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.

Nombre y apellidos: Leticia González Padrón

Cargo que ocupa: Subdirector de Precios

No	Competencias	Nivel		
		A	M	B
	Competencias Estratégicas			
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		

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

Fecha de elaboración: _3 de marzo del 2015

Fuente: Elaboración Propia

Competencias existentes en el directivo.

DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.

Nombre y apellidos: Duviel Herrera Santana

Cargo que ocupa: Subdirector Económico

No	Competencias	Nivel		
		A	M	B
	Competencias Estratégicas			
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		

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

Fecha de elaboración: _3 de marzo del 2015

Fuente: Elaboración Propia

Competencias existentes en el directivo.

DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.

Nombre y apellidos: Indira Cabrera Cantero

Cargo que ocupa: Subdirector de Presupuestos

No	Competencias	Nivel		
		A	M	B
	Competencias Estratégicas			
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	

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

Fecha de elaboración: 3 de marzo del 2015

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No.15

La brecha entre las competencias necesarias y existentes en cada directivo

Nombre y Apellidos: María del Carmen Serra LLiraldi

Cargo que desempeña: Director de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios

Firma: _____

No	competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
	Competencias Estratégicas						
1	Pensamientos estratégicos	x				x	
2	Motivación al logro	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	x				x	

9	Manejo de Conflictos	x				x	
10	Aplica Técnicas de Negociación	x			x		
	Competencias Intratégicas						
1	Organizado	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		
3	Carismático		x			x	
4	Creativo	x				x	
5	Disciplinado	x			x		
6	Cuidadoso con autocontrol	x			x		
7	Autocrítica	x			x		

Fecha de elaboración: 6 de marzo del 2015

Elaborado Propia

La brecha entre las competencias necesarias y existentes en cada directivo

Nombre y Apellidos: Leticia Gonzáles Padrón

Cargo que desempeña: Subdirector de Precios

Firma: _____

No	competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
	Competencias Estratégicas						
1	Pensamientos estratégicos	x				x	
2	Motivación al logro	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	x			x		
9	Manejo de Conflictos	x			x		

10	Aplica Técnicas de Negociación	x			x		
	Competencias Intratégicas						
1	Organizado	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		
3	Carismático	x			x		
4	Creativo		x			x	
5	Disciplinado	x			x		
6	Cuidadoso con autocontrol		x		x		
7	Autocrítica	x			x		

Fecha de elaboración: 6 de marzo del 2015

Elaborado Propia

La brecha entre las competencias necesarias y existentes en cada directivo

Nombre y Apellidos: Duviel Herrera Santana

Cargo que desempeña: Subdirector Económico

Firma: _____

No	competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
	Competencias Estratégicas						
1	Pensamientos estratégicos	x			x		
2	Motivación al logro	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	x				x	
9	Manejo de Conflictos	x				x	

10	Aplica Técnicas de Negociación	x			x		
	Competencias Intratégicas						
1	Organizado	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		
3	Carismático	x				x	
4	Creativo		x			x	
5	Disciplinado	x			x		
6	Cuidadoso con autocontrol	x			x		
7	Autocrítica	x			x		

Fecha de elaboración: 6 de marzo del 2015

Elaboración Propia

La brecha entre las competencias necesarias y existentes en cada directivo

Nombre y Apellidos: Indira Cabrera Cantero

Cargo que desempeña: Subdirector de Presupuestos

Firma: _____

No	competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
	Competencias Estratégicas						
1	Pensamientos estratégicos	x				x	
2	Motivación al logro	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	x			x		
9	Manejo de Conflictos	x				x	

10	Aplica Técnicas de Negociación	x				x	
	Competencias Intratégicas						
1	Organizado	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		
3	Carismático		x			x	
4	Creativo	x				x	
5	Disciplinado	x			x		
6	Cuidadoso con autocontrol	x			x		
7	Autocrítica		x		x		

Fecha de elaboración: 6 de marzo del 2015

Elaboración Propia

Anexo No.16

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	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No.17

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

Fuente: Elaboración Propia.

Leyenda

Contenidos:

Preparación Política –Ideológica.

Preparaciones en la defensa Nacional, Territorial y en la Defensa Civil.

Preparación en la Dirección – Administración.

Dirección

Economía

Jurídica

Informática

Preparación Técnico - Profesional.

Anexo No.18

Plan Individual de preparación y superación del 2015 -2016:

Desarrollo de competencias directivas.

Nombre y Apellidos: María del Carmen Serra LLiraldi

Cargo: Directora de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios

Fecha: 6/03/2014

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	2015-2016
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	2015-2016
3-Preparación en Administración-Dirección.	Habilidades Directivas	Curso de cargo	Dic-2015
a) Dirección.	Gestión por proceso	Curso de cargo	Marzo - 2016

	Aspectos Socio-Psicológico de la dirección.	Curso de complementación	Sep-2015
	Organización del tiempo de trabajo del dirigente	Curso de complementación	Ener-2016
	Solución de problemas para la toma de decisiones.	Curso de complementación	Nov.2015
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	2015-2016
d) Uso de la Infor.	Entrenamiento sobre el uso de las informaciones	Entrenamiento	2015-2016
4-Preparación Técnico-Profesional.	Sistemática actualización sobre la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías.	Auto preparación	2015-2016

Elaboración Propia

Plan Individual de preparación y superación del 2015 -2016:

Desarrollo de competencias directivas.

Nombre y Apellidos: Leticia González Padrón

Cargo: Subdirector de Precios

Fecha: 6/03/2015

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	2015-2016
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	2015-2016
3-Preparación en Administración-Dirección.	Habilidades Directivas	Curso de cargo	Dic-2015
a) Dirección.	Gestión por proceso	Curso de cargo	Sep-2015
	Aspectos Socio-Psicológico de la dirección.	Curso de complementación	Marzo-2015
	Organización del tiempo de	Curso de	Feb-2015

	trabajo del dirigente	complementación	
	Solución de problemas para la toma de decisiones.	Curso de complementación	Dic-2015
b) Económica.	Herramientas del Control Interno	Trabajo con el equipo de dirección	Ener-2015
c) Jurídica.	Estudio de Legislaciones vigentes	Trabajo con el equipo de dirección	2015-2016
d) Uso de la Infor.	Entrenamiento sobre el uso de las informaciones	Entrenamiento	2015-2016
4-Preparación Técnico-Profesional.	Sistemática actualización sobre la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías.	Auto preparación	2015-2016

Elaboración Propia

Plan Individual de preparación y superación del 2015 -2016:

Desarrollo de competencias directivas.

Nombre y Apellidos: Duviel Herrera Santana

Cargo: Subdirector Económico

Fecha: 6/03/2015

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	2015-2016
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	2015-2016
3-Preparación en Administración-Dirección.	Habilidades Directivas	Curso de cargo	Nov-2015
a) Dirección.	Gestión por proceso	Curso de cargo	Mayo-2015
	Aspectos Socio-Psicológico de la dirección.	Curso de complementación	Oct-2015
	Organización del tiempo de	Curso de	Feb-2015

	trabajo del dirigente	complementación	
	Solución de problemas para la toma de decisiones.	Curso de complementación	Dic-2015
b) Económica.	Herramientas del Control Interno	Trabajo con el equipo de dirección	Jun-2015
c) Jurídica.	Estudio de Legislaciones vigentes	Trabajo con el equipo de dirección	2015-2016
d) Uso de la Infor.	Entrenamiento sobre el uso de las informaciones	Entrenamiento	2015-2016
4-Preparación Técnico-Profesional.	Sistemática actualización sobre la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías.	Auto preparación	2015-2016

Elaboración Propia

Plan Individual de preparación y superación del 2015-2016:

Desarrollo de competencias directivas.

Nombre y Apellidos: Indira Cabrera Cantero

Cargo: Subdirector de Presupuestos

Fecha: 6/03/2015

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	2015-2016
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	2015-2016
3-Preparación en Administración-Dirección.	Habilidades Directivas	Curso de cargo	Ener-2015
a) Dirección.	Gestión por proceso	Curso de cargo	Marzo - 2015
	Aspectos Socio-Psicológico de la dirección.	Curso de complementación	Dic-2015
	Organización del tiempo de	Curso de	Feb-2015

	trabajo del dirigente	complementación	
	Solución de problemas para la toma de decisiones.	Curso de complementación	Oct-2015
b) Económica.	Herramientas del Control Interno	Trabajo con el equipo de dirección	Marz-2015
c) Jurídica.	Estudio de Legislaciones vigentes	Trabajo con el equipo de dirección	2015-2016
d) Uso de la Infor.	Entrenamiento sobre el uso de las informaciones	Entrenamiento	2015-2016
4-Preparación Técnico-Profesional.	Sistemática actualización sobre la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías.	Auto preparación	2015-2016

Elaboración Propia

Anexo No.19

Plan Colectivo de preparación y superación en competencias directivas del 2015 al 2017

Centro: Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos

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	2015-2017
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	2015-2017
3-Preparación en Administración-Dirección.	Habilidades Directivas	Curso de cargo	Oct-2015
a) Dirección.	Gestión por proceso	Curso de cargo	Feb-2016
	Aspectos Socio-Psicológico de la dirección.	Curso de complementación	Nov-2015
	Organización del tiempo de trabajo del dirigente	Curso de complementación	Sep-2015
	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	Sep-2017
c) Jurídica.	Estudio de Legislaciones vigentes	Trabajo con el equipo de dirección	2015-2017
d) Uso de la Infor.	Entrenamiento sobre el uso de las informaciones	Entrenamiento	2015-2017
4-Preparación Técnico-Profesional.	Sistemática actualización sobre la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías.	Auto preparación	2015-2017

Anexo No.20

Informe de validación de las competencias directivas existentes en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos.

A: Consejo de Dirección de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos.

De: Comité de Competencia.

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.

Leticia González Padrón

Virgínea Sobeida Morales Martínez

Presidente

Secretario

Comité de competencia

Comité de competencia

María del Carmen Serra LLiraldi

Director la Dirección Provincial de Finanzas y Precios Cienfuegos