



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
INGENIERÍA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

**TÍTULO: Diseño de perfiles de competencias directivas en
la Asamblea Municipal del Poder Popular Cienfuegos**

AUTOR: Helen Echevarría Ramírez

TUTOR: MSc. Vivian Varens Albelo

CURSO 2022



Dedicatoria

A la Revolución Cubana, por la bondad que en su proyecto social me ha ofrecido.

A mis abuelos, por ser el abrazo seguro, la palabra certera y la sonrisa que alivia.

A mis padres, por su ejemplo, amor y comprensión.

A mi pareja, por ser calma en tanto tormento, amor que fortalece e inspiración de mi crecimiento profesional y humano.





Agradecimientos

A la tutora MSc. Vivian Varens Albelo y profesores, por su contribución, apoyo, guía y aporte a mi formación integral.

A mis amigos, por convertirse en escudos de este tiempo, por ser sostén y armonía.

A mis compañeros de trabajo, por las exigencias de cada día, por la preocupación y hacerme crecer ante cada reto.

A cada persona que ha hecho posible este sueño.





RESUMEN

La presente investigación aborda la relevancia que ha adquirido la Gestión del Capital Humano en el panorama internacional actual, así como el perfeccionamiento empresarial en nuestro país, específicamente en la política con los cuadros y sus reservas. El objetivo general de la investigación consistió en la implementación de un procedimiento para identificar las competencias directivas necesarias en los cargos y las existentes en los dirigentes de la Asamblea Municipal del Poder Popular que responda a los cambios estructurales, funcionales y organizativos actuales. El resultado de este trabajo logró determinar las necesidades de superación individual en correspondencia con los resultados de los indicadores de competencias declaradas. Además, quedaron confeccionados los perfiles de competencias directivas de cada cargo como documento básico para la Gestión del Capital Humano. Se utilizaron métodos y técnicas del nivel teórico, empírico y matemático, entre ellos el analítico sintético, histórico lógico, inductivo deductivo y el enfoque de sistema; además, la encuesta, la entrevista, el análisis de documentos,; así como el análisis porcentual. El diagnóstico arrojó las limitaciones que presenta la Asamblea Municipal del Poder Popular a la hora de identificar las necesidades reales de competencias directivas a desarrollar en los cuadros, expresando la carencia de un instrumento que le permita identificar, a al órgano, las competencias necesarias y existentes en sus directivos, además de no contar con los perfiles de competencias correspondientes.

Palabras clave: competencias, perfil de competencias, superación y preparación de cuadro



SUMMARY

The following investigation addresses the importance that Human Capital Management has acquired in the current international scene, as well as business development in our country, specifically in the policy with the cadres and their reserves. The objective of the reach was to implement a procedure to identify the managerial competencies needed in the positions and those existing in the leaders of the Municipal Assembly of People's Power that responds to the current structural, functional and organizational changes. The result of this work was able to determine individual needs for improvement in accordance with the results of the indicators of declared competence. In addition, profiles of managerial competencies were drawn up for each as a basic document for Human Capital Management. They were used methods and techniques at the theoretical, empirical and mathematical level, including analytical synthetic, historical logical, inductive deductive and system approach; in addition, the survey, interview, document analysis, as well as percentage analysis. The analysis revealed the limitations of the Municipal Assembly of People ' s Power in identifying the real needs for managerial competencies to be developed in the cadres, indicating the lack of an instrument that would enable the body to identify the necessary and existing competencies of its managers, as well as the lack of corresponding competency profiles.

Key words: competencies, competency profile, overcoming and preparing table



Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
1.1 Gestión del Capital Humano	6
1.1.1 Antecedente, evolución y principales definiciones de la Gestión del Capital Humanos	7
1.2 Gestión por Competencias.....	11
1.2.1 Gestión por Competencias Directivas. Análisis.....	15
1.2.2 Gestión por competencias directivas asociadas a los cuadros en la gestión gubernamental.....	17
1.3 Perfiles de cargos por competencias directivas.....	20
Conclusiones Parciales	24
CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DE CIENFUEGOS	26
2.1 Caracterización general de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos.....	26
2.1.1 Caracterización de la plantilla de cuadro la AMPP Cienfuegos.....	33
2.2 Diagnóstico Actual de la Gestión del Capital Humanos en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos.....	36
2.3 Selección del procedimiento para el diseño de perfiles de competencias en cuadros de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos.....	41
2.4 Caracterización del procedimiento seleccionado para el diseño de perfiles de competencias directivas en cuadros de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos.....	43
Conclusiones parciales	46
CAPÍTULO III: DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR CIENFUEGOS	47
3.1 Procedimiento para diseñar de los perfiles de competencias directivas en los cargos....	47
Conclusiones Parciales	65
CONCLUSIONES GENERALES	66
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68
Anexos	1



INTRODUCCIÓN

La Gestión del Capital Humano (GCH) juega un papel prioritario en las organizaciones, siendo la encargada de enaltecer el potencial humano existente en las empresas y fortalecer de forma consecutiva valores como el compromiso con el trabajo, la responsabilidad con la labor y la planificación efectiva de los Recursos Humanos (RH).

La forma en que se concibe la GCH en la actualidad hace que se debe abordar con un enfoque sistemático, teniendo en cuenta el conjunto de actividades claves que la componen, un sistema integral que al ser administrado con el carácter proactivo, multidisciplinario y participativo arroje como resultado una gestión estratégica del componente humano en las organizaciones. Imponiéndose grandes retos que conllevan a que esta se enfrente a determinadas exigencias que hacen que se encuentre en constantes transformaciones y que los cambios sean cada vez mayores y de más rápida implementación.

Una herramienta indispensable para enfrentar estos retos es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e integración del capital humano. Las competencias o “gestión por competencias” es una nueva forma de gestionar y desarrollar a las personas para aumentar la eficacia de la organización. Son un lenguaje para analizar, medir y correlacionar con el éxito el desempeño profesional y un compromiso de gestionar adecuadamente el papel de las personas en la empresa. Desde una definición de competencia profesional, Llorente (1999) considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión puede resolverlos problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

El enfoque de competencias se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de su capital humano con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas internacionales –especialmente las normas (ISO: 9001:2015) – y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral.

Existen varias clasificaciones de las competencias, Pablo Cardona y María Chinchilla (1999); las definen en dos tipos: las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas.



“Las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado y suelen influir conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por otro lado, las competencias directivas son aquellas conductas visibles y usuales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva” (Cardona & Chinchilla, 1999)

“Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias” (Cuestas, 2000)

“Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada institución adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma” (Merino, 2003)

Uno de los principales desafíos que enfrenta Cuba en la contemporaneidad es el desarrollo de competencias básicas como las cognitivas, metacognitivas, afectivas, y sobre todo las directivas en los cuadros para poder alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en las instituciones que dirigen.

“En el sistema de capital humano cubano se han venido introduciendo medidas dirigidas a mejorar la gestión con determinado grado de orientación estratégica. En la actualidad Cuba está inmersa en el perfeccionamiento de la actividad gubernamental y el reordenamiento económico, y esto ha llevado a una revitalización de la capacitación en función de desarrollar competencias en los cuadros y reservas, dado que son ellos los encargados de llevar adelante estos procesos de cambio.” (Varens, 2015)

Por su parte el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 establece como uno de sus ejes estratégicos la gestión del potencial humano, la ciencia, la tecnología e la innovación, lo que conlleva a elevar los mecanismos para gestionar este proceso. Tarea en la que se ha trabajado en la provincia de Cienfuegos, de manera transversal en el diseño e implementación de las Estrategias Municipales de Desarrollo Económico y Social.

A partir de la aprobación de la nueva Carta Magna en 2019, se reconoce que: “El Estado promueve el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación como elementos imprescindibles para el desarrollo económico y social”, priorizando la dirigida a solucionar los problemas que atañen al interés de la sociedad y al beneficio del pueblo.” (Constitución de la República de Cuba, 2019)



En este mismo año se efectúan cambios en las estructuras y funcionalidades en la Asamblea Municipal del Poder Popular y los Consejos Populares perpetradas con el objetivo de lograr la autonomía municipal, descentralización, más eficiencia y eficaz, sobre todo por su integración y la fortaleza que imprime que sus miembros se vinculen de forma permanente a la población se desplegaron un grupo de normas legales con el objetivo de evaluar, analizar y definir las funciones de sus integrantes, mencionadas a continuación:

- ✓ Decreto Ley 13/2020 "Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas" (Estado, 2020)
- ✓ Decreto Presidencial 208/2021 "Reglamento del sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas" (Cuba, 2021)
- ✓ Resolución 127/2021 "Reglamento Interno de Cuadros del Gobierno Provincial del Poder Popular de Cienfuegos" (Cienfuegos, 2021)
- ✓ Ley 132/2019 "De organización y funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares" (República, 2019)

Unido a esto en las sesiones del 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba, órgano rector de la sociedad y el estado, celebrado en el año 2021 donde se realizaron análisis de la Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución desde el 6to Congreso hasta la fecha y la actualización de esto para el período 2021-2026 se recomienda a la Asamblea Nacional del Poder Popular, al Gobierno y a los organismos correspondientes que elaboren y aprueben, según el caso, las normas jurídicas necesarias para continuar perfeccionando la base legal e institucional que respalde las modificaciones funcionales, estructurales y económicas que se adopten. Resolución del 8vo.Congreso del Partido (2021)

Investigaciones nacionales, extranjeras, 27 trabajos de diplomas y 2 tesis de maestrías defendidas en el territorio, han confirmado que son escasos los estudios sobre la gestión por competencias directivas en la Administración Pública, sin embargo, permitió identificar desde el punto de vista del sistema de trabajo con los cuadros, esto, como uno de los principales problemas para actuar proactivamente y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al desarrollo local en un territorio.

Se constató mediante la observación directa y participación en diferentes espacios colectivos, que en la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) de Cienfuegos existen insuficiencias de conocimientos, habilidades y destrezas para implementar la gestión por competencias directivas, así como dificultades en la escasa consideración de contar con las competencias exigidas en los cargos como un proceso de mejora



continúa integrado a la selección, evaluación y la alineación en el diseño de la capacitación y las metas establecidas. Definiéndose como prioridad trabajar en los cuadros tal proceso, así como las ventajas e importancia que representaría contar con perfiles de competencias.

De aquí viene la necesidad que la Asamblea Municipal del Poder Popular en Cienfuegos tenga la responsabilidad de proporcionar el conjunto de competencias directivas a sus cuadros para asegurar su competitividad, sostenibilidad y desempeños de modo que respondan a los nuevos cambios estructurales y funcionales de este órgano.

Atendiendo a lo anterior se define como **problema de investigación**: Necesidad de diseñar perfiles de competencias directivas en la Asamblea Municipal del Poder Popular Cienfuegos.

Siendo así el **objetivo general de la investigación**: Implementación del diseño de los perfiles de competencia directiva en cuadros que respondan a los nuevos cambios estructurales y organizativos de la Asamblea Municipal del Poder Popular Cienfuegos.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un análisis del estado de la legislación y otros documentos en relación con las temáticas referidas a la Gestión por Competencias directivas.
2. Diagnosticar la situación actual de la Gestión por competencias en la nueva estructura de la Asamblea Municipal del Poder Popular Cienfuegos
3. Diseñar los perfiles de competencias directivas en cuadros de la Asamblea Municipal del Poder Popular Cienfuegos.

Justificación

Unido al cumplimiento del paquete jurídico antes mencionado durante diez años consecutivos se ha implementado progresivamente en el municipio la gestión por competencias directivas en cuadros de subordinación local y se desconocen cuáles son las exigidas por los cargos de la nueva estructura de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares.

Idea a discutir: Contando con los perfiles de competencias directivas adecuados, se contribuye a la selección, capacitación y evaluación de los actores decisores y conductores en la ciencia e innovación de la gestión gubernamental.

Variable independiente: Procedimiento para rediseñar perfiles de competencias.

Variables dependientes: Competencias directivas del perfil de competencia.



Método de investigación: método dialéctico material, método dialéctico, método histórico-lógico, método de análisis y síntesis. Práctica de técnicas de entrevista y observación. Método de modelación y estadístico.

El **valor práctico** de esta investigación se manifiesta a través de la aplicación y validación de un procedimiento en cada una de sus etapas para el diseño de los perfiles de competencias directivas en cuadros de la Asamblea Municipal del Poder Popular Cienfuegos.

La estructura de la presente investigación es la siguiente:

Capítulo I: se analizan todos los elementos teóricos y prácticos necesarios para comprender los aspectos que serán analizados posteriormente.

Capítulo II: contempla el diagnóstico de la situación actual con respecto a la gestión por competencias de la Asamblea Municipal del Poder popular en Cienfuegos. Se realiza una fundamentación de la propuesta del procedimiento seleccionado para el rediseño de los perfiles de competencias directivas.

Capítulo III: se aplica el procedimiento para el rediseño de los perfiles de competencias directivas a los cargos seleccionados.

También consta de un grupo de conclusiones y recomendaciones que responden a los objetivos específicos planteados; la bibliografía recoge títulos de diferentes autores, tanto extranjeros como cubanos, también se incluyen en el texto figuras, tablas, gráficos y anexos que apoyan la presente investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Hoy resulta difícil encontrar a responsables de la gestión de organizaciones, cualesquiera que sean los objetivos de éstas, que no afirmen el papel relevante que tienen las personas en el desarrollo y éxito de las mismas. Los factores de competitividad son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas y competencias. En este primer capítulo se plantean aspectos generales e introductorios en la materia objeto de estudio. Se analizan cuál es el principal contenido de la gestión de los recursos humanos; cuáles son los condicionantes o factores principales que inciden en ella; entre ellos la gestión por competencias directivas. Este capítulo, para una mejor organización y comprensión de los temas tratados se ha subdividido como muestra el hilo conductor de la figura 1.1



Figura 1.1 Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial

Fuente Elaboración propia

1.1 Gestión del Capital Humano

Gestionar profesionalmente los recursos humanos se está convirtiendo en un auténtico reto para las organizaciones del siglo XXI.

Gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad. De la mayor contemporaneidad será siempre ese afán de ciencia demandada por la gestión de los trabajadores.



En nuestra concepción la expresión “capital humano” (CH) es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral. Aunque se trata de personas trabajando, por lo universal o común de esa denominación en las empresas, se seguirá aludiendo a los CH. Esas personas que trabajan son portadoras del capital humano, que es implicado por la competencia laboral, concepto de relevante pertinencia en la “era digital” o “sociedad del conocimiento” junto al desarrollo de las organizaciones que aprenden u organizaciones de aprendizaje permanente.

La globalización del mercado confirma cada vez más la tesis relativa al recurso humano o el capital humano como el factor decisivo en la competitividad; y más, decisivo en la supervivencia empresarial.

La ventaja básica de las instituciones en el siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales, ni energéticos, ni financieros y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja básica de las empresas definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión del capital humanos.

1.1.1 Antecedente, evolución y principales definiciones de la Gestión del Capital Humanos

Aunque la historia de los recursos humanos se puede remontar a tiempos antiguos, específicamente a la civilización China, es importante señalar que no fue hasta el siglo XIX que comenzó a perfilar su importancia.

1890-1910 Frederick Taylor desarrolla sus ideas sobre la gestión científica. Taylor abogaba por la selección científica de los trabajadores basada en las calificaciones y también defiende los sistemas de compensación basado en incentivos para motivar a los empleados.

1910-1930 Muchas compañías establecen departamentos dedicados a mantener el bienestar de los trabajadores. La disciplina de la psicología industrial comienza a desarrollarse. La psicología industrial junto con el advenimiento de la Primera Guerra Mundial, conduce a avances en las pruebas y la selección del empleo.

1930-1945 La interpretación de los Estudios Hawthorne comienza a tener impacto en el pensamiento y la práctica de la administración. Se hace mayores hincapiés en los aspectos sociales e informales del lugar de trabajo que afectan la productividad de los trabajadores. Aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores se cita como un medio para aumentar su productividad.

1945-1970 ya existía la escuela de las relaciones humanas, a la cual podría considerarse como la precursora del actual planeamiento de los recursos humanos, la



cual realizó aportaciones como: cuestiones relacionadas con la motivación, él y la participación; es aquí donde se valora al hombre como miembro de grupos, como persona. Con posterioridad estos elementos se le fueron incorporando aportes de otras escuelas que dieron lugar a lo que hoy se denomina la Dirección de Recursos Humanos.

1970-1985 Empieza la humanización de la función, un momento clave en la historia del capital humano, punto de partida de la concepción de esta área en el sentido actual. Comienza la igualdad de oportunidades de empleo y la acción se convierte en responsabilidades clave e gestión de recursos humanos. Este momento en la historia de la GCH se considera como un punto de inflexión. Se pasa del bienestar como objetivo, a la aplicación de la ley y la medición de resultados. De moverse por algo subjetivo, a avanzar hacia cuestiones del todo objetivas.

1985-1990 Tres tendencias impactan dramáticamente en la gestión de recursos humanos. El primero es la creciente diversidad de fuerza de trabajo, en términos de edad, sexo, raza y etnia. El segundo es la globalización de los negocios y la revolución tecnológica que la acompaña. La tercera, que está relacionada con las dos primeras, es centrarse en la GCH como una función “estratégica”. Las inquietudes y los conceptos de la GCH deben integrarse en la planificación estratégica general de la empresa a fin de hacer frente a los cambios rápidos, la intensa competencia y la presión para aumentar la eficiencia. En los años 90 surge una nueva necesidad en la función de personas: la Dirección estratégica de los recursos humanos. Se invierte cada vez más en el capital humano, en aras de incrementar la competitividad de las empresas y el factor humano es decisivo.

Tras la llegada del internet y la progresiva consolidación de las nuevas tecnologías, los modelos de empresa dan un giro rotundo. El personal de las compañías, que ahora está muchos más cualificado para ejercer sus labores, reclama varias veces más espacios de participación, interacción y decisión en las empresas. Se requerirán nuevos procedimientos y es que el futuro de Recursos Humanos requiere que esté aliada también a los avances tecnológicos actuales.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando dentro de las organizaciones. La producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas. Mientras más industrializada es la sociedad, más numerosas y complejas son las organizaciones. En razón de las limitaciones individuales de las personas, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos que la acción aislada no conseguiría.



Según Alhama (2004) la organización es un sistema social, y como tal un sistema complejo, en el cual se potencia al máximo el diseño y tratamiento individual de las personas, de las relaciones entre las personas, que se tienen en cuenta como factor principal de las funciones, de la estructura, de los procesos de trabajo, de las políticas y las estrategias, de la comunicación y la información, factores consustanciales a las relaciones interpersonales que condicionan todas las decisiones referidas a los individuos, grupos, a los actos y acciones que se llevan a cabo, en la consecución de la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que se realizan.

El enfoque de sistemas concibe la organización como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas, nutriendo a los administradores una manera de ver una organización como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio. La teoría de sistema plantea que la actividad de cualquier parte de una organización afecta a la de todas las demás.

Una organización es un sistema socio – técnico de modo que no solamente está formada por elementos técnicos y materiales como pueden ser: edificios, máquinas, procesos, dinero, fuerzas de trabajo, sino que también la conforman las relaciones humanas, siendo esta una propiedad intrínseca, quien en definitiva pueden determinar los inputs, las transformaciones y los outputs del sistema.

Estos procesos de importación y exportación constituyen el trabajo que la empresa tiene que realizar para desarrollarse.

Existe un concepto muy vinculado a la organización y la actividad de recursos humanos que es: Eficacia Organizacional.

Un análisis con el cual está de acuerdo el autor es el ofrecido por Katz y Kahn (1989) donde relacionan la eficacia organizacional con la extensión de que todas las formas de rendimiento de la organización maximizadas y donde de un gran componente de este rendimiento está determinado por la eficacia administrativa con que son utilizados los recursos humanos.

En la actualidad existe claramente una marcada diferencia entre lo que se conoce como valor de mercado de una organización y el valor contable, ello dado por el valor del capital intelectual que tiene la organización o conocimiento de la empresa. Es el hombre el único poseedor de este conocimiento, por tanto, si queremos ganar valor en la organización a través de él, se hace necesario conocer entonces aquellas actividades que se desarrollan en la empresa directamente con el hombre. De esto se ocupa la



Gestión de los Recursos Humanos, a continuación, se analizan algunas definiciones sobre el tema:

Para Chiavenato (1990) la Administración de Recursos Humanos (ARH) consiste en la planeación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH significa conquistar y mantener las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

La definición dada por Beer y colaboradores (1990) consiste en que la GRH implica todas las decisiones y acciones administrativas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados (sus RRHH). No es más que el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional de manera que puedan fomentar e incluso dirigir el comportamiento administrativo respecto a las personas.

Ivancevich, Skinner y Lorenzi (1997) entiende por GRH la función que llevan a cabo las organizaciones para el aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los RRHH en la organización.

Chiavenato (2000) asegura que la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficiencia organizacional.

Zayas (2000) define la Gestión de Recursos Humanos es un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y racional, no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones donde pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y aspectos socio-psicológicos”

Cuestas (2005) las define como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Mayon (2019) La Gestión de Recursos Humanos es el factor clave más importante de las organizaciones para obtener el éxito, función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación.



Estas definiciones evidencian que la GCH proyecta perspectivas amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico y psicosocial.

La Gestión del Capital Humanos (GCH) constituye un área de estudios relativamente nueva y que a pesar de su juventud ha experimentado considerables cambios asociados a las transformaciones acaecidas en el entorno en que se desarrolla la actividad empresarial. Ello se explica si se tiene en cuenta que las empresas que carecen de políticas efectivas de recursos humanos no pueden cambiar en forma oportuna y eficiente para permanecer competitivas.

En Cuba, la Gestión de los Recursos Humanos en el contexto laboral está regida, por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y se integra orgánicamente con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, en el Decreto 281 del 2007, dictado por el Consejo de Ministros.

La GCH en el país tiene tres clientes fundamentales: la sociedad, la organización y el trabajador:

- Las necesidades y deseos de la sociedad están asociados al cumplimiento de la ley fundamental del socialismo que plantea la necesidad del incremento incesante de la productividad con vistas a lograr la satisfacción de las necesidades siempre creciente de la población.
- La organización necesita alcanzar competencia organizacional que requiere de diseño de sistemas de trabajo efectivo, eficientes y eficaces y el capital humano con competencias laborales.
- El trabajador requiere alcanzar determinados niveles de calidad de vida, para lo cual necesita compensaciones que se concreten a través de mejores condiciones.

La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GCH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.

1.2 Gestión por Competencias

La gestión de competencias es hoy una concepción relevante a comprender en la Gestión de Capital Humano (GCH), implicando la mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GCH como formación, evaluación del



potencial humano, selección de personal y compensación laboral. El nivel de preparación y gestión de los recursos humanos debe constituir una fortaleza en las empresas, y por ello una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En la actualidad resulta casi ocioso destacar la creciente aplicación del enfoque de competencias en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Un número cada vez mayor de foros de análisis y debate, investigaciones, programas o políticas de formación, planes institucionales, normativas legales y estrategias de intervención giran en torno al concepto de competencia.

El concepto de competencias empezó a usarse en el contexto de la empresa, para mostrar que el éxito profesional no se puede predecir únicamente con test de inteligencia. Y en ese contexto, apareció el concepto de competencia, popularizado por el psicólogo estadounidense David McClelland (1973); aunque cabe aclarar que: Noam Chomsky lo había usado 16 años antes para referirse a la competencia comunicativa.

“La gestión por competencia es hoy concepción relevante a comprender en la gestión de recursos humanos, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo”. (Cuestas, 2002)

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

- Organización internacional del trabajo (1993): asegura que la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.
- Puchol (1994) 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.
- Chiavenato (1995) señala que las competencias pueden ser, de carácter más universal y ligadas al comportamiento más superficial del individuo, quedando

excluidas sus habilidades más específicas ligadas a una actividad particular. Se puede decir que estas competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes para las conductas de los distintos momentos de una organización.

- Mertens (1996): la define como 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.
- Varens (2013) Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador.
- Oliva y Hechevarría (2019) Enfoque empleado para identificar, desarrollar, potenciar, adquirir y evaluar el conjunto de actitudes, aptitudes, conocimientos, habilidades relacionadas con una actuación exitosa, que se observable y medible en el comportamiento habitual, grupo u organización.

Se asumen los conocimientos, habilidades, actitudes y valores por ser el eje principal en la mayoría de las definiciones dadas por los estudiosos del tema, agregándole el término de “medibles” como el instrumento para facilitar la evaluación de desempeño y combinados con procedimiento que no es más que el “saber hacer” para lograr mayores resultados en la organización.

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

La revisión de la bibliografía en el campo de las competencias indica que el Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos que se maneja actualmente se basa en el análisis de las conductas observables y evaluables: las competencias. Muy unido a este análisis se encuentra la gestión por competencias, hay en este hecho una revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.



El enfoque de gestión por competencias presenta varias ventajas institucional, organizacional e individual. Pues contribuye al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante. Mejora y facilita la gestión integrada de los recursos humanos. Apoya la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. Genera un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos. Hace converger la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización. Involucra a los directivos en la gestión de los recursos humanos.

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

“Entre los diversos paradigmas que existen en el campo de la Dirección Estratégica en la gestión moderna, que lo apoyan y contribuyen a su desarrollo, se encuentran la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC), el Enfoque Basado en los Recursos (EBR) y el Enfoque Basado en las Competencias (EBC); que se complementan y asumen aportes de cada uno, en contribución a los requerimientos de cada nueva demanda a la gestión estratégica moderna” (Cuestas & Ramos, 2010)

Existen otros enfoques y teorías que, en la evolución de la propia Teoría General de la Administración, han proporcionado las bases del actual EBC. Ver Anexo 1

La gestión por competencia, como se ha referenciado por diferentes autores internacionales y nacionales, se ha convertido en un asunto estratégico desde los fines del pasado siglo y de importancia decisiva en el presente, Cuestas y Ramos (2010), señalan que aunque aún es insuficiente en las organizaciones el verdadero rol y son pocas las que realizan estudios sobre cómo gestionarlas, de ahí la necesidad de proponer metodología para identificar competencias y la demanda de su desarrollo y favorecer al prosperidad de la gestión de ese proceso.

Así definida la competencia, resulta una idoneidad demostrada para ejecutar con éxito una labor especificada (definida, normada, pautada, prescrita, reglamentada). Por lo

mismo que hay numerosas definiciones, también hay cuantiosas clasificaciones de las competencias laborales. El holandés Leonard Mertens las agrupa en:

- Competencias básicas: Aquellas que se adquieren en el sistema educativo, como la comunicación oral, lectura, escritura y operaciones matemáticas elementales; al igual que las certificadas con títulos. (En Cuba, por ejemplo: obrero calificado, técnico medio, graduado universitario, egresado de la formación académica de posgrado).
- Competencias específicas: Aquellas que se relacionan directamente con la ejecución de obligaciones y logro de resultados en una entidad laboral dada.

Luego, las competencias laborales específicas solo se demuestran al efectuar una labor determinada en esa entidad. Su certificación o validación se hace a quienes ya la realizaban; o a nuevos ingresos, tras cumplir un período de prueba cuya duración sea suficiente para probar que son competentes (o incompetentes).

- Competencias genéricas: Aquellas que refieren desempeños laborales en diversas actividades, y suelen relacionarse con el uso de tecnologías y medios técnicos de uso general; como la interacción con clientes, o el empleo de la telemática.

Pueden ser adquiridas en el sistema educativo.

Sin embargo, Cuesta (2002), les da otra clasificación que no deja de recoger la gama de las competencias anteriores y las divide en dos grupos: básicas o primarias y secundarias o complejas; introduciendo un enfoque distinto, dirigido a desagregar competencias complejas, en comportamientos observables.

Cardona y Chinchilla (1999) explican que existen dos tipos fundamentales de competencias que conviene distinguir: las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas. Las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado y suelen influir conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por otro lado, las competencias directivas son aquellas conductas visibles y usuales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

1.2.1 Gestión por Competencias Directivas. Análisis

Las primeras investigaciones sobre las competencias directivas se deben a Boyatzis (1982) quien preguntó a un conjunto de directivos por los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto, proponiendo veintiún tipos de competencias agrupadas en cinco clústeres: competencias de metas y acción, de liderazgo, de dirección de recursos humanos, de dirección de subordinados y de relación



con otros. A partir de ahí se han elaborado diversas propuestas, Lévy-Leboyer (2000), como la de Mitrani et al., (1992) quienes identificaron las competencias diferenciales que distinguen una ejecución excelente de otra que no le es y entre las que están: razonamiento estratégico, liderazgo del cambio, gestión de relaciones, flexibilidad, introducción de cambio, sensibilidad interpersonal, delegación, trabajo en equipo y transferibilidad.

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

Siguiendo el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez (1998), la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.

De este análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas, que son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados económicos, y las competencias intratécnicas, que son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa.

“Las competencias representan las habilidades aprendidas para utilizar en el trabajo procedimientos autorreguladores y autocontroladores, y se clasifican en competencias afectivas, intelectual y orientada a la acción.” (Kanungo & Misra, 1992)

Casanova et al., (2001) tipifica las competencias haciendo énfasis en lo individual (sistematicidad, proactividad, disposición al aprendizaje, capacidad de dirección, de control, flexibilidad y adaptabilidad, creatividad y conciencia crítica) o en el aspecto social (capacidad de cooperación, de comunicación, actitud solidaria, respeto y responsabilidad)

Autores como Boyatzis, (1982), Chinchilla et al., (2001) y Casanova et al., (2001) proponen la clasificación de las competencias directivas en:

1. Competencias estratégicas: hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y su relación con el entorno externo de la empresa, siendo necesaria para el logro de resultados económicos. Incluyen las siguientes: visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y negociación.

2. Competencias intratégicas: se refiere a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orienta a desarrollar a los empleados e intercambiar su compromiso y confianza con la organización. Incluye las siguientes competencias básicas: comunicación, organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo
3. Competencias de eficiencia personal: son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio, potenciando la eficiencia de los grupos anteriores de competencias directivas. Las competencias de eficiencia personal miden la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas, y contiene cuatro competencias básicas, cada una se dividen a su vez en tres subcompetencias:
 - Proactividad, que incluye iniciativa, creatividad y autonomía personal
 - Autogobierno, en el que se insertan la disciplina, concentración y autocontrol
 - Gestión personal, que implica gestión de tiempo, gestión de estrés y gestión del cambio personal.

En la literatura científica abundan listados de competencias, cada empresa debe decidir cuáles con aquellas que necesita desarrollar en sus directivos para conseguir sus fines específicos, sin olvidar dimensiones importantes, pero sin ahogar el sistema con demasiadas competencias. “Un número recomendable de competencias puede variar entre siete y doce. El perfil de competencias elegido es un expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizar, por tanto, como herramienta de cambio cultural.” (Cardona, 2014)

1.2.2 Gestión por competencias directivas asociadas a los cuadros en la gestión gubernamental.

Cuba se halla enfrascada en transformaciones, perfeccionamiento de la actividad gubernamental y el reordenamiento económico, lo que exige una revitalización en la gestión de los conocimientos y habilidades de los encargados de las funciones de dirección como agentes conductores de estos procesos de cambios.

Las políticas de innovación en la gestión del gobierno deben ser holísticas. Estas requieren las competencias y el aprendizaje interactivo basado en la experiencia Chaminade et al., (2018); el conocimiento, la cooperación, la competencia y la calidad de las relaciones Chaminade y Lundvall (2019), que demandan desbordes disciplinarios y exigen colaboración intersectorial, interinstitucional y transnacional Díaz-Canel y

Núñez (2020) y pueden contribuir a la adaptación de las economías con resiliencia Simmie (2014)

En la gestión del gobierno se planifican, diseñan, ejecutan y supervisan las actividades, según la dirección del órgano de gobierno correspondiente para alcanzar los objetivos y debe:

1. Definir los componentes para construir y sostener un sistema de gobierno con sus procesos, estructuras organizativas, políticas, procedimientos, flujos de información, cultura y comportamientos, habilidades e infraestructura.
2. Definir los factores de diseño a considerar para construir el sistema de gobierno que mejor se adapte.
3. Abordar los problemas agrupando los componentes relevantes en objetivos que se pueden gestionar para los niveles de capacidad requeridos.
4. Asegurar que las necesidades, condiciones y opciones de las partes interesadas se evalúen para determinar objetivos equilibrados y acordados, establecer las prioridades y tomar las decisiones.
5. Evaluar el desempeño y controlar el cumplimiento de los objetivos acordados, así como establecer las responsabilidades y competencias a todos los niveles de dirección, con institucionalidad.

“Un proceso vital lo constituye la planificación estratégica y entre las técnicas a utilizar para la proyección a largo plazo se recomienda la prospectiva estratégica. La gestión de gobierno orientada a la innovación requiere la realización de diagnósticos rigurosos Delgado (2017) del análisis económico financiero, la valoración de las buenas prácticas, la identificación de los objetivos, las fuentes y los obstáculos de la innovación, la aplicación de encuestas de innovación y del diseño de experimentos” (Delgado, 2020). “También requiere recursos, voluntad y mentalidad abierta en un proceso integrado y sistemático de reflexión crítica y aprendizaje a nivel de proyectos, a nivel de programas y a nivel global” (Díaz-Canel, 2021)

“Un crecimiento más sólido, con mejor base productiva que asegure un futuro sostenible para las generaciones venideras debe constituir objetivos de la gestión de los gobiernos”. (Díaz-Canel, 2021). La Conceptualización del Modelo Económico de Desarrollo Social Socialista, los Lineamientos de la Política Económica y Social y El plan nacional de desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PNDES) constituyen guías para el cumplimiento de la visión de la nación, a la vez el PNDES está alineado a los



Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que conjugan las dimensiones económicas, social y ambiental. Dentro de estos también se establece como prioridad la gestión por competencias con enfoques estratégicos.

En Cuba los aspectos referidos a las competencias directivas para los cuadros se incluyen en los documentos normativos y directrices siguientes:

- Decreto Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas”
- Decreto Presidencial 208/2021 “Reglamento del sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas”
- Ideas, Conceptos y Directrices VIII Congreso del PCC
- Lineamiento 196 de la Política Económica y Social aprobada en el VIII Congreso del PCC.

En específico el Decreto Ley 13: “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas” establece en relación a las competencias de los cuadros:

- Artículo 16: La selección de cuadros se basa en los principios: a) Proceder desde la base y que sus promociones se vayan produciendo de forma gradual, en correspondencia con los resultados del trabajo y el perfil de competencias.
- Artículo 38: Los jefes de los órganos, entidades nacionales y órganos locales del Poder Popular, establecen los requisitos de preparación para los cargos principales de los diferentes niveles de dirección, a partir de las funciones, atribuciones y obligaciones, los que se incluyen en el perfil de competencias y se tendrán en cuenta para la proyección, selección, evaluación y promoción de los cuadros.
- Artículo 44: La preparación y superación de los cuadros y sus reservas, previo al desempeño del cargo, garantizan mediante acciones, además de su preparación integral, deben estar dirigidas a la obtención de conocimientos, así como las normativas, los procedimientos, las atribuciones, las funciones, las obligaciones y las competencias, y al desarrollo de habilidades, vinculado todo ello con el cargo que ocupa.

Durante el 2021 se llevaron a cabo varios análisis sobre los temas contenidos en el documento “Ideas, conceptos y directrices del 8vo Congreso”, no obstante solicitamos realizar a inicios del 2022 un resumen del trabajo desplegado en esta actividad, con

prioridad en los aspectos cualitativos y de carácter estratégico para la continuidad de la dirección, la selección de los cuadros, su preparación para el cargo y fundamentalmente, el desarrollo de jóvenes para ocupar responsabilidades de dirección, la preparación y superación de los cuadros y su capacidad para cumplir las complejas y urgentes tareas que demanda la nación.

En diciembre de 2021 la Dirección de Cuadros del Estado y el Gobierno propone “Objetivo general y específicos de la actividad de cuadros en el Estado y el Gobierno para el Año 2022” respondiendo a los elementos contenidos en las normativas aprobadas, los resultados del análisis de este estratégico asunto en el 8vo Congreso del Partido y los principios que se abordan en la Estrategia aprobada en el II Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba. Entre los objetivos específicos tiene un alto nivel de prioridad la gestión por competencias estableciéndose en el avance durante el año en la elaboración y puesta en práctica de los perfiles de competencias de los cargos de cuadros, priorizando los decisorios, donde se considere la misión y funciones del cargo, nivel escolar, especialidades de formación afines, la preparación requerida para considerarlos habilitados, las cualidades y otros requisitos.

1.3 Perfiles de cargos por competencias directivas

La necesidad de tener identificado y contabilizado de algún modo los intangibles de una organización para que puedan ser gestionados, hace necesario el diseño de perfiles de competencias que permitan definir aptitudes emocionales y competencias predictoras de éxito.

“El perfil de competencias es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior”. (Arráiz, 2000)

Existe concordancia entre diferentes autores al definir el perfil de competencias como el conjunto de competencias requeridas para el desempeño de un puesto, así como por determinadas actividades y comportamientos que hacen que aquellas personas que las posean obtengan un desempeño superior en su puesto de trabajo. Así como en la definición de perfil de competencia que se muestra en la Norma Cubana, donde lo define como un documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de



resultados clave y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

“Los perfiles de competencias comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias”. (Cuesta, 2000)

“Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia 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.” (Merino, 2003)

Los perfiles de competencia están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser.

En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (competencias de diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso, por ejemplo, de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias, por ejemplo, la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que sabemos, no se logran a través de programas de capacitación o que, en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente. Contrasta con el concepto tradicional, el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados. (Fletcher, 2000)



El perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, o sea depende de la naturaleza de la función que desarrolla el puesto, además se debe cumplir los siguientes requerimientos:

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

Los perfiles de competencias resultan una práctica ventajosa para cualquier entidad, ya que:

- Permiten focalizar de manera individual y grupal aquellos comportamientos que producen los resultados requeridos, definidos, a través de indicadores objetivos.
- Permiten alinear las herramientas de gestión de las personas: seleccionar, desarrollar, evaluar el potencial y remunerar a las personas por competencias.
- Posibilitan integrar estas herramientas de gestión a todo el sistema de gestión de la entidad, al ser elaborados tomando como base el análisis de toda la organización: su estrategia corporativa, su misión y el desarrollo de los procesos de su cadena de valor.
- Tributan a los Sistemas de Gestión Integrada de la Empresa.

La elaboración de un perfil de competencias exige un esfuerzo de conceptualización sobre el entorno que rodea al puesto de trabajo en la rutina diaria, así como una búsqueda de aquellos factores diferenciadores del desempeño y la concreción de las herramientas de medición de estos factores. Esta labor suele desempeñarse por un panel de expertos o mediante un análisis de resultados obtenidos en el puesto de trabajo.

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

“En el perfil de cargo por competencia, se concretan los objetivos del cargo o puesto de trabajo, los cuales guiarán la expresión del factor humano en la producción o servicio,



tornando a todo lo demás superfluo, sí no se alcanza esta expresión y, sobre todo, si no se alcanza bien. Partiendo de la existencia de un buen profesiograma, se puede reflejar en una secuencia, pretendiendo didáctica, la relación técnico- organizativa fundamental en el conjunto de actividades claves que se materializan en los objetivos específicos del sistema de GRH" (Cuesta, 1997), donde se puedan observar el lugar y papel de los profesiogramas, como punto de partida para desarrollar casi todas las actividades claves en el área de los recursos humanos. Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multicompetencias, habrá que garantizar que el profesiograma o perfil de cargo, mantenga consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

El modelo propuesto de un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Para el diseño del perfil de competencias existen varios diversos procedimientos, entre ellos los más conocidos se encuentran:

Sotolongo (1998). Procedimiento para la elaboración del perfil de competencia. Este procedimiento incluye cinco fases que implican, a su vez de once etapas con sus pasos correspondientes. El procedimiento posee las siguientes fases: fase de análisis, fase de planeamiento, fase de ejecución, fase de implantación y fase de seguimiento.

Pelegrín (2009), Mapa para la elaboración de los perfiles. Cuenta con cinco pasos: creación del comité de competencias, identificación y validación de las competencias a través de procedimiento certificado por la organización, aprobar e identificar las competencias distintivas, identificar los trabajadores que tienen un nivel de desempeño

superior comparado con las competencias definidas y por último validación de las competencias.

Cuestas (2005) Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias: este procedimiento se basa en el método Delphi por rondas para la determinación de las competencias laborales para conformar los perfiles de competencias para directivos. Los pasos a seguir por este procedimiento son: creación del grupo de expertos, tres rondas para la determinación de las competencias y la aprobación final.

La aplicación de la ciencia y la innovación han hecho que se desarrollen aún más los procedimientos para el diseño de los perfiles de competencias es el caso de Varens, (2020) Elaboración de los perfiles de competencias directivas en los cargos, este procedimiento forma parte de un Modelo para gestionar competencias directivas en cuadros de subordinación local en Cienfuegos, se divide en tres fases y cinco etapas: fase de capacitación y/o entrenamiento, fase de organización del trabajo para la implementación del procedimiento y fase de confección de los perfiles.

Conclusiones Parciales

A partir de la consulta de la bibliografía internacional y nacional realizada, así como a otras fuentes referenciales se pueden extraer las conclusiones siguientes:

1. El concepto de competencia laboral surge como respuesta sistemática a los desafíos del mercado de trabajo y al desarrollo del individuo. La evolución de estos conceptos va desde enmarcarlas solo en el plano cognitivo, es decir como conjuntos de conocimiento y cualidades profesionales, hasta considerarlas más ampliamente en el plano de las competencias profesionales como algo más que conocimientos técnicos, como conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc.
2. La competencia directiva como capacidad de dirigir y desempeñar positivamente una actividad de trabajo, constituye un extraordinario potencial como herramienta para organizar acciones formativas, de reconocimiento de aprendizaje y de gestión del talento humano en todas las organizaciones.
3. En la gestión del gobierno se planifican, diseñan, ejecutan y supervisan las actividades, según la dirección del órgano de gobierno correspondiente para alcanzar los objetivos y debe evaluar el desempeño y controlar su cumplimiento, así como establecer las responsabilidades y competencias a todos los niveles de dirección basado en la ciencia y la innovación.



4. Los perfiles de competencia están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Existe en la literatura diferentes modelos y procedimientos para el diseño de estos perfiles. En definitiva, no existe un modelo o proceder mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas o desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los cargos.



CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR DE CIENFUEGOS

Los recursos humanos desempeñan un papel relevante, de su capacidad humana, de sus potencialidades y de su desarrollo, dependerá su éxito o fracaso. El éxito estará garantizado en gran medida, por la manera como la dirección maneje los recursos humanos que tiene a su cargo. En este capítulo se realiza un diagnóstico de la Gestión del Capital Humano de manera que se revelen las suficiencias e insuficiencias de estas en la AMPP.

El objetivo de este capítulo es caracterizar y diagnosticar los cuadros de la AMPP y adaptar el modelo diseñado por (Varens, 2020) para la gestión de competencias directivas en cuadros, dicho modelo estará dando salida a la problemática conceptual y práctica identificada en la fundamentación teórica de la investigación documental. Posibilita la mejora del desempeño y las relaciones de cooperación de los directivos y ejecutivos de la Asamblea Municipal del Poder Popular, el perfeccionamiento al proceso del sistema de trabajo con los cuadros, la formación de competencias a través de la gestión del conocimiento, contribuyendo alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de un territorio. El modelo es el compendio de tres procedimientos compuestos por conjuntos de pasos lógicos con herramientas incluidas para elaborar perfiles de competencia directivas, diagnosticarla en los cuadros y determinar las necesidades de preparación y superación, así como viabiliza la proyección de acciones de capacitación que satisfagan estas brechas. La metodología se expone para su explicación metodológica, aunque su aplicación presenta un carácter holístico.

2.1 Caracterización general de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos

La Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) es el órgano superior del poder del Estado en su demarcación y, en consecuencia, está investida de la más alta autoridad en su territorio; para ello, dentro del marco de su competencia, ejerce las atribuciones que la Constitución y las leyes le asignan. Anexo 2

La integran delegados elegidos en cada circunscripción en que a los efectos electorales se divide el municipio de Cienfuegos, mediante el voto libre, igual, directo y secreto de los electores, se renovará cada cinco años, que es el período de duración del mandato de sus delegados.

La AMPP está compuesta por 118 delegados entre ellos aseguran la funcionalidad de la Asamblea:

- Presidente: electo mediante el voto directo entre los delegados que integran la AMPP
- Vicepresidente: electo mediante el voto directo entre los delegados que integran la AMPP
- Secretario: propuesto por el presidente y aprobado por la AMPP
- 19 delegados de Consejos Populares: electos en las circunscripciones de su demarcación
- 7 Presidentes de Comisiones de Trabajo, de ellas 2 con carácter profesional: propuestos por el Presidente y aprobados por la AMPP. A continuación, se relacionan: los profesionales son Productiva e Inversiones y Servicios Básicos. Las demás comisiones son: Económica; Salud, Deporte Comunales; Educación y Cultura; Orden Interior y Órganos Locales

La estructura organizativa de la AMPP y su Administración se corresponde con los reglamentos orgánicos aprobados al electo y es la base organizativa del gobierno en el país como se observa en la Figura 2.1)

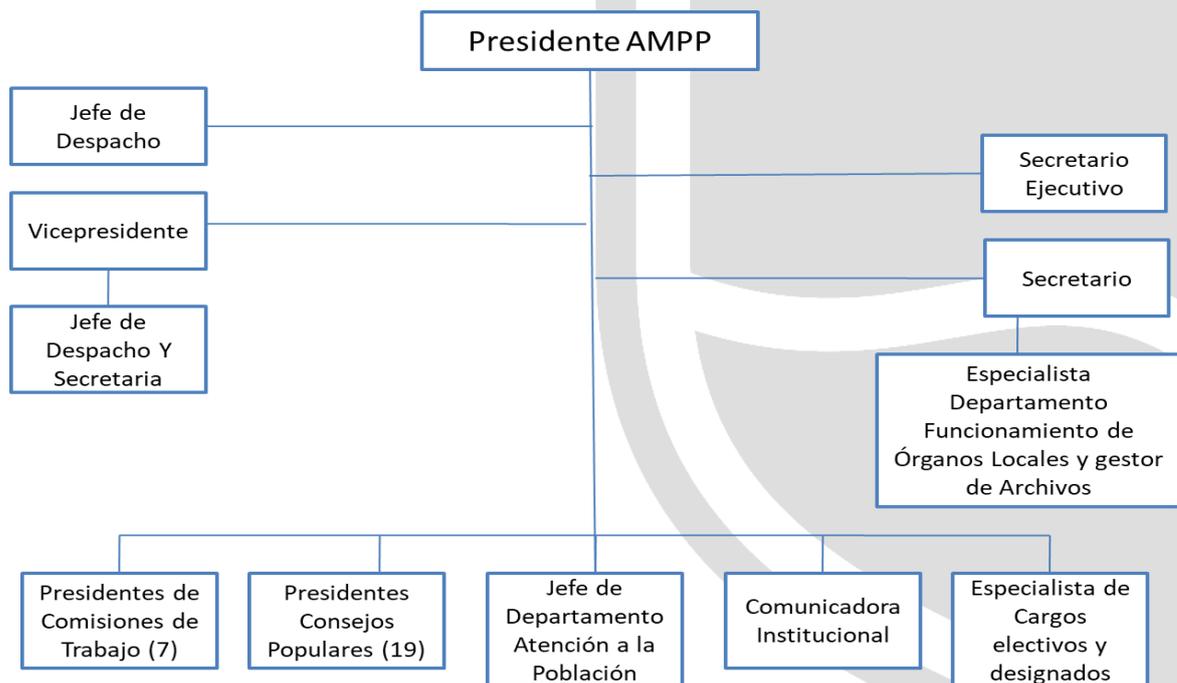


Figura 2.1: Organigrama de la Asamblea Municipal del Poder Popular Cienfuegos

Fuente: Elaboración Propia

Misión: Órgano Superior del Poder del Estado en el municipio de Cienfuegos, que representa y expresa la voluntad de todo el pueblo y se encuentra investido de la más alta autoridad para el ejercicio de sus funciones. Ejercer control del desarrollo



económico del municipio, coordinando y controlando el funcionamiento y las tareas de las direcciones encargadas de garantizar el crecimiento mercantil, la calidad de vida del pueblo y el uso eficiente de los recursos materiales y humanos; así como la interacción de las diversas formas de propiedad para lo cual priorizará el fortalecimiento de la disciplina y el control y garantizará la participación comunitaria con el fin de preservar las conquistas revolucionarias.

Principios

La AMPP se integre y desarrolle su actividad sobre la base de los principios de la democracia socialista que se expresan en las reglas siguientes, según lo establece la (Constitución de la República de Cuba, 2019)

- Electivos y renovables.
- El pueblo controla la actividad de la AMPP, de sus directivos y funcionarios, de los diputados y de los delegados.
- Los elegidos tienen el deber de rendir cuenta de su actuación periódicamente y pueden ser revocados de sus cargos en cualquier momento
- La AMPP de acuerdo a sus funciones y en el marco de su competencia desarrolla las iniciativas encaminadas al aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales y la incorporación de las organizaciones de masas y sociales a su actividad.
- Las disposiciones de los órganos estatales superiores son obligatorias para la AMPP.
- Los órganos estatales inferiores responden ante la AMPP y les rinden cuenta de su gestión.
- La libertad de discusión, el ejercicio de la crítica y la autocrítica y la subordinación de la minoría a la mayoría rigen la AMPP.
- La AMPP, sus directivos y funcionarios actúan con la debida transparencia.

Valores

- Patriotismo: Incondicionalidad a la Patria, la Revolución y su máxima dirección.
- Ética: Comportamiento de acuerdo a las normas y principios que rigen nuestra sociedad.
- Responsabilidad: Cumplimiento estricto de los deberes, unidad de acción para la solución de problemas y la consagración al trabajo.
- Sensibilidad y Humanismo: Respeto y adecuada atención de la población y a sus necesidades.



- Trabajo en Equipo: Integración armónica de los distintos implicados (factores claves) para el logro de las metas propuestas por el territorio.
- Responsabilidad Social: Nivel de compromiso del gobierno con el proyecto social cubano.
- Profesionalidad: Conocimiento y preparación en las actividades que se realizan y seriedad en los compromisos compartidos.
- Competitividad: Capacidad de adaptación a las demandas del entorno.
- Excelencia: Brindar los servicios de atención a la población y las producciones avalados por un incremento de la calidad y en continuo perfeccionamiento.
- Efectividad: Capacidad de responder oportunamente y adecuadamente a las solicitudes de la población.

Visión: Un órgano superior del poder en el municipio de Cienfuegos, con un eficaz funcionamiento de sus estructuras y comisiones de trabajo, que refuerce la confianza y reconocimiento de la ciudadanía de su gestión a partir del intercambio permanente con sus delegados. Preparada para atender los planteamientos del pueblo a través de debates, acuerdos, estudios y acciones de fiscalización y control, capaz de impulsar acciones que contribuyan a elevar la calidad de vida del pueblo y apoyar efectivamente al proceso de implementación de los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución.

Como parte de este análisis se procede a determinar cómo es el comportamiento del subsistema de personal haciendo énfasis en la composición de la AMPP por categoría ocupacional, sexo, edad, nivel de escolaridad e integración política.

Composición por categoría ocupacional

La AMPP se compone de 118 delegados, distribuidos en las categorías ocupacionales siguientes: vinculados a la producción y los servicios, dirigentes políticos, dirigentes de organización sociales y de masas, dirigentes de órganos estatales, dirigentes de entidades empresariales, dirigentes administrativos y especialistas, presidentes de Consejos Populares, jubilados, amas de casa, campesino, cooperativista, trabajadores de la gestión no estatal, miembros de la Fuerzas Armadas Revolucionarias, miembros del Ministerio del Interior, civiles de la FAR y desvinculados.

Composición por sexo

La distribución de los delegados atendiendo al sexo, se comporta de la siguiente forma:

$$\text{Tasa de plantilla femenina} = \frac{\text{Tasa total de delegados femeninos}}{\text{Total de delegados}} \times 100 (\%) \quad (2.1)$$

$$\text{Tasa de plantilla femenina} = \frac{49}{118} \times 100 = 42 \%$$

$$\text{Tasa de plantilla masculina} = \frac{\text{Tasa total de delegados masculino}}{\text{Total de delegados}} \times 100 (\%) \quad (2.2)$$

$$\text{Tasa de plantilla masculina} = \frac{69}{118} \times 100 = 58 \%$$

De los 118 delegados, 49 son mujeres que representan un 42% y 69 son hombres que representan un 58 % del total respectivamente (Ver figura 2.2)

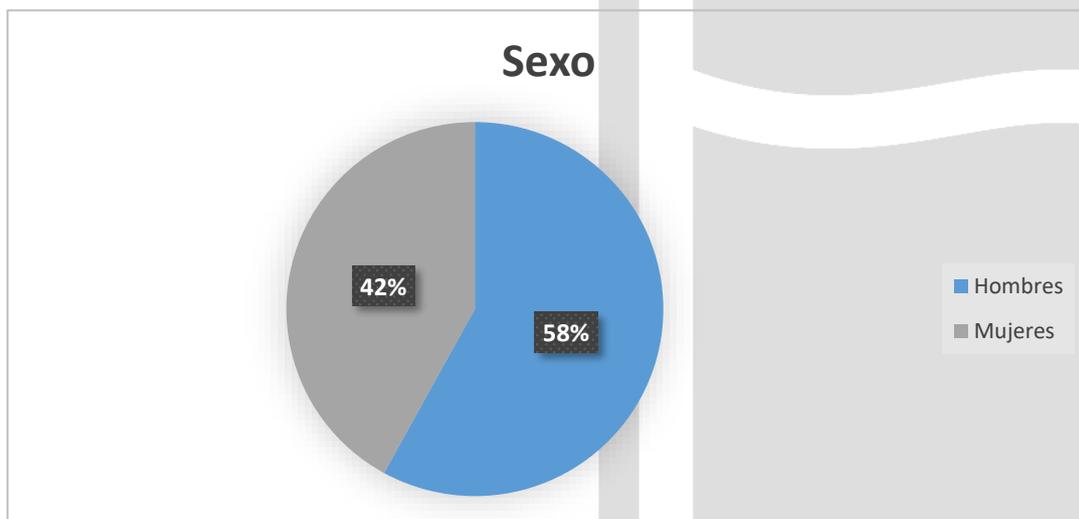


Figura 2.2: Por ciento de delegados atendiendo al sexo.

Fuente: Elaboración propia.

Composición por nivel de escolaridad

En la tabla 2.1 se muestra la cantidad de delegados que integran la AMPP por cada nivel de escolaridad y en la figura 2.3 se grafica el porcentaje que representa cada una de estas cantidades de la totalidad de delegados de la Asamblea.

Tabla 2.1 Composición de la plantilla según el nivel de escolaridad

Nivel Escolar	Cantidad de delegados
Superior	65
Medio Superior	42

Secundario	10
Primario	1

Fuente: Elaboración propia.

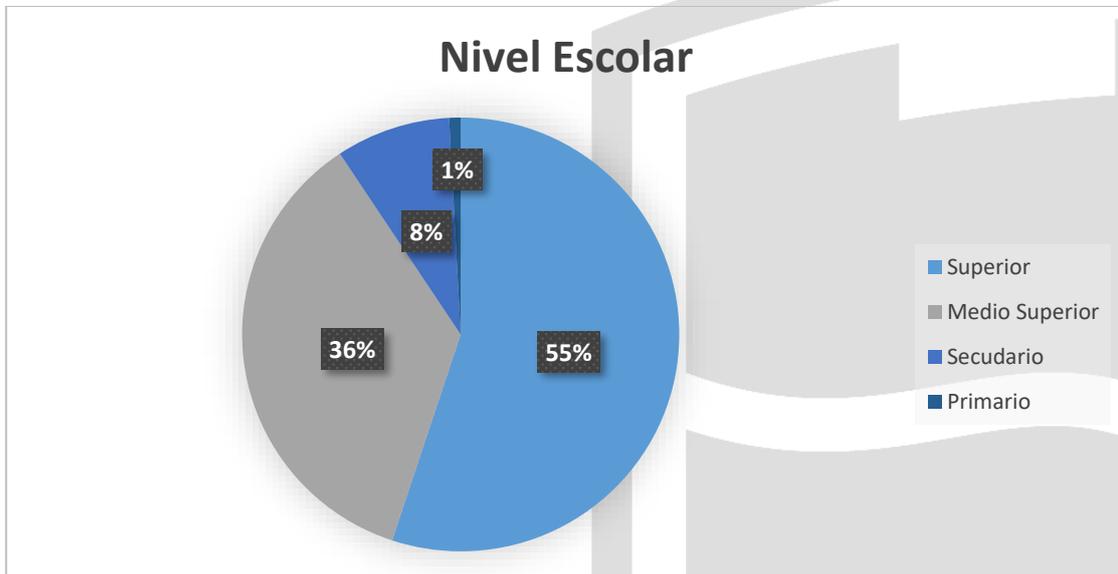


Figura 2.3 Porcentaje de delegados según el nivel de escolaridad

Fuente: Elaboración Propia

Según el gráfico de la figura 2.3 se puede observar que el 55 % de los delegados, posee nivel medio superior otro 36 % posee nivel medio superior, un 8 % alcanzaron los estudios secundarios y el 1% primarios.

Composición por edades

En la tabla 2.2 se muestra la cantidad de delegados por rangos de edades y en la figura 2.4 se visualiza gráficamente esta información

Tabla 2.2 Composición de edades

Rango de Edades	Cantidad de delegados
17-35	17
36-50	47
Mayores de 50	54

Fuente: Elaboración propia

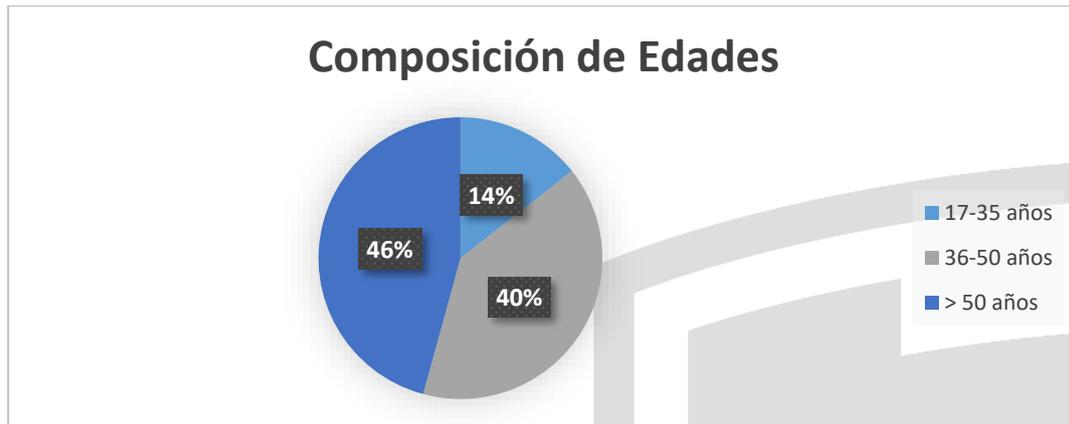


Figura 2.4: Por ciento de delegados según las edades.

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Promedio de edades} = \frac{\sum \text{edades de delegados}}{\text{cantidad de delegados}} \quad (2.3)$$

$$\text{Promedio de edades} = \frac{8586}{180} = 47,7 \text{ años}$$

En la AMPP aparecen junto a compañeros de una larga y rica trayectoria revolucionaria, otros con las condiciones y méritos que caracterizan a lo mejor de la juventud cienfueguera, estableciéndose como promedio de edad 47,7 años. Al analizar la figura 2.4 de la composición de edades, se observa que el 14 % de los delegados son menor de 35 años mientras que el 46 % de ellos se encuentra por entre 36 y 50 años y sólo un 40% son mayores de 50 lo que muestra un comportamiento aceptable.

Composición según la integración a organizaciones políticas

En la tabla 2.3 se muestra la composición de la AMPP según la integración política de sus integrantes.

Tabla 2.3 Composición de integración política

Organización Política	Cantidad de delegados
Partido Comunista de Cuba	90
Unión de Jóvenes Comunistas	13
Sin integración	5

Fuente: Elaboración propia



Figura 2.5: Por ciento de delegados según su integración política.

Fuente: Elaboración propia

En relación con las organizaciones políticas militan en las filas del Partido Comunista de Cuba 90 delegados, en las filas de la UJC 13. Cabe señalar que además de en relación a las organizaciones de masas integran 87 delegados se afilian a la CTC. Los 118 delegados pertenecen a los Comités de Defensa de la Revolución, 49 a la Federación de Mujeres Cubanas y 6 pertenecen a la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.

2.1.1 Caracterización de la plantilla de cuadro la AMPP Cienfuegos

La Asamblea Municipal del Poder Popular en Cienfuegos tiene una plantilla aprobada de 27 cuadros, cubierta al 100 %.

A continuación, se relacionan los cuadros que integran la AMPP según el cargo:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Intendente
- Jefe de Despacho
- Jefe de Atención a la Población
- 19 Presidentes de Consejo Popular
- 2 Presidentes de Comisiones Permanentes de Trabajo

Composición por sexo

De los 27 cuadros que integran la Asamblea, 18 son mujeres que representan un 67% y 9 son hombres que representan un 33 % del total respectivamente (Ver figura 2.6)

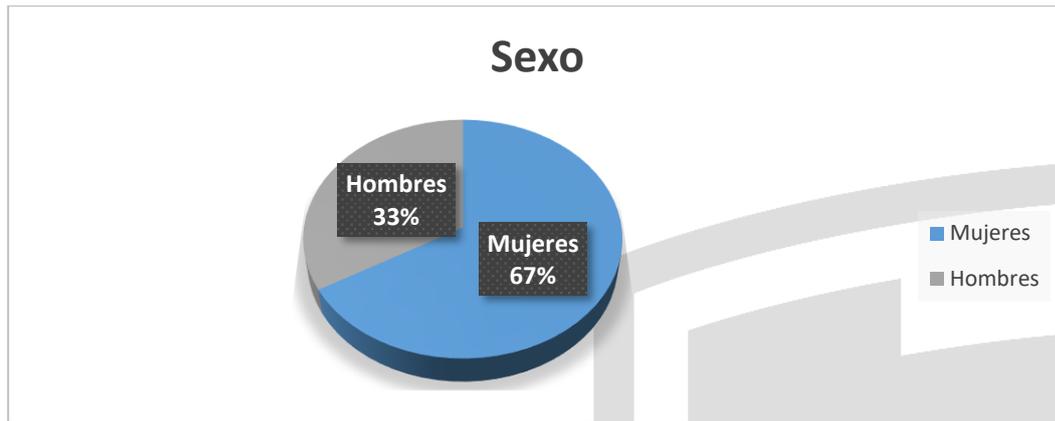


Figura 2.6: Por ciento de cuadros según el sexo.

Fuente: Elaboración propia

Composición por nivel escolar

En la tabla 2.4 se muestra la cantidad de cuadros que hay por nivel de escolaridad y en la figura 2.7 se puede observar en forma gráfica que porcentaje representa cada una de estas cantidades de la totalidad de los cuadros de la Asamblea.

Tabla 2.4 Composición de la plantilla según el nivel de escolaridad

Nivel Escolar	Cantidad de cuadros
Superior	16
Medio Superior	11
Secundario	0
Primario	0

Fuente: Elaboración propia.

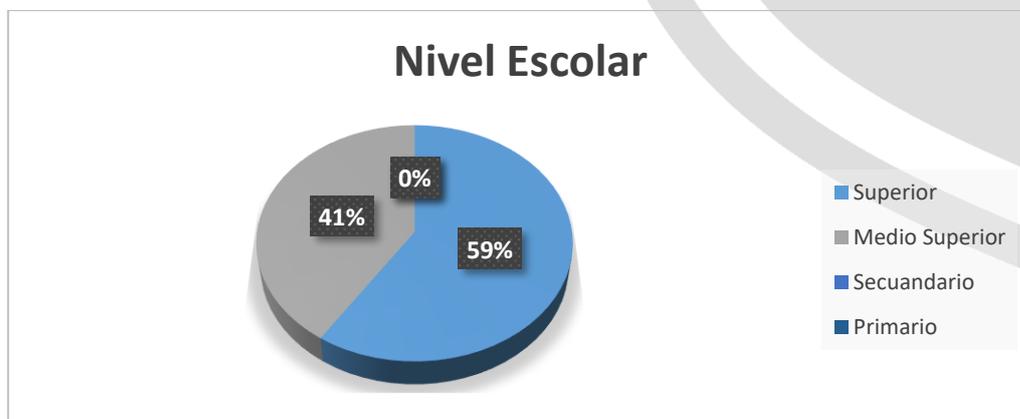


Figura 2.7 Por ciento de cuadros según el nivel escolar

Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico de la figura 2.7 se puede observar que el 41 % de los cuadros posee nivel medio superior y 59 % posee nivel superior.

Composición por edades

En la tabla 2.5 se muestra la distribución de los cuadros por rangos de edades y en la figura 2.8 se visualiza gráficamente esta información

Tabla 2.5 Composición de edades

Rango de Edades	Cantidad de cuadros
17-35	1
36-50	4
Mayores de 50	22

Fuente: Elaboración propia

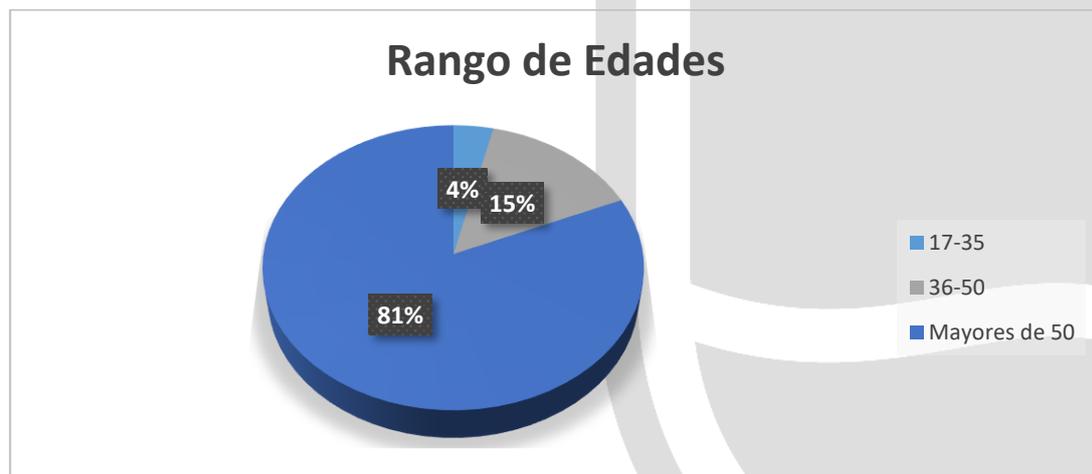


Figura 2.8: Por ciento de cuadros según el rango de edades

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Promedio de edades} = \frac{\sum \text{edades de delegados}}{\text{cantidad de delegados}}$$

$$\text{Promedio de edades} = \frac{1465}{27} = 54,2 \text{ años}$$

La AMPP tiene promedio de edad 47,7 años, en sus cuadros. Al analizar la figura 2.8 de la composición de edades, se observa que el 4 % de los trabajadores son menor de 35 años mientras que el 15 % de los trabajadores se encuentra por entre 36 y 50 años

y un 81 % son mayores de 50 lo que muestra que la mayoría de los cuadros cuentan con una experiencia laboral alta.

Composición según la integración a organizaciones políticas

En la tabla 2.6 se muestra la composición de la AMPP según la integración política de sus integrantes.

Tabla 2.6 Composición de integración política

Organización Política	Cantidad de cuadros
Partido Comunista de Cuba	23
Unión de Jóvenes Comunistas	0
Sin integración	4

Fuente: Elaboración propia

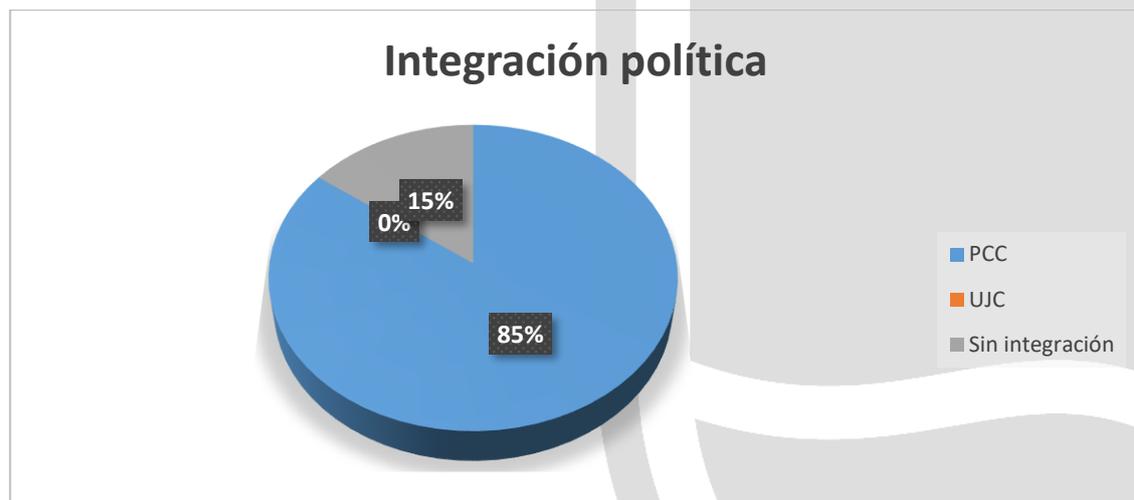


Figura. 2.9: Por ciento de cuadros según la integración política.

Fuente: Elaboración propia.

En relación con las organizaciones políticas militan en las filas del Partido Comunista de Cuba 23 cuadros, en las filas de la UJC 4. Cabe señalar que además de en relación a las organizaciones de masas integran 27 cuadros se afilian a la CTC. Los 27 cuadros pertenecen a los Comités de Defensa de la Revolución y 18 a la Federación de Mujeres Cubanas.

2.2 Diagnóstico Actual de la Gestión del Capital Humanos en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos



La Asamblea Municipal del Poder Popular Cienfuegos tiene la determinación de alcanzar y demostrar que cuenta con una gestión integrada de su capital humano a partir del perfeccionamiento del estado y el gobierno materializado en el cumplimiento de las legislaciones vigentes, razón por la cual se hace necesario realizar un diagnóstico de su situación actual para verificar el cumplimiento de las premisas y requisitos antes mencionados.

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

- La tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano. Anexo 3
- Observación, participación en espacios de preparación y reuniones, revisión de documentación y entrevistas a cuadros y trabajadores del órgano.

El modelo de tecnología de diagnóstico fue elaborado para la medición y evaluación del nivel de integración que va alcanzando la empresa durante el cambio, forma parte del modelo, concebido para que este inicie su aplicación identificando sus debilidades, fortalezas, oportunidades y barreras. Con estos resultados serán creadas las condiciones para elaborar y aplicar su propio sistema de gestión de capital humano. La tecnología de diagnóstico se basa en la medición del estado de los procesos de gestión del capital humano, del nivel de integración interna y externa, cuyos resultados permiten adoptar medidas para la plena integración estratégica, y la efectiva participación de los trabajadores con el fin de alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. Su aplicación es extensiva a los dirigentes de manera individual, pero analizando las respuestas a cada pregunta de forma colectiva en la Comisión de Cuadro de la Asamblea Municipal del Poder Popular y seleccionando por consenso solamente una como válida, que es la que más se aproxima a la realidad de la Asamblea.

En este sentido se procedió a su aplicación a una muestra intencionada compuesta por nueve integrantes de la Asamblea Municipal del Poder Popular Cienfuegos. Ellos prestaron especial atención al estado de las competencias directivas, y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Competencias Laborales

No están definidas las competencias laborales claves de la Asamblea, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada como instrumento para la ejecución del conjunto de



actividades claves relacionadas con la gestión de la estructura humana; así pues, en el Asamblea no se encuentra estructurada la gestión por competencias. Ver resultados de las puntuaciones del módulo de competencias laborales en Anexo 4.

2. Organización del trabajo

El comportamiento de este proceso clave muestra las siguientes características: se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores, aunque se han identificado los procesos de cuadro, no se han definido cuáles son los claves y no se cuenta con un procedimiento escrito que describa cómo realizar dichos estudios o qué técnicas aplicar porque no se cuenta con personal calificado para realizarlos. Además, no se realizan análisis sistemáticos y diseño de puestos de trabajo para cumplir los objetivos de nivel superior y sus estrategias asociadas por el Grupo. No existe plantilla inflada, se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades. La autora pudo comprobar que tampoco se han ejecutado estudios de tiempos para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral de forma sistemática. Ver Anexo 5 para los resultados obtenidos del módulo organización del trabajo

3. Selección e integración

Se realiza por el calificador de amplio perfil y se toma en cuenta la información registrada en el expediente laboral, donde se refleja la experiencia del trabajador, sus resultados y funciona el Comité de Expertos, quien tiene a su cargo la decisión de otorgar o no el cargo(s) vacante(s). Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes, no teniéndose en cuenta otros elementos relacionados con el comportamiento en el cargo (competencia). Al trabajador se le instruye con las medidas de seguridad y salud, se le informa de los valores, políticas y reglamentos generales del órgano. Ver en Anexo 6 los resultados de las puntuaciones del módulo de selección e integración.

4. Capacitación y desarrollo

Las acciones de capacitación que se ejecuten en la Asamblea estarán relacionadas con el proceso de Normas Legales y su implementación, dirigidas a alcanzar los niveles de conocimientos y habilidades que aspira alcanzar la Organización a corto y mediano plazo. A todos los trabajadores se les da a conocer el plan de capacitación previsto para el año y reciben al menos una acción de capacitación que contribuye a su desarrollo



profesional e integral. Ver en Anexo 7 los resultados de las puntuaciones del módulo de capacitación y desarrollo.

5. Estimulación moral y material

Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática. No todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial, aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos. Ver en Anexo 8 los resultados de las puntuaciones del módulo de estimulación moral y material.

6. Evaluación del desempeño

La Evaluación del Desempeño será efectuada por el jefe inmediato superior de cada trabajador, pudiendo asesorarse y auxiliarse por especialistas del área, así como solicitar criterios a la sección sindical. Se realizará anualmente, estableciéndose como fecha para su materialización, el primer trimestre del año, para ello, se fundamentará en las evaluaciones periódicas mensual y trimestral que previamente se hayan practicado. En las actividades cíclicas o temporales, en lugar de anualmente, se realizan al vencimiento de éstas. Se establece como requisito para la evaluación citada, que el trabajador haya laborado efectivamente como mínimo, el 70% del tiempo requerido. En el proceso de evaluación se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos, así como el señalamiento antes aspectos reiterativos que se han incumplido. En el caso los delgados a la Asamblea rinden cuenta periódicamente sobre el cumplimiento de sus funciones a la AMPP y los cuadros además también son evaluados en comisión de cuadro. Ver en Anexo 9 los resultados de las puntuaciones del módulo de evaluación del desempeño.

7. Comunicación institucional

La política de comunicación institucional en la Asamblea está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos, coadyuva a la participación de los trabajadores para el logro de resultados. Algunos tipos de información están definidos, otros o se aplican operativamente o no están claramente identificados. Están precisadas las responsabilidades para todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales

existentes. Ver en Anexo 10 los resultados de las puntuaciones del módulo de comunicación institucional.

8. Autocontrol

No se tiene elaborado un plan anual de autocontrol para el SIGCH, no está constituido el comité de autocontrol multidisciplinario que se encargará de la realización del autocontrol, no tiene elaborado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol y no se evalúa sistemáticamente la efectividad del SIGCH. Ver en Anexo 11 los resultados de las puntuaciones del módulo de autocontrol.

Los resultados de la aplicación de la lista de chequeo para la evaluación de los módulos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano se observan en el Anexo 12.

La autora considera necesario profundizar en procesos claves de capital humano específicos que tienen relación técnico-organizativa con el diseño de perfiles de competencias y que están explícitos en la situación problemática de la investigación. Dichos procesos clave son la Capacitación y Desarrollo, Selección e Integración y Evaluación del Desempeño, luego del diagnóstico a estos procesos claves fue elaborado un diagrama de causa-efecto el cual se muestra en la figura 2.10



Figura 2.10 Diagrama causa-efecto del proceso de GCH de la AMPP

Fuente: elaboración propia.



Con la intención de indagar aún más sobre otras posibles causas que puedan provocar la situación actual respecto a las competencias directivas en la empresa objeto de estudio, se realizó a través de la participación en sesiones de la asamblea, reuniones de comisiones de cuadros, reuniones de despachos entre el presidente y los presidentes de los Consejos Populares y preparación de cuadros. Se realizó revisión de documentación relacionado con la oficina de cuadro específicamente las evaluaciones de los cuadros de los últimos tres años 2019, 2020 y 2022, así como actas de las comisiones de cuadros correspondientes al 2020 y 2021, actas de sesiones de la AMPP, plan de preparación y capacitación. Además de entrevista a 13 cuadros y 5 trabajadores, se señalándose que:

- Hay que crear el Comité de Competencias directivas de la organización.
- La entidad no dispone de un procedimiento documentado que establece cómo realizar el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias directivas en la Asamblea.
- La organización no utiliza las competencias directivas para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.
- La Asamblea cuenta con un especialista de cargos electivos y designados que atiende la actividad de Cuadro y Capacitación. No cuenta con el Perfil de Competencias, se pudo comprobar que el personal que atiende la esfera de cuadro no cuenta con los conocimientos suficiente para asumir la actividad.

Para contribuir a ofrecerle respuesta a las disposiciones legales devenidas de las nuevas estructuras de la Asamblea, así como a la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros, se propone aplicar un procedimiento para identificar las competencias directivas en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos, el cual deberá ser entendible, explícito, sencillo, corto y manuable a la hora de un directivo trabajarlo. Este debe superar el abismo entre los que hacen ciencias y los que gestionan, especialmente para propiciar mejoras continuas en el proceso de desarrollo de las competencias. Dicho procedimiento asumirá los resultados del diagnóstico y los aspectos positivos obtenidos del estudio de procedimientos anteriores realizados en el contexto, tratando de encontrar soluciones a esta temática.

2.3 Selección del procedimiento para el diseño de perfiles de competencias en cuadros de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos.

En la Mayor de las Antillas, se pudo constatar que el Sistema de Formación de Cuadros, ha sido objeto de numerosas investigaciones que se clasificarían en tres grandes



grupos: teorizan acerca del origen, esencia, estructura e importancia del Sistema de Formación de Cuadros, presentan experiencias particulares en la instrumentación del Sistema de Formación de Cuadros y las que tratan sólo la formación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica.

Como resultado del estudio bibliográfico se llegó a la conclusión de que cada una de las investigaciones precedentes tiene el mérito de descubrir algunos de los fundamentos teóricos que pueden sustentar el perfeccionamiento de la dirección del proceso de selección, preparación y superación de los cuadros y sus reservas en las condiciones actuales.

Pero estas propuestas aisladas no llegan a ofrecer una solución científica para la dirección de este proceso, la cual es de vital importancia para su perfeccionamiento en las condiciones actuales. Todos ellos fueron consultados al igual otros procedimientos, procedimientos, procesos y métodos de otros autores cubanos y extranjeros. Anexo 13.

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

Unos, no llegaban a confeccionar el perfil de competencia por cargo que es de gran importancia para el directivo, pues es aquí donde se realiza la identificación del cargo, las funciones y atribuciones del mismo, las tareas diarias, periódicas y eventuales, conocimientos y habilidades, condiciones de trabajo y por último las competencias necesarias para desempeñar el cargo. Otros, si llegaban a confeccionar el perfil de competencia, pero son muy específicos en las competencias laborales y distintivas de la organización, no en los cuadros.

La gestión por competencia ha sido en su mayoría estudiada e investigada en el campo de las competencias laborales, no siendo así en el campo gerencial (competencias directivas) por lo que es escasa la información y material a consultar.

El modelo que ofrece Vivian Varens está aplicándose en la provincia con la aprobación del Gobierno Provincial del Poder Popular de Cienfuegos desde el 2012, incrementando su actualidad y aplicabilidad con la actualización de Aplicaciones prácticas de herramientas ágil y operativa, de rápida consulta que facilite una adecuada implementación y ejecución. Aportando a su vez la creación de una Caja de



Herramientas que contribuye a perfeccionar la Gestión de competencias en cuadros y reservas del Estado y del Gobierno en el territorio.

Unido a esto ofrece integración sistémica de los modelos de gestión por competencias y dirección estratégica, racionalidad basada en el estudio objetivo y crítico de la realidad, flexibilidad para la adaptación al contexto propiciando el desarrollo y mejora continua, donde cada fase y etapa, continuamente permiten el paso a nuevos resultados cualitativamente superiores.

2.4 Caracterización del procedimiento seleccionado para el diseño de perfiles de competencias directivas en cuadros de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos

El modelo tiene como objetivo contribuir a la gestión de competencias de los cuadros de subordinación local de una provincia. Además de permitir la imbricación de los planes individuales de los cuadros de subordinación local con los planes estratégicos y con las políticas públicas y empresariales del territorio. Para que contribuya al cumplimiento de la planeación estratégica y garantizar la continuidad del proceso de capacitación de los cuadros.

Al mismo tiempo cuenta para su aplicación con principios y premisas que debe ser cumplidas.

Principios que sustentan el modelo son:

Integración sistémica, los procedimientos que lo integran asumen de manera integrada la concepción de los enfoques modernos de Gestión por Competencia y la Dirección Estratégica, aplicado a las competencias directivas, y la superación de cuadros mediante la sinergia de todos y cada uno de los elementos componentes, que tienen una alta incidencia en el logro de la integración del sistema de decisiones. Considera como todos los sistemas abiertos reajustes para la adaptabilidad a los cambios y requerimientos del entorno en la búsqueda de ventajas competitivas de la organización.

Racionalidad, basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad, lo cual hace posible una selección más apropiada del sistema de procedimientos, herramientas e instrumentos requeridos para el logro del objetivo que se persigue.

Flexibilidad, por la adaptabilidad al contexto propiciando el perfeccionamiento continuo. No niega ni cambia nada de lo establecido, lo enriquece.



Mejora continua, dado el carácter de diagnóstico permanente que sustenta, donde cada fase y etapa, progresivamente permiten el paso a nuevos resultados cualitativamente superiores, en relación con la gestión y al propio sistema de control. Potencia el rol de facilitador del directivo en las organizaciones. Los valores de la organización, vistos como un proceso de aprendizaje y formación, deben estar sujetos a un proceso de mejora y perfeccionamiento sistemático, para lograr la sincronización con las estrategias, misión y visión de la organización.

Premisas:

- Apoyo de la alta dirección de implementar el modelo.
- Definición de la planeación estratégica.
- Presencia de elementos contextuales que facilitan y dificultan la generación y la gestión de competencias

Alcance: Las organizaciones de subordinación local de la provincia de Cienfuegos.

El modelo muestra carácter integrado y concepción sistémica, los procedimientos que lo componen asumen de manera integrada la concepción de los enfoques modernos de Gestión por Competencia y de Dirección Estratégica, aplicado a las competencias directivas, y la superación de cuadros mediante la sinergia de todos y cada uno de los elementos componentes, que tienen una alta incidencia en el logro de la integración del sistema de decisiones.

Fundamentos conceptuales

Los conceptos que sustenta la investigación y tras la revisión de la literatura especializada se asume como punto de partida pensar que temas como: los aportes de teorías precedentes acerca del Enfoque Basado en Competencias, la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Competencias Directivas, la Preparación y Superación de Cuadros, Enfoque Estratégico y las exigencias de legislaciones y políticas sobre el Sistema de trabajo con los cuadros en el país. Todo integrado por varios módulos donde el centro lo constituye las competencias laborales y directivas que permiten la identificación más efectiva y eficaz de las competencias a todo los niveles y la superación del personal teniendo en cuenta las competencias necesarias es aspecto relevante para el desempeño de los cuadros e influir en alcanzar los objetivos estratégicos con alta competitividad están asociados con la investigación.

Bases de construcción del modelo en general.



Enfoque sistémico: Integra en su concepción de medición de la gestión de competencias directivas, aportes de otros enfoques de la gestión moderna que le dan sentido a la propuesta metodológica y la sustentan, tales como el Enfoque Estratégico, el Enfoque Basada en Competencia, la Gestión por Procesos, la Mejora Continua, pues considera de manera permanente al cambio cualitativo, desde el diseño hasta la puesta en práctica, con el correspondiente seguimiento de los cambios, sobre la base del carácter proactivo y de mejora continua con que los mismos son gestionados.

Aprendizaje continuo: Con un carácter dialéctico sirviéndole de base la mejora continua, el perfeccionamiento es constante en cada elemento que lo compone y en su integración, sobre la base del control permanente y del aprendizaje, de forma creativa siguiendo el Ciclo Deming.

Proactivo: El efecto de la prospectiva y de la mejora continua sobre la base del enfoque estratégico de la gestión de las competencias directivas, es el punto de partida y a la vez resultado de su mecanismo de actuación que hace posible la proactividad constante en todo su desarrollo.

Condiciones para la implementación del modelo

Clara definición e implantación de la planeación estratégica a todos los niveles, con el correspondiente compromiso de los implicados en la toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo.

Conocimiento y gestión de una cultura organizacional que favorezca el dominio de sus manifestaciones por parte de los grupos de interés implicados en el proceso objeto de investigación.

Flexibilidad en el diseño de perfiles de competencias directivas teniendo en cuenta las características y misión de la organización.

El procedimiento para identificar necesidades de desarrollo de competencias directivas en cuadros y reservas que se plantea, es una salida a la problemática conceptual y práctica identificada en la fundamentación teórica de la investigación documental. Posibilita la mejora del desempeño y las relaciones de cooperación de los directivos y ejecutivos de la administración pública y del sistema empresarial, el perfeccionamiento del proceso de capacitación y la formación de competencias a través de la gestión del conocimiento. Es un conjunto de pasos lógicos con herramientas incluidas para elaborar perfiles de competencia directivas, diagnosticarlas de cada cuadro y determinar las necesidades de preparación y superación en función de desarrollar estas competencias,



así como viabiliza la proyección de acciones de capacitación que satisfagan estas brechas.

Conclusiones parciales

1. El diagnóstico de la Gestión del Capital Humano permitió conocer la existencia de deficiencias en cada uno de los subprocesos analizados; selección e integración, evaluación del desempeño y capacitación, destacándose principalmente la ausencia de competencias laborales y en especial de las directivas que impiden un desempeño exitoso del personal y por ende de la organización
2. El estudio minucioso de los métodos, modelos y procedimientos tanto cubanos como extranjeros para el diseño de los perfiles de competencias contribuyó a la selección del procedimiento de Vivian Varens Albelo para la elaboración de perfiles de competencias directivas en los cuadros de la AMPP.

CAPÍTULO III: DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR CIENFUEGOS

Con el objetivo de diseñar los perfiles de competencias directivas en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos, se aplica el procedimiento de la autora Vivian Varens Albelo, seleccionado en el capítulo anterior. Este es producto de una investigación llevada a cabo en la provincia de Cienfuegos por más de diez años, avalada por 38 investigaciones, el criterio de expertos nacionales, la implementación en 27 instituciones y se emplea en los Sistemas de Preparación y superación de Cuadros del Estado y del Gobierno del territorio.

3.1 Procedimiento para diseñar de los perfiles de competencias directivas en los cargos.

La elaboración de perfiles de competencias directivas para los cuadros de la AMPP Cienfuegos es crucial en el propósito de gestionar competencias en los cuadros pues representa un instrumento primordial de este proceso, ya que el objetivo es brindar elementos para la selección, capacitación y evaluación de los cuadros en busca de un mejor desempeño de sus funciones y ocupar cargos superiores.

Para cumplir con esta intensión se procede a aplicar el procedimiento seleccionado, el cual cuenta con tres etapas y siete pasos como se muestra a continuación en la figura 3.1

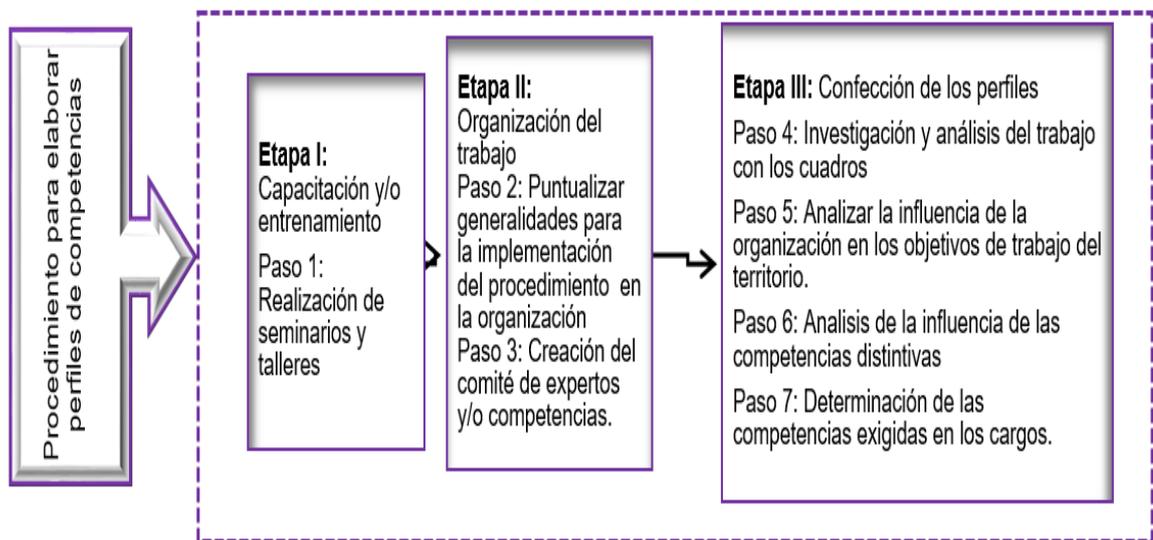


Figura 3.1: Procedimiento para elaborar perfiles de competencias.

Fuente: Varens Albelo 2020



ETAPA I: CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO.

Objetivo: Capacitar la especialista de cargos electivos y designados, presidentes de consejos populares, Secretaria de la AMPP, Presidente, vicepresidente, presidentes de comisiones permanentes de trabajo, jefe de atención a la población y otros ejecutivos.

Paso 1: Realización de seminarios y talleres.

El 25 de mayo del presente año se llevó a cabo en la AMPP Cienfuegos, un taller donde se enfatizó en familiarizar a los participantes en términos de competencias, competencias directivas, perfil de competencias, método de expertos, trabajo en equipo etc. Participando Tamara Fernández Gutiérrez, especialista de cargos electivos y designados, Santiago González Acosta, presidente de la Asamblea, Raisa Hernández Pérez, Vicepresidenta de la Asamblea, Bárbara Roque Sánchez, Secretaria de la Asamblea, Víctor Bereao Oropesa, presidente de comisión permanente de trabajo productiva e inversiones, Pablo Rabí Nodal, presidente de comisión permanente de trabajo Servicios Básicos, Lianna Funes Méndez, Jefa de Atención a la Población y 5 presidentes de consejos populares: Reina Ponce Domínguez, José Santos Chávez, Edis Fajardo Leiva, Niurka Blay Sarría y María Equizabal Álvarez, así como otros directivos y profesores de la universidad.

Se explica, además, que se han 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, las cuáles se dividen en tres grupos estratégicas, intratéticas y de eficacia personal, siendo conceptualizadas, trabajadas, analizadas, discutidas, enriquecidas y aprobadas por directivos de la provincia, profesores de la Universidad de Cienfuegos, expertos nacionales y avaladas por investigaciones en el territorio.

Igualmente se explicaron las disposiciones jurídicas más actuales en el contexto nacional e internacional sobre la gestión por competencias en los cuadros y cambios en la gestión de gobierno, así como las Políticas Nacionales y Locales, Políticas del PCC, del Sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas del Estado y del Gobierno, todos ellos como sostén de la planeación cualitativa a este nivel; la necesidad del carácter sistémico en la organización en general y con las tendencias del sistema de trabajo con los cuadros en particular.

Se aprovechó este marco para retomar y recordar los conceptos claves vinculados al proceso, los cuales se asumieron a partir de los análisis realizados para la construcción del marco teórico.



Se acuerda que cada año debe realizarse una capacitación similar, con el objetivo de mantener actualizado a los cuadros implicados en el proceso de perfeccionamiento de los perfiles de competencias. Para ello se pueden tener en cuenta: deficiencias anteriores, cambios, modificaciones o nuevas orientaciones recibidas, e incluso crear y/o renovar, confección y/o actualización.

ETAPA II: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Objetivo: Definir las generalidades de la implementación del procedimiento en la AMPP Cienfuegos.

Paso 2: Puntualizar generalidades para la implementación del procedimiento en la organización.

Una vez capacitados los actores implicados se lleva a la Comisión de Cuadro en fecha 15 de junio la propuesta de diseñar los perfiles de competencias directivas de la AMPP Cienfuegos. Para ello se aprueba implementar el procedimiento de la autora Vivian Varens Albelo.

En dicha Comisión de cuadro se aprueba el sistema de trabajo, el cronograma a seguir para su implementación y los recursos necesarios a emplear.

Paso 3: Creación y/o comité de competencias

Para definir las personas que trabajaran directamente en el proceso, se hizo imprescindible reactivar el comité de competencias teniendo en cuenta los requisitos de las mismas.

- Poseer al menos cinco años de experiencia en la actividad de dirección.
- Poseer no menos de cinco años de experiencia en el sector.
- Tener disposición a participar.
- Poseer experiencia científica y profesional sobre el tema
- Poseer capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo.

Quedando conformado el comité de competencia de la siguiente manera como se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Comité de Competencias de la AMPP Cienfuegos.

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



1	Tamara Fernández Gutiérrez	Especialista de cargos electivos y designados	Presidente
2	Bábaro Garcés Guerra	Jefe de Despacho	Secretaria(o)
3	Santiago González Acosta	Presidente de la AMPP	Miembro
4	Odalis Quero Rodríguez	Presidente de Consejo Popular	Miembro
5	Amarilis Tara Rojas	Presidente de Comisión Permanente de Trabajo Productiva e Inversiones	Miembro

Fuente: Elaboración propia.

ETAPA III: CONFECCIÓN DE LOS PERFILES.

Objetivo: Confeccionar el perfil de competencias a través de la definición de las competencias necesarias en cada cargo entre otras descripciones.

Paso 4: Investigación y análisis del trabajo con los cuadros.

El Comité de competencias y la autora realizan un estudio del paquete jurídico que en la actualidad rigen los últimos cambios estructurales, funcionales y normativos de las Asambleas Municipales del Poder Popular, específicamente el Decreto 13 y 208, la Ley 132 y resolución 127. Posteriormente ejecutan un análisis comparativo que les permitió identificar las pautas entre lo establecido y estas nuevas exigencias.

Paso 5: Determinación de las competencias distintivas de la AMPP Cienfuegos

Con la información obtenida en los pasos precedentes el Comité de competencias y la autora con el objetivo de determinar las competencias directivas de la AMPP Cienfuegos listan una serie de competencias que previamente fueron elaboradas tras haber imbricadas las competencias directivas aprobadas en el Sistema Municipal de preparación y superación de cuadros con las competencias genéricas de los cuadros trabajadas por la DraC. Mercedes Delgado Fernández y las Competencia de los cuadros definidas en el 8vo Congreso del PCC por el Presidente de la República DrC. Miguel Díaz-Canel Bermúdez.

El listado fue sometido a un ordenamiento y reducción hasta llegar a obtener 22 competencias directivas que distinguirán a los cuadros de la AMPP Cienfuegos. Las mismas fueron conceptualizadas y operacionalizadas. a través de la técnica de Tormenta de Ideas la integración de tres grupos atendiendo al criterio de Cardona &



Chinchilla en Competencias Estratégicas: Son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados en función del cumplimiento del objeto social en la gestión de gobierno. Intratégicas: Son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar sus compromiso y confianza con la organización y de Eficacia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno, mide la capacidad de autodirección imprescindible para dirigir a otras personas. bajo el criterio del comité de competencias, especialistas de cuadros y profesores de la universidad que han trabaja el tema. Este listado de competencias identificadas se usará como patrón o guía en los próximos pasos.

Conceptualización de las competencias directivas distintivas de la AMPP Cienfuegos

Competencias estratégicas:

1. Pensamientos estratégicos: Tiene visión del futuro, sueña objetivamente, anticipándose a los cambios. Planifica estratégicamente siguiendo la metodología de gestión estratégica por objetivos y resultados, basada en valores y orientada a procesos. Se definen la misión, visión, valores, estrategias, áreas de resultados clave (ARC), objetivos y criterios de medida, con el propósito de aprovechar las fortalezas, actuar sobre las debilidades, aprovechar las oportunidades del contexto y minimizar los riesgos y las amenazas. Implica la capacidad de visualización y conducción de la organización como un sistema integral para alcanzar los objetivos y las metas.
2. Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia. Posee la habilidad de orientar a la organización y los subordinados a través de acciones para alcanzar o superar los objetivos propuestos con eficacia y eficiencia. Esfuerzo por sobresalir, luchar por éxito y conseguir los objetivos marcados.
3. Capacitación Política-Ideológica y profesional: Se capacita en el acontecer Político, Económico y social nacional e internacional, así como en lo ético y profesional y está comprometido con la Revolución.
4. Adaptación al cambio y proactividad: Es proactivo, se adapta a los cambios y proyecta las transformaciones requeridas con agilidad. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, de una manera rápida y adecuada.
5. Desarrollo del RH: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de él y de los demás. Prestar atención a la formación y superación continua de los RH.



6. Desarrollo de 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. Saber identificar, formar y desarrollar a las canteras y reservas de los cuadros.
7. Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia: Preocupación por planificar, organizar, controlar y utilizar en forma racional y eficiente los recursos disponibles, en la realización de proyectos y actividades y el cumplimiento de objetivos.
8. Solución de problemas y toma de decisiones: Toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, no espera indicaciones ni que le digan lo que tiene que hacer. Piensa, analiza contextos, actúa, convoca, planifica y dirige en pos de solucionar los problemas acontecidos.
9. Manejo de Conflictos: Prevé, identifica y maneja los conflictos actuales entre miembros de un grupo o comunidad. Requiere adoptar un conjunto de estrategias y actividades que procuran transformar relaciones de confrontación en colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa aprovechando los conflictos como una vía para solucionar los problemas.
10. Aplicación de Técnicas de Negociación: Desarrolla los principios de una negociación efectiva demostrando modestia, humildad, sobreponiendo el nosotros al yo. Dispuesto a escuchar, debatir y buscar consejo sin complejos.
- Competencias intratégicas:
 11. Capacidad de planificación, organización y liderazgo: Prevé y diseñar el futuro deseado para lograr metas mediante una preparación y organización cuidadosa, realiza planes estratégicos. Define qué, cuándo, cómo se quiere hacer y los recursos necesarios. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización propiciando que las personas asuman tareas nuevas y flexibles, para su desarrollo y generen alternativas para la solución de los problemas o el cumplimiento de los objetivos.
 12. Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Promueve la gestión del conocimiento, buenas prácticas y el uso de la ciencia e innovación. Sistematiza, reúne y utiliza el conocimiento adquirido, añadiendo valor a los resultados de su gestión.
 13. 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. Posee una comunicación clara, eficiente y fluida. Logra ajustar la terminología empleada a las necesidades del interlocutor.

14. Trabajo en equipo, colaboración e integración: 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. Establece alianzas con otras áreas de trabajo en las que no median vínculos de subordinación. Escucha sugerencias de personas de todos los puestos, especialmente expertos que ayudan a tomar decisiones científicas y argumentadas.
 15. Administración del Tiempo: Establece prioridades, delega correctamente, dosifica, da reuniones efectivas, respeta y cuida de tiempo de los demás, ajusta las cargas de trabajo y reorganiza las nuevas acciones.
- Competencia de eficacia personal:
16. Dinámico: Activo, que aprovecha el tiempo de forma eficiente, que no se retrae, que está siempre dispuesto y enérgico, tiene respuestas rápidas. Puede captar las esencias a través de la asimilación y el uso de la información, el conocimiento y las tecnologías y hacer soluciones viables rápidamente.
 17. Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.
 18. Carismático: Agradable, que siempre está a tono con la situación, que posee la capacidad de influir o incentivar en las personas actitudes positivas. Puede analizar y juzgar correctamente los procesos, proyectar acciones y aprovechar al máximo los recursos ante situaciones emergentes. Percibe y predice situaciones internas y del entorno gestionando el conocimiento.
 19. Innovación y Creatividad: Siempre busca opciones innovadoras con pensamientos dimensionalmente, con imaginación y renovación del pensamiento. La innovación es la capacidad de idear, diseñar, generar e implementar cambios (nuevos o mejoras) en los procesos, productos, servicios y en el ámbito organizacional que permitan cumplir los objetivos proyectados
 20. 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.



21. Cuidadoso con autocontrol: Medita y analiza ante de actuar, trabaja con tacto y esmero, controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.

22. Autocrítico: Conoce sus puntos fuertes y débiles. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda, tolera las críticas, modifica su comportamiento de ser necesario y se fortalece nuevamente.

Paso 6: Analizar la influencia de la organización en los Objetivos de trabajos.

El Comité de Competencias y la autora, mediante una matriz de relación establecieron la correspondencia entre los objetivos de trabajo de la AMPP de Cienfuegos y las competencias. Los resultados se muestran en la tabla 3.2

Tabla 3.2 Matriz de relación entre los objetivos de trabajo del AMPP

Objetivos de trabajo de la AMPP	Competencias																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Perfeccionar el funcionamiento de la AMPP conforme a lo expresado en la Ley 132, elevando la eficiencia y calidad en los controles que realizan las comisiones permanentes de trabajo de la AMPP y los consejos populares a las entidades de producción y servicios radicadas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X



información y vías de difusión masiva disponibles																						
TOTAL	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	3

Fuente: Elaboración propia

Leyenda:

- 1-2 representa el 20 % de los requisitos a reunir para desempeñar el cargo atendiendo al cumplimiento de los Objetivos de Trabajo.
- 3-4 representa el 80 % de los requisitos a reunir para desempeñar el cargo atendiendo al cumplimiento de los Objetivos de Trabajo.
- 5 representa el 100 % de la idoneidad de los requisitos a reunir para desempeñar el cargo atendiendo al cumplimiento de los Objetivos de Trabajo.

Como resultado del análisis comparativo entre los Objetivos de Trabajo y las competencias directivas, se deriva que los objetivo que reúnen lo mayores requisitos para competencias directivas son:

- Perfeccionar el funcionamiento de la AMPP conforme a lo expresado en la Ley 132, elevando la eficiencia y calidad en los controles que realizan las comisiones permanentes de trabajo de la AMPP y los consejos populares a las entidades de producción y servicios radicadas en las demarcaciones.
- Elevar la eficiencia en la atención a los planteamientos y su nivel de solución.
- Promover la participación popular y sus derechos de petición en los procesos y funcionamiento del sistema del Poder Popular a partir de la comunicación sistemática y efectiva, a través de todos los medios, tecnologías de la información y vías de difusión masiva disponibles

Con relación a las competencias directivas y en comparación con los objetivos de trabajo, obtuvieron:

- 5 puntos las competencias directivas (1,2, 3, 8, 9, 11, 12, 13, 14,16, 17, 19 y 20)
- 4 puntos las competencias directivas (4, 5, 6, 7, 10, 15 y 21)
- Obtuvieron 3 las competencias directivas (18 y 22).

Paso 7: Determinación de las competencias exigidas en cada cargo.

Para identificar las competencias directivas de cada cargo se tiene en cuenta el resultado del paso anterior y se aplican las técnicas que propone Varens Albelo, (2020).



Se inició con la aplicación de tres encuestas, esto conllevó a la explicación individual de la importancia y seriedad de las respuestas a fin de no afectar el futuro de la organización.

La primera se aplica a 25 cuadros candidatos representando el 93 % de la totalidad de los nuevos cargos objetos de estudios con el fin de que identifiquen las competencias necesarias

Encuesta sobre perfil de competencia del cargo que aspira ocupar el cuadro.

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

No	Competencias Directivas	Que exige el cargo		
		A	M	B
	Competencias Estratégicas			
	COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS			
1	Pensamiento estratégico			
2	Motivación al logro			
3	Capacitación Política_ Ideológica y profesional			
4	Adaptación al cambio y proactividad			
5	Desarrollo del RH			
6	Desarrollo de 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	Aplicación de Técnicas de Negociación			
	COMPETENCIAS INTRATEGICAS			
1	Capacidad de planificación, organización y liderazgo			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			



4	Trabajo en equipo, colaboración e integración			
5	Administración del Tiempo			
COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL				
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Innovación y Creatividad			
5	Disciplinado			
6	Cuidadoso con autocontrol			

Fecha de elaboración: _____.

Firma: _____.

A estos 25 cuadros anteriores se les aplica una encuesta para que opinen de las competencias que exige el cargo de Presidente de la AMPP Cienfuegos.

Encuesta sobre perfil de competencia del cargo del Presidente

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

No	Competencias Directivas	Que exige el cargo		
		A	M	B
Competencias Estratégicas				
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS				
1	Pensamiento estratégico			
2	Motivación al logro			
3	Capacitación Política_ Ideológica y profesional			
4	Adaptación al cambio y proactividad			
5	Desarrollo del RH			



6	Desarrollo de 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	Aplicación de Técnicas de Negociación			
COMPETENCIAS INTRATÉGICAS				
1	Capacidad de planificación, organización y liderazgo			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			
4	Trabajo en equipo, colaboración e integración			
5	Administración del Tiempo			
COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL				
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Innovación y Creatividad			
5	Disciplinado			
6	Cuidadoso con autocontrol			

Fecha de elaboración: _____

Firma: _____

Y por último una al Presidente para que dé su criterio sobre las competencias que requieren cada uno de los 25 cargos que se le subordinan.

Encuesta al directivo de la entidad, sobre las competencias que poseen los subordinados.

Colega, El desarrollo futuro de tu organización, depende en gran medida de conocer las competencias directivas necesarias en el cargo _____. Marque con (X) las que considere que exige el cargo y el nivel según su criterio.



No	Competencias Directivas	Que exige el cargo		
		A	M	B
	Competencias Estratégicas			
	COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS			
1	Pensamiento estratégico			
2	Motivación al logro			
3	Capacitación Política_ Ideológica y profesional			
4	Adaptación al cambio y proactividad			
5	Desarrollo del RH			
6	Desarrollo de 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	Aplicación de Técnicas de Negociación			
	COMPETENCIAS INTRATEGICAS			
1	Capacidad de planificación, organización y liderazgo			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			
4	Trabajo en equipo, colaboración e integración			
5	Administración del Tiempo			
	COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL			
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Innovación y Creatividad			
5	Disciplinado			



6	Cuidadoso con autocontrol			
---	---------------------------	--	--	--

Fecha de elaboración: _____.

Firma: _____.

Paralelamente se aplicó entrevistas al Especialista de cargos electivos y designados

Entrevista para precisar competencias necesarias en los cuadros.

Ud. _____ que ocupa el cargo de _____ es solicitado por su experiencia a responder la siguiente entrevista estructurada, con el objetivo de constituir el perfil de competencias directivas de los cuadros de primer nivel del Consejo de la Administración del municipio Cienfuegos.

- 1- Diga, ¿cuáles competencias corresponden de manera general a cualquier cargo directivo de la de su entidad?
- 2- ¿Cuáles competencias deben caracterizar a cada uno de los cargos de su entidad? (al menos una distintiva por cada cargo)
- 3- ¿Cuáles competencias deben caracterizar a cada uno de los cargos de su entidad? (al menos una distintiva por cada cargo)
- 4- ¿Qué otras competencias se podrían agregar según su criterio?

Por otra parte, utilizando el método de Grupo Nominales se conoció el criterio de las competencias directivas exigidas en cada cargo examinado, para determinar el nivel de concordancia de los miembros de comité de competencia se usó la expresión siguiente:

$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$ donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

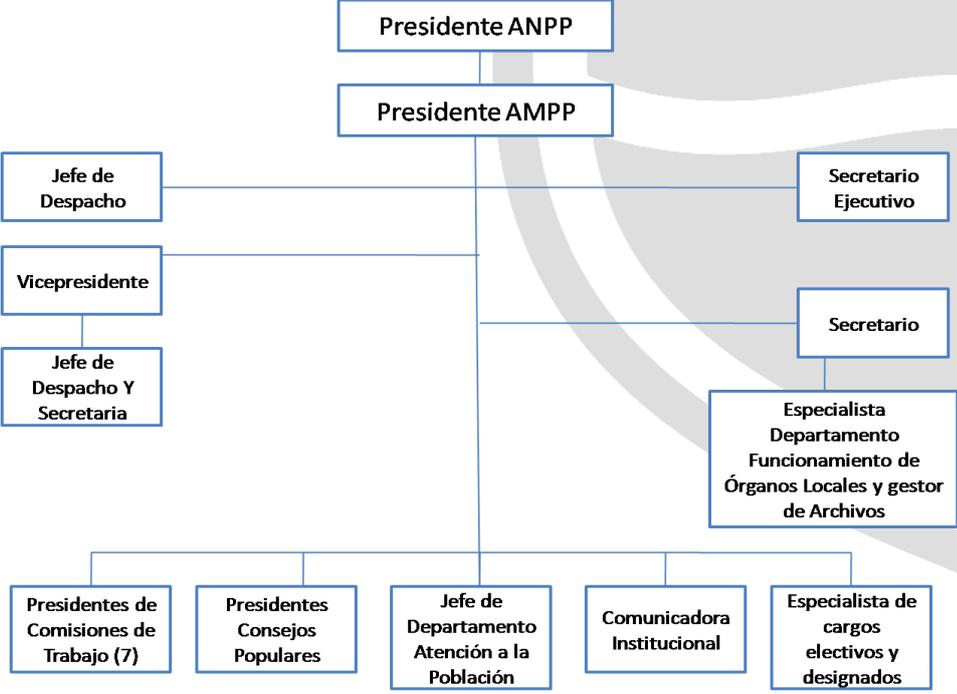
Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Posteriormente se ejecutó una triangulación con los resultados de las encuestas, la entrevista y la opinión de los miembros de comité de competencia con el objetivo de precisar las competencias directivas necesarias en cada cargo analizado.

A partir de los resultados anteriores, se determinaron los elementos que conforman el perfil de competencias directivas para cada cargo, como son por ejemplo la identificación, requerimientos, misión, funciones, las competencias directivas necesarias y el nivel de exigencias (en alto, medio y bajo) de cada una de ellas. Se considera exigencia alto 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. Y

de esta manera quedaron diseñados los Perfiles de competencias directivas de los 26 cargos de la AMPP Cienfuegos. En la figura 3.2 se muestra el perfil de competencias directivas del Presidente de la Asamblea Municipal de Poder Popular, representa al Estado y en el Anexo 14 se muestran los perfiles de competencias directivas de los cuadros que se le subordinan.

 1. IDENTIFICACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL CARGO	
Denominación del cargo: Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular	
Categoría Ocupacional: Cuadro	Unidad Organizativa: AMPP
2. REQUERIMIENTOS DE FORMACIÓN	
Nivel de escolaridad requerido: Superior	
Conocimiento específico: Dirección y Administración	
Tránsito promocional: Delegado de Consejo Popular	
Experiencia mínima en dirección: 5 años	
3. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO	
 <pre> graph TD ANPP[Presidente ANPP] --> AMPP[Presidente AMPP] AMPP --> JD[Jefe de Despacho] AMPP --> VP[Vicepresidente] AMPP --> JDS[Jefe de Despacho Y Secretaria] AMPP --> SE[Secretario Ejecutivo] AMPP --> S[Secretario] AMPP --> ED[Specialista Departamento Funcionamiento de Órganos Locales y gestor de Archivos] AMPP --> PC[Presidentes de Comisiones de Trabajo (7)] AMPP --> PCP[Presidentes Consejos Populares] AMPP --> JDA[Jefe de Departamento Atención a la Población] AMPP --> CI[Comunicadora Institucional] AMPP --> EC[Especialista de cargos electivos y designados] </pre>	
4. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO	



Misión: El presidente de la AMPP representa al Estado en su demarcación territorial. Asimismo, es responsable y rinde cuenta de su gestión, en correspondencia con la presente Ley 132 de la Asamblea Nacional del Poder Popular

Funciones, atribuciones y obligaciones (Exigidas por la Ley 132 de la Asamblea Nacional del Poder Popular)

- a) cumplir y velar por el respeto a la Constitución y las leyes;
- b) convocar y presidir las sesiones de la Asamblea Municipal;
- c) proponer el proyecto de orden del día para las sesiones de la Asamblea Municipal;
- d) firmar y disponer la publicación de los acuerdos y ordenanzas aprobados por la Asamblea Municipal;
- e) controlar la ejecución de los acuerdos y ordenanzas de la Asamblea Municipal;
- f) organizar, orientar y controlar el funcionamiento de las comisiones de trabajo;
- g) atender y controlar el funcionamiento de los consejos populares;
- h) atender a los delegados, organizar su capacitación y asegurar que reciban las informaciones requeridas para el desempeño de sus funciones;
- i) controlar el cumplimiento del programa de despacho y otras actividades que garanticen el vínculo permanente de los delegados con la población;
- j) organizar y controlar los procesos de rendición de cuenta del delegado a sus electores;
- k) controlar el cumplimiento de la política de cuadros de la esfera de competencia de la Asamblea Municipal;
- l) cumplir las tareas relacionadas con la defensa y el orden interior que le correspondan;
- m) exigir y garantizar la correcta atención a los planteamientos, quejas y peticiones de la población;
- n) aprobar o denegar la solicitud que se le formule para realizar audiencias públicas;
- o) adoptar, de forma excepcional decisiones sobre asuntos de competencia de la Asamblea Municipal, cuando la urgencia de la situación o el tema a solucionar lo exija, informando a esta en su sesión más próxima;
- p) proponer a la Asamblea Municipal el carácter profesional, de los presidentes de las comisiones permanentes, conocido el parecer del Consejo de Estado;
- q) dirigir y controlar lo relacionado con la comunicación institucional y el desarrollo del gobierno electrónico;
- r) atender el desarrollo del trabajo comunitario integrado y evaluar sus resultados;



- s) atender las tareas que contribuyan a la prevención y atención social;
- t) exigir, conforme a lo establecido, que se elijan los cargos de delegados vacantes;
- u) organizar el funcionamiento interno de las Oficinas Auxiliares de la Asamblea Municipal;
- v) dictar resoluciones e instrucciones que le correspondan en el ejercicio de sus atribuciones;
- w) participar en las reuniones del Consejo de la Administración Municipal y otras actividades de la Administración Municipal que considere;
- x) aprobar el plan de trabajo del Vicepresidente y el Secretario de la Asamblea Municipal, así como el del Intendente; y controlar su cumplimiento;
- y) interesar del Gobernador Provincial, la evaluación en el Consejo Provincial de asuntos relacionados con su municipio;
- z) emitir opiniones sobre los proyectos de evaluación de los miembros del Consejo de la Administración y conocer sobre el resultado de aquella, y
- aa) cualquier otra que le atribuyan la Asamblea Municipal y las leyes.

6.COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS

N o	Competencia directiva	Nivel de competencia que exige el cargo.		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	COMPETENCIAS ESTRATEGICAS			
1	Pensamiento estratégico	x		
2	Motivación al logro	x		
3	Capacitación Política- Ideológica y profesional	x		
4	Adaptación al cambio y proactividad		x	
5	Desarrollo del RH	x		
6	Desarrollo de 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	Aplicación de Técnicas de Negociación	x		
	COMPETENCIAS ESTRATEGICAS			
1	Capacidad de planificación, organización y liderazgo.	x		
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	x		
4	Trabajo en equipo, colaboración e integración.	x		



5	Administración del trabajo.	x		
	COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL			
1	Dinámico	x		
2	Responsable	x		
3	Carismático		x	
4	Innovación y Creatividad		x	
5	Disciplinado	x		
6	Cuidadoso con autocontrol	x		
7	Autocrítico		X	

Fuente de Elaboración Propia

Conclusiones Parciales

La aplicación del procedimiento de Varens Albelo, (2020). permitió confeccionar los perfiles de competencias directivas de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos.



CONCLUSIONES GENERALES

1. El análisis del estado de la legislación y documentos en relación con las temáticas referidas a la Gestión por Competencias directivas propicia como capacidad de dirigir y desempeñar positivamente una actividad de trabajo, constituye un extraordinario potencial como herramienta para organizar acciones formativas, de reconocimiento de aprendizaje y de gestión del talento humano en todas las organizaciones.
2. El diagnóstico de la Gestión del Capital Humano en la Asamblea Municipal del Poder Popular permitió conocer la existencia de deficiencias en cada uno de los subprocesos analizados; principalmente la ausencia de competencias laborales y en especial de las directivas que impiden un desempeño exitoso del personal y por ende de la organización
3. La aplicación del procedimiento de Varens Albelo, (2020). permitió diseñar los perfiles de competencias directivas para los cuadros de la Asamblea Municipal del Poder Popular con las exigencias necesarias.



RECOMENDACIONES

Tomando como base los resultados obtenidos en la investigación y en las conclusiones generales a las que se arribó, se recomienda:

1. Mantener un proceso de mejora continua de la Gestión por Competencias en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos, que potencie el cumplimiento de los objetivos estratégicos y realizar el plan de superación de cuadro de la entidad.
2. Realizar el plan de superación y desarrollo individual de cada uno de los cuadros.
3. Tomar como referencia la investigación para el perfeccionamiento de los órganos locales del Poder Popular en la provincia de Cienfuegos.



BIBLIOGRAFÍA

- Alhama, R. (2004). *Nuevas Formas Organizativas*. eumed.net.
- Arráiz, J. (2000). *Retribución y competencia: ¿Cómo garantizar su éxito?* Capital Humano.
- Avella, F., Rodríguez, A., & Limas, S. (2019). Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la educación a distancia y en línea. *Espacios*.
- Benítez, L. (2019). *Propuesta de competencias directivas para los cuadros de Kurhotel Escambray de Topes de Collante*. UCLV.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. Jhon Wiley and Sons.
- Cardona, P. (2014). *En busca de competencias directivas*.
<http://researchgate.net/publication/28232639>
- Cardona, P., & Chinchilla, M. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 10-27.
- Casanova, F., Montanaro, I., & Vargas, F. (2001). *El enfoque de competencia laboral*. Cinterfor.
- Cejas, M., & Acosta, J. (2013). *La formación por competencias y su incidencia en el trabajo*. ANUARIO. 36.
- Chaminade, C., & Lundvall, B-Å. (2019). *Printed from The Oxford Research Encyclopedia*.
<https://www.researchgate.net/publication/343194833>.
- Chaminade, C., Lundvall, B-A., & Haneef, S. . (2018). *Advanced Introduction to National innovation Systems*. <https://www.researchgate.net/publication/343194833>
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos Quinta Edición*. Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de los Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Prentice Hall.
- Chinchilla, M., Cardona, P., & García, P. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. IESE Business School.
- Cienfuegos, G. d. (2021). Resolución 127 Reglamento Interno de Cuadros del Gobierno Provincial del Poder Popular de Cienfuegos.
- Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2021). *Ideas, conceptos y directrices VIII Congreso del PCC*. <https://www.pcc.cu>
- Consejo de Estado. (2021). Sistema de Trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas. *Gaceta Oficial*. 30.



- Consejo de Ministros. (2007). *Decreto No. 281 Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*. Gaceta Oficial.
- Constitución de la República de Cuba. (2019). *Gaceta Oficial de la República de Cuba Edición Extraordinaria*, Artículo 21.
- Constitución de la República de Cuba*. (2019). Gaceta Oficial .
- Cuba, P. d. (2021). Decreto Presidencial 208 Reglamento del sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas. *Gaceta Oficial*. 30. 208.
- Cuestas, A. (2000). *Perfiles de Competencias*. Academia.
- Cuestas, A. (2002). *Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos*. Academia.
- Cuestas, A. (2005). *Tecnología de gestión de Recursos Humanos*. Academia.
- Cuestas, A., & Ramos, J. (2010). *Contribución al diseño de la organización que aprende*.
<https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/wiew/13>
- Delgado, M. (2017). Valoración del impacto de la superación de los cuadros en la administración Pública y empresarial en Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 3-16.
- Delgado, M. (2020). Enfoque y métodos para la innovación empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 141-153.
- Delgado, M. (2022). *Perfiles de Competencia de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura*. Revista Cubana de Administración Pública 6
<https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>
- Díaz-Canel, M. (2021). *Sistema de Gestión de Gobierno basado en la ciencia e innovación para el desarrollo sostenible de Cuba*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas . Villa Clara
- Díaz-Canel, M., & Núñez, J. (2020). *Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19*. Academia de Ciencias de Cuba.
<http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/>
- Estado, C. d. (2020). Decreto Ley 13 Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas. *Gaceta Oficial 30 Ordinaria*, 13.
- Fletcher, S. (2000). *Diseño de capacitación basado en competencias laborales*. Panorama Editorial S. A.
- ISO: 9001:2015. (2015). Ginebra. Secretaria Central de ISO.
- Ivancevich, J., Skinner, S., & Lorenzi, P. (1997). *Gestión: Calidad y competitividad*. McGraw-Hill Interamericana .



- Kanungo, R., & Misra, S. (1992). *Managerial resourcefulness. A reconceptualization of management skills*. Sage.
- Katz, D., & Kahn, R. (1989). *Psicología de las Organizaciones*. México, D.F.
- Labrador, O., Bustio, A., Reyes, J., & Carvalhais, E. (2019). *Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano*. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/wiew/222>
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Gestión.
- Llorente, J. (1999). Introducción a las competencias ¿por qué son lo que hay que ser? *Capital Humano*, 12-13.
- Mayon, A. (2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad* 11.
- Merino, F. (2003). *Rediseño de la Currícula de la Carrera de Relaciones Públicas bajo el Enfoque de Formación por Competencias Laborales*. <http://www.monografias.com>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030*. Granma.
- Mitrani, A., Murray, D., & Suárez, I. (1992). *Las competencias. clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Deusto.
- Oliva, Y., & Hechavarría, N. (2019). Gestión por competencias. Elementos que limitan su aplicación. *Anuario*. 11.
- Pelegrín, L. (2009). *Perfiles de competencias para el área Alimentos y Bebidas hotel Club Amigo Costasur*. UCLV.
- Pérez, J. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*. Deusto.
- Puchol, L. (1994). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Perspectivas y propectivas.
- República, A. N. (2019). Ley 132 De organización y funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares. *Gaceta Oficial*. 5 Extraordinaria Año 2020, 132.
- Resolución del 8vo.Congreso del Partido. (abril de 2021). *Resolución del 8vo.Congreso del Partido sobre el Estado de la Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución desde el 6to.Cong. hasta la fecha y la Actualización de estos para el período*.
- Simmie, J. (2014). *Regional Economic Resilience. A Schumpeterian Perspective*. Raumforsch Raumordn. <http://dx.doi.org/10.1007/s13147-014-0274-y>



- Sotolongo, M. (1998). *Procedimiento para la elaboración de profesionogramas de cargo y puestos de trabajo en Villas Turísticas pequeñas y medianas*. UCLV.
- Varens, V. (2015). *Contribución de la gestión por competencias directivas en el desarrollo local de Cienfuegos*. La Habana. Memorias del II Congreso Internacional de gestión económica y desarrollo.
- Varens, V. (2020). *Metodología para Identificar necesidades de desarrollo de competencias directivas en cuadros*. Cienfuegos.
- Varens, V., & Vila, O. (2022). Gestión del Conocimiento en cuadros, su imbricación con la planeación estatégica del territorio. *Revista Conrado* 18, 87.
- Vargas, F. (2004). *40 Preguntas sobre competencias laborales*. CINTERFOR.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas Octava Edición*. Pearson.
- Zayas, P. (2000). *¿Cómo Seleccionar el personal para la organización?* Academia.
- Zayas, P. (2002). *Concepción técnico-metodológica sobre la selección de personas*. (Tesis presentada opción de grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas.) Universidad de Holguín.

Anexos

Anexo 1: Diversos enfoques que han construido las bases del EBC



Fuente: Tomado de Varens (2012)



Anexo 2: Atribuciones de la Asamblea Municipal del Poder Popular según artículo 191 de la Constitución de la República de Cuba

Corresponde a la Asamblea Municipal del Poder Popular:

- a) cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes y demás disposiciones normativas de carácter general;
- b) aprobar y controlar, en lo que le corresponda, el plan de la economía, el presupuesto y el plan de desarrollo integral del municipio;
- c) aprobar el plan de ordenamiento territorial y urbano, y controlar su cumplimiento;
- d) elegir, designar, revocar o sustituir al Presidente, al Vicepresidente y al Secretario de la propia Asamblea, según corresponda;
- e) designar o sustituir al Intendente Municipal, a propuesta del Presidente de la propia Asamblea;
- f) designar o sustituir al resto de los miembros del Consejo de la Administración Municipal, a propuesta de su Intendente;
- g) adoptar acuerdos y dictar disposiciones normativas en el marco de su competencia, sobre asuntos de interés municipal y controlar su cumplimiento;
- h) controlar y fiscalizar la actividad del Consejo de la Administración del Municipio, auxiliándose para ello de sus comisiones de trabajo, sin perjuicio de las actividades de control a cargo de otros órganos y entidades;
- i) organizar y controlar, en lo que le concierne y conforme a lo establecido por el Consejo de Ministros o el Gobierno Provincial, el funcionamiento y las tareas de las entidades encargadas de realizar, entre otras, las actividades económicas, de producción y servicios, de salud, asistenciales, de prevención y atención social, científicas, educacionales, culturales, recreativas, deportivas y de protección del medio ambiente en el municipio;
- j) exigir y controlar el cumplimiento de la legalidad, así como el fortalecimiento del orden interior y la capacidad defensiva del país, en su territorio;
- k) proponer al Consejo de Ministros o al Gobernador, según el caso, la revocación de decisiones adoptadas por órganos o autoridades subordinadas a estos;



- l) revocar o modificar las decisiones adoptadas por los órganos o autoridades que le están subordinados, cuando contravengan las normas legales superiores, afecten los intereses de la comunidad, o extralimiten las facultades de quien las adoptó;
- m) aprobar la creación de los consejos populares del municipio, previa consulta al Consejo de Estado;
- n) coadyuvar, de conformidad con lo previsto en la ley, a la ejecución de las políticas del Estado en su demarcación, así como al desarrollo de las actividades de producción y servicios de las entidades radicadas en su territorio que no les estén subordinadas;
- ñ) crear comisiones de trabajo y aprobar los lineamientos generales para su labor, y
- o) cualquier otra atribución que le asigne esta Constitución y las leyes.



Anexo 3: Lista de chequeo del modelo de tecnología del diagnóstico del SIGCH

Módulo	No	Criterio	Bajo	Medio	Alto
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	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 trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de



		de las actividades principales y de los trabajadores?	principales y de los trabajadores.	los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.	las actividades principales y de los trabajadores.
	3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.
Organización del Trabajo	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en



			organización del trabajo.	resultados con la participación de los trabajadores.	cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.
2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.	
3	¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de	Si. Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades.	



			carga y capacidades.	la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficio.	No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.
Selección e Integración	1	¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de



			el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos.	Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.
2	¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.	La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la	Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la	



				estrategia empresarial.	estrategia empresarial.
3	¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?	No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.	Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.	Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales.	Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones



					laborales satisfactorias.
Capacitación y desarrollo	1	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categoría ocupacional.	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.
	2	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.



			actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.		
	3	¿Cuál es el impacto socio laboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad
Estimulación Material y moral	1	¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?	Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el	Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales,	Existe un clima laboral y motivación satisfactorios que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto



			esfuerzo y los resultados alcanzados.	aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.	desempeño económico y social de la empresa.
2	Existen relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	Poca. Solo tienen vinculado el ingreso resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	Solo el ingreso de los trabajadores directos.	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina	Si. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben pagos adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial.



	3	¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos - productivos.	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.
Seguridad y Salud del Trabajo	1	¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
	2	¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial.	Si. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y



		Trabajo en la empresa?	medidas aisladas.	Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad	Salud en el Trabajo
	3	¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	No. La Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa.	La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial, aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos y con los otros sistemas de la empresa.	Si. La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Tiene certificada la norma NC 18001
Evaluación del Desempeño	1	¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos.	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por



				la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.	el jefe inmediato y la participación del colectivo donde labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.
2	¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.	
3	¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la labor de los técnicos.	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente con los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los	



				trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.	trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.
Comunicación Institucional	1	¿Existe una política de comunicación en la empresa?	No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa.	Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.	Si. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa.
	2	¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva	No están definidos.	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión



		comunicación empresarial?		definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	y los objetivos estratégicos de la empresa.
	3	¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?	No están precisadas.	Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores, aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas, pero no participan planificadamente del proceso.	Si. Están precisadas a todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.
Autocontrol	1	¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?	No está definido	Se controlan algunas actividades de los recursos humanos sin planificación y esporádicamente	Si. Está definido el autocontrol como una actividad clave de la gestión integrada de los recursos humanos.



	2	¿Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?	No está definido	Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas.	La ejecución y el contenido lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un equipo designado y los resultados se evalúan por la alta dirección de la empresa, con los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas.
	3	¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?	No lo ha permitido	Limitado. Ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de recursos humanos, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. El diagnóstico posibilita evaluar la coherencia entre las actividades de recursos humanos y de las acciones con los objetivos estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y



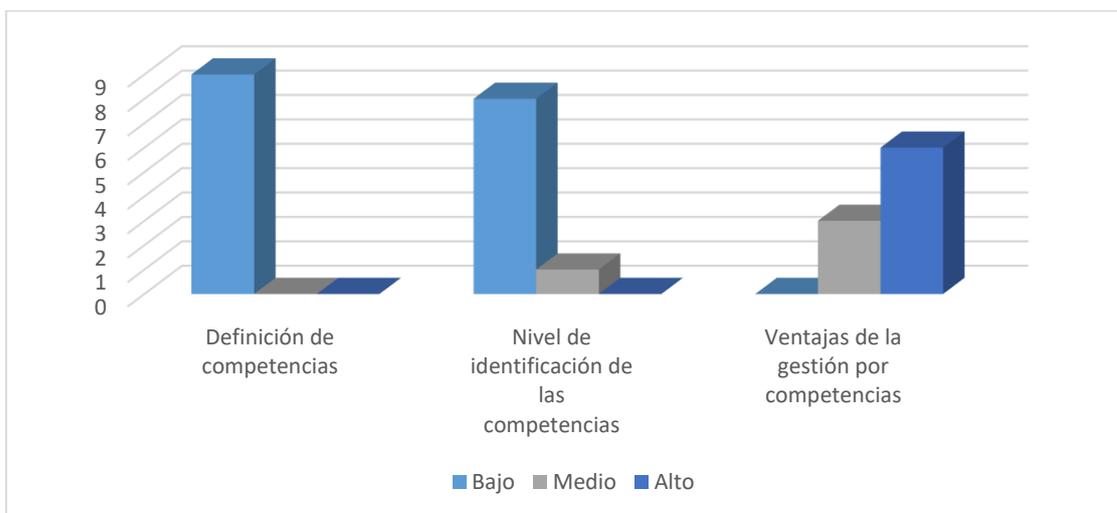
					mejorar los resultados de la empresa.
--	--	--	--	--	---------------------------------------

Fuente: Elaboración Propia





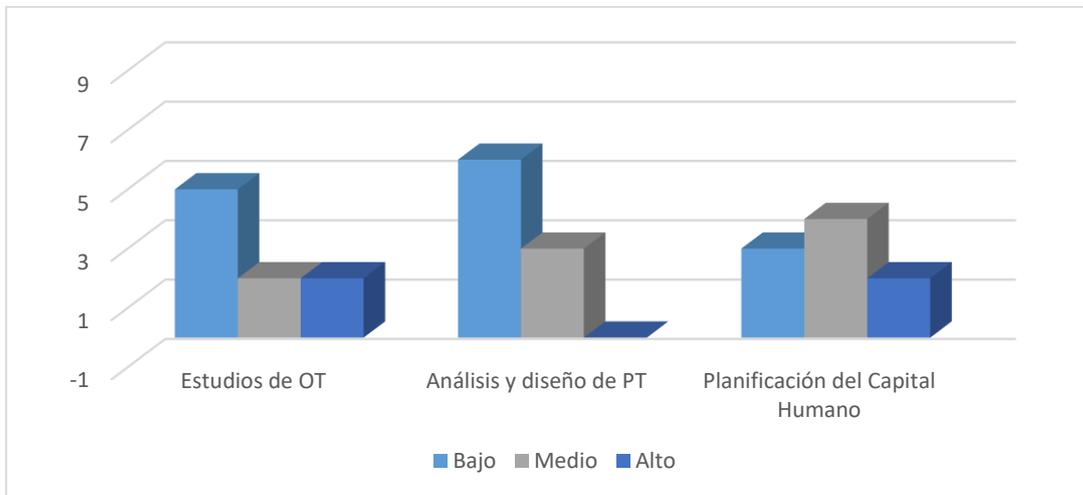
Anexo 4: Resultados de las puntuaciones del módulo de competencias laborales.



Fuente: Elaboración Propia



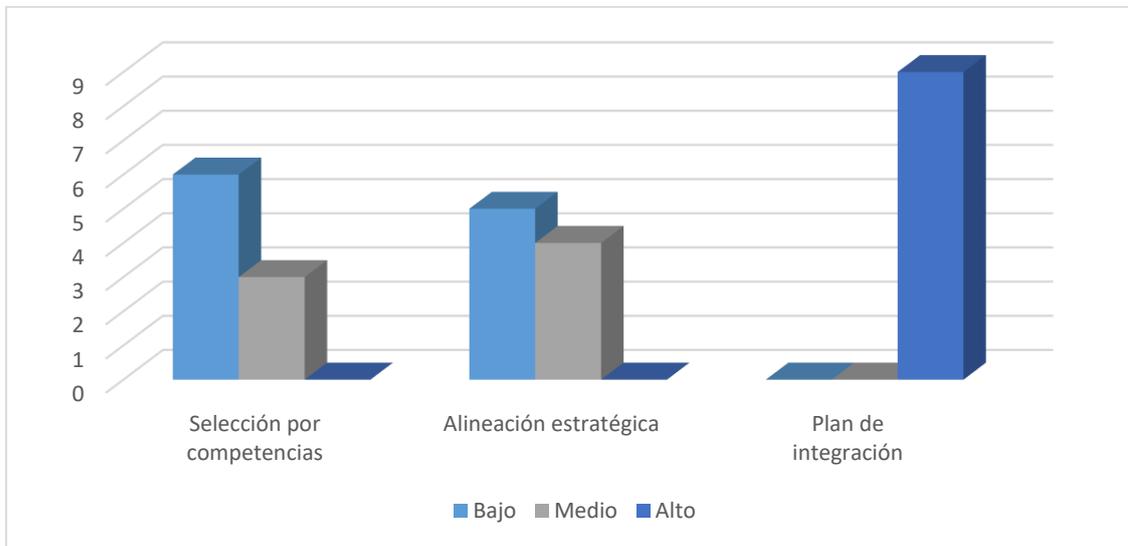
Anexo 5: Resultados de las puntuaciones del módulo de organización del trabajo.



Fuente: Elaboración propia



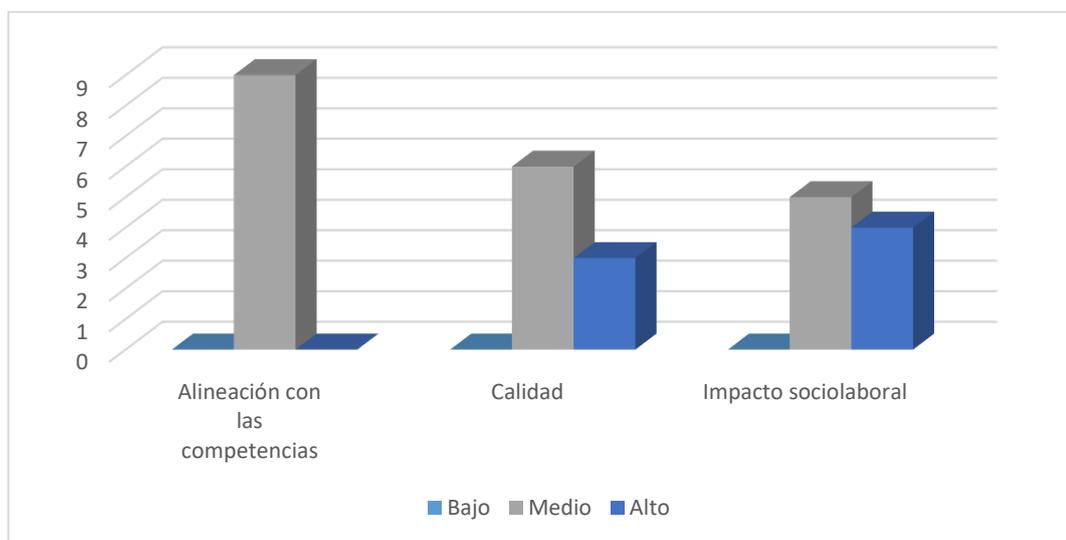
Anexo 6: Resultados de las puntuaciones del módulo de selección e integración



Fuente: Elaboración propia



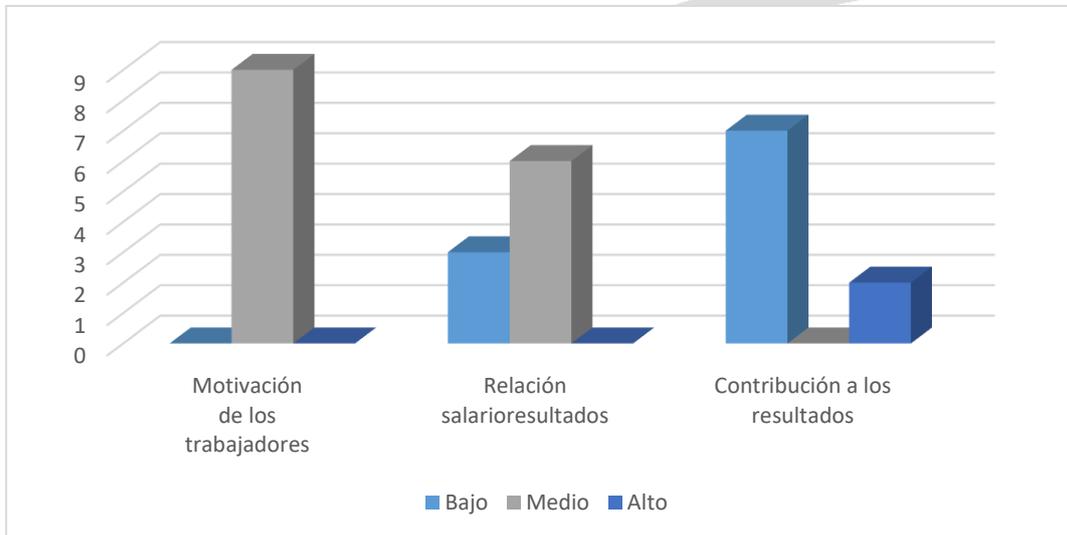
Anexo 7: Resultados de las puntuaciones del módulo de capacitación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia



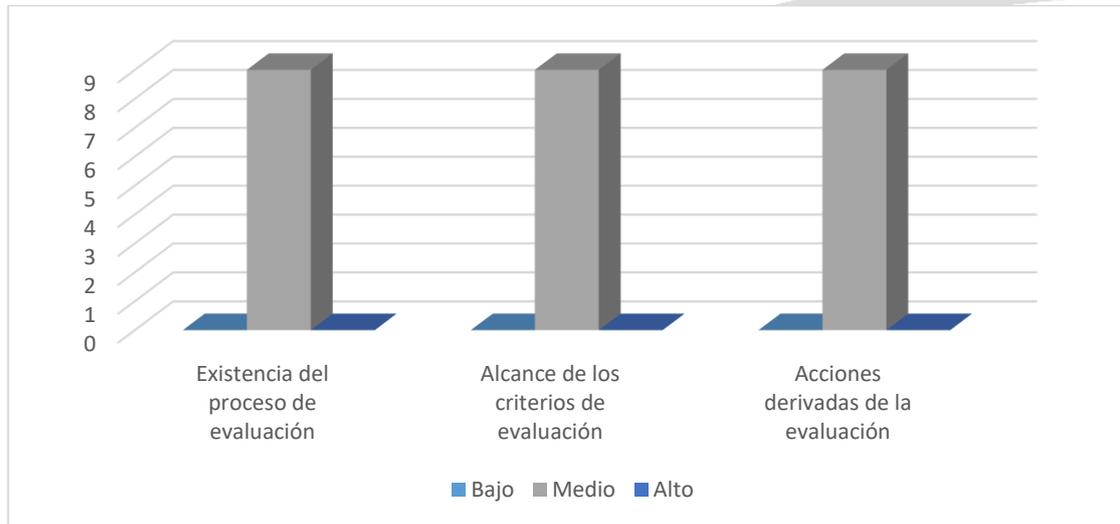
Anexo 8: Resultados de las puntuaciones del módulo de estimulación moral y material



Fuente: Elaboración propia

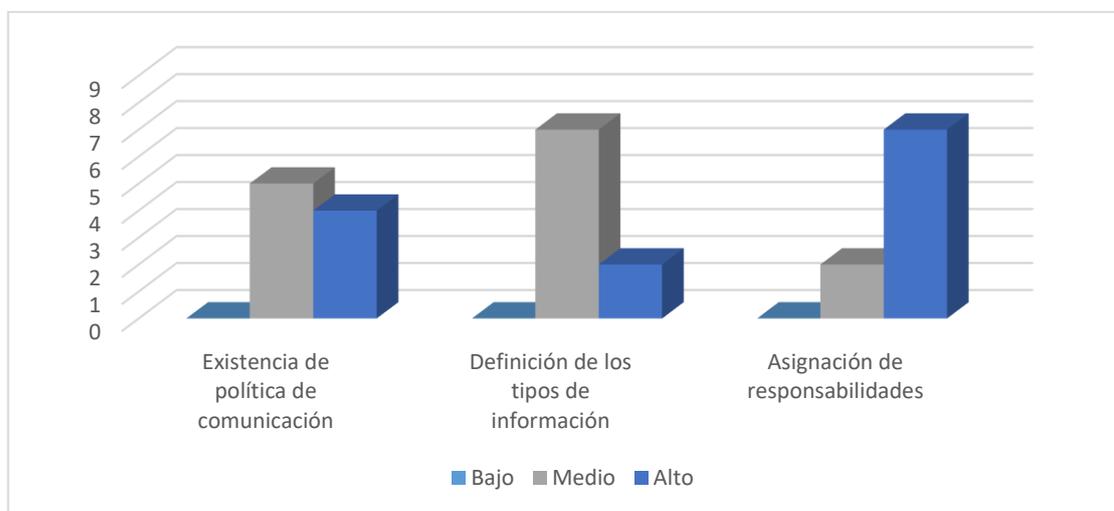


Anexo 9: Resultados de las puntuaciones del módulo de evaluación del desempeño



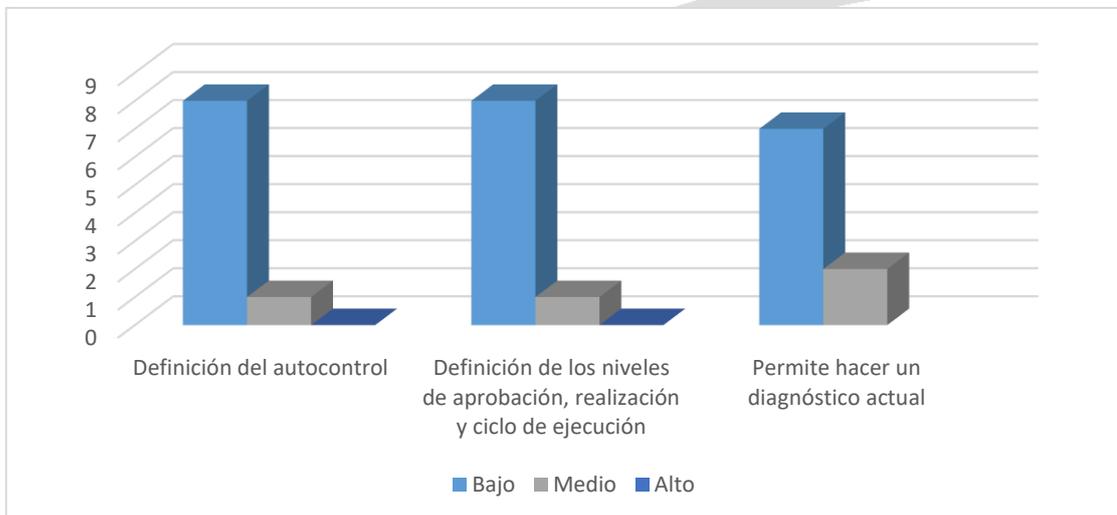
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10: Resultados de las puntuaciones del módulo de comunicación institucional



Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Resultados de las puntuaciones del módulo de autocontrol.



Fuente: Elaboración propia



Anexo 12: Resultados de la aplicación de la lista de chequeo para la evaluación de los módulos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

Módulo	Ítem	Clasificación	Número de respuestas
Competencias Laborales	1.1	Bajo	9
		Medio	0
		Alto	0
	1.2	Bajo	8
		Medio	1
		Alto	0
	1.3	Bajo	0
		Medio	3
		Alto	6
Organización del Trabajo	2.1	Bajo	5
		Medio	2
		Alto	2
	2.2	Bajo	6
		Medio	3
		Alto	0
	2.3	Bajo	3
		Medio	4
		Alto	2
	3.1	Bajo	6



Selección e Integración	3.2	Medio	3	
		Alto	0	
		Bajo	5	
	3.3	Medio	4	
		Alto	0	
		Bajo	0	
	Capacitación y Desarrollo	4.1	Bajo	0
			Medio	0
			Alto	9
4.2		Bajo	0	
		Medio	6	
		Alto	3	
4.3		Bajo	0	
		Medio	5	
		Alto	4	
Estimulación moral y material	5.1	Bajo	0	
		Medio	9	
		Alto	0	
	5.2	Bajo	3	
		Medio	6	
		Alto	0	



	5.3	Bajo	7
		Medio	0
		Alto	2
Evaluación del desempeño	6.1	Bajo	0
		Medio	9
		Alto	0
	6.2	Bajo	0
		Medio	9
		Alto	0
	6.3	Bajo	0
		Medio	9
		Alto	0
Comunicación Institucional	7.1	Bajo	0
		Medio	5
		Alto	4
	7.2	Bajo	0
		Medio	7
		Alto	2
	7.3	Bajo	0
		Medio	2
		Alto	7
Autocontrol	8.1	Bajo	8
		Medio	1



		Alto	0
	8.2	Bajo	8
		Medio	1
		Alto	0
	8.3	Bajo	7
		Medio	2
		Alto	0

Fuente: Elaboración Propia

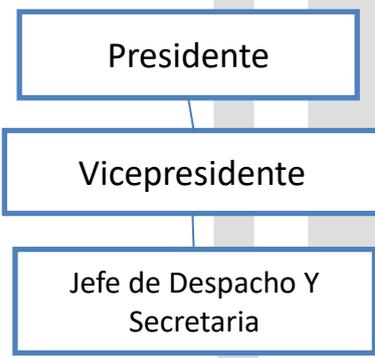
Anexo 13: Procedimientos estudiados que anteceden a la investigación y aspectos a tener en cuenta.

Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos	<ul style="list-style-type: none">•(González, (2016)•Cinco fases(preparatoria, planeamiento, ejecución, implantación, seguimiento)•Varias etapas•Utilizado en entidades del turismo, en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara y en el Cardiocentro “Ernesto Che Guevara”•Se aprecian buenas prácticas tras la puesta en marcha de dicho procedimiento. Análisis previo del estado en que se encuentra la GCH.Se ajusta a la realidad cubana.
Procedimiento para la elaboración de perfiles de cargos	<ul style="list-style-type: none">•Santos (2007)•Siete Etapas•No se conocen criterios sobre sus resultados aunque fue utilizado en la entidad Grupo de Electrónica para el Turismo (GET) en Varadero
Procedimiento metodológico para el diseño e implementación de las competencias laborales.	<ul style="list-style-type: none">•Pentón Olivera (2008)•Seis etapas•Fue aplicado en el CBQ a los puestos de investigadores•No cuenta con un diagnóstico de la Gestión del Capital Humano. González, 2016. Trabajo Diploma Ismaray Cabrera.
Tecnología para diseñar las competencias en las organizaciones cubanas	<ul style="list-style-type: none">•Soltura (2007)•Cuatro etapas•No se conocen criterios sobre su aplicación ni resultados
Procedimiento para identificar, validar y certificar competencias.	<ul style="list-style-type: none">•Suárez & Hernández (2009)•Describe qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia de haber realizado esta actividad.•Alicado en la Empresa Avícola de Cienfuegos
Procedimiento basado en una Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias.	<ul style="list-style-type: none">•Cuestas Santos (2010)•Está constituido por cuatro fases y un total de trece etapas•Dicho procedimiento no cuenta con un análisis previo del estado en que se encuentra la GCH. Según (González, 2016). Trabajo Diploma Ismaray Cabrera.
Procedimiento para documentar el proceso de selección por competencias del personal docente en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.	<ul style="list-style-type: none">•Hernández (2011)•se estructura siguiendo las cuatro fases generales del ciclo gerencial: planear, hacer, verificar y actuar.•Parte de la definición de las competencias distintivas de la organización, de procesos y puestos claves que crean las condiciones para diseñar perfiles de competencias.
Procedimiento para confeccionar los perfiles de competencias en los cuadros	<ul style="list-style-type: none">•Varens, 2012•Se divide en III Etapas, cada una de ellas con sus pasos y los objetivos trazados•Empleado en Sucursal Emprestur Cienfuegos.•Siendo una herramienta fundamental para el desempeño de las funciones como directivos contribuyendo a la relación técnico-organizativa con otros procesos clave del Sistema de Gestión del Capital Humano

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 14: Perfiles de Competencias Asamblea Municipal del Poder Popular en Cienfuegos.

	
1. IDENTIFICACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL CARGO	
Denominación del cargo: Vicepresidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular	
Categoría Ocupacional: Cuadro	Unidad Organizativa: AMPP
2. REQUERIMIENTOS DE FORMACIÓN	
Nivel de escolaridad requerido: Superior	
Conocimiento específico: Dirección y Administración	
Tránsito promocional: Delegado de Consejo Popular	
Experiencia mínima en dirección: 5 años	
3. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO	
 <pre> graph TD A[Presidente] --- B[Vicepresidente] B --- C[Jefe de Despacho Y Secretaria] </pre>	
4. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO	
Misión: Auxiliar, coordinar y asistir al Presidente según lo establece la Ley 132 de la Asamblea Nacional del Poder Popular.	
<p>Funciones, atribuciones y obligaciones (Exigidas por la Ley 132 de la Asamblea Nacional del Poder Popular)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) sustituir al Presidente, de manera temporal en los casos de ausencia, enfermedad o muerte; b) auxiliar al Presidente en el desempeño de sus atribuciones; c) cumplir las atribuciones que le delegue el Presidente de la Asamblea Municipal, y 	



d) cualquier otra que le atribuyan la Asamblea Municipal del Poder Popular y las leyes.

6.COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS

No	Competencia directiva	Nivel de competencia que exige el cargo.		
		ALTO	MEDIO	BAJO
COMPETENCIAS ESTRATEGICAS				
1	Pensamiento estratégico	x		
2	Motivación al logro	x		
3	Capacitación Política- Ideológica y profesional	x		
4	Adaptación al cambio y proactividad		x	
5	Desarrollo del RH	x		
6	Desarrollo de 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	Aplicación de Técnicas de Negociación		x	
COMPETENCIAS ESTRATEGICAS				
1	Capacidad de planificación, organización y liderazgo.	x		
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	x		
4	Trabajo en equipo, colaboración e integración.	x		
5	Administración del trabajo.	x		
COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL				
1	Dinámico	x		
2	Responsable	x		
3	Carismático		x	
4	Innovación y Creatividad		x	
5	Disciplinado	x		
6	Cuidadoso con autocontrol		x	
7	Autocrítico		x	

Fuente: Elaboración Propia



1. IDENTIFICACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL CARGO

Denominación del cargo: Secretaria de la Asamblea Municipal del Poder Popular

Categoría Ocupacional: Cuadro

Unidad Organizativa: AMPP

2. REQUERIMIENTOS DE FORMACIÓN

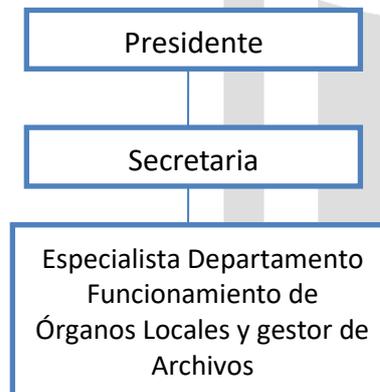
Nivel de escolaridad requerido: Superior

Conocimiento específico: Dirección y comunicación.

Tránsito promocional: Director de Entidad

Experiencia mínima en dirección: 5 años

3. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



4. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Dirigir, tramitar, controlar y supervisar los procesos orgánicos de la Asamblea.

Funciones, atribuciones y obligaciones (Exigidas por la Ley 132 de la Asamblea Nacional del Poder Popular)

- dirigir la secretaría de la Asamblea Municipal del Poder Popular;
- garantizar la preparación, organización y desarrollo de las sesiones de la Asamblea Municipal;
- comprobar el quórum en las sesiones de la Asamblea Municipal y el resultado de las votaciones;
- redactar las actas de las sesiones de la Asamblea Municipal;
- custodiar las actas y los documentos de las sesiones de la Asamblea Municipal;



- g) expedir copias certificadas con su firma y el visto bueno del Presidente, de las actas, acuerdos y ordenanzas de la Asamblea Municipal que están bajo su custodia, a los efectos que correspondan;
- h) tramitar y controlar los planteamientos, quejas y peticiones de la población que se reciban en la Asamblea Municipal, así como auxiliar al Presidente en el examen periódico de las medidas adoptadas para garantizar la correcta atención de aquellos;
- i) organizar y facilitar, en lo que le corresponde, la ejecución del programa de despacho y otras actividades que propicien el vínculo permanente de los delegados con la población, la organización y desarrollo de los procesos de rendición de cuenta del delegado a sus electores;
- j) distribuir oportunamente a los delegados la documentación requerida para las sesiones de la Asamblea Municipal;
- k) informar al Presidente sobre la ejecución de los acuerdos y ordenanzas adoptados por la Asamblea Municipal;
- l) atender todo lo relacionado con el sistema de información de la Asamblea Municipal y el análisis de sus resultados, y
- m) cumplir con las atribuciones que le sean asignadas por la Asamblea Municipal, su Presidente y esta Ley.

6. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS

No	Competencia directiva	Nivel de competencia que exige el cargo.		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	COMPETENCIAS ESTRATEGICAS			
1	Pensamiento estratégico	x		
2	Motivación al logro	x		
3	Capacitación Política- Ideológica y profesional	x		
4	Adaptación al cambio y proactividad		x	
5	Desarrollo del RH	x		
6	Desarrollo de 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	Aplicación de Técnicas de Negociación		x	
	COMPETENCIAS ESTRATEGICAS			



1	Capacidad de planificación, organización y liderazgo.	x		
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	x		
4	Trabajo en equipo, colaboración e integración.	x		
5	Administración del trabajo.	x		
	COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL			
1	Dinámico	x		
2	Responsable	x		
3	Carismático		x	
4	Innovación y Creatividad	x		
5	Disciplinado	x		
6	Cuidadoso con autocontrol		x	
7	Autocrítico		x	

Fuente: Elaboración Propia



1. IDENTIFICACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL CARGO

Denominación del cargo: Presidente de Consejo Popular

Categoría Ocupacional: Cuadro

Unidad Organizativa: AMPP

2. REQUERIMIENTOS DE FORMACIÓN

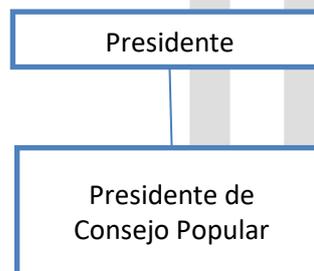
Nivel de escolaridad requerido: Superior

Conocimiento específico: Dirección, liderazgo y comunicación

Tránsito promocional: Nominado por electores.

Experiencia mínima en dirección: 5 años

3. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



4. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: liderar la atención al pueblo más cercana a la Administración Pública, perdiendo la satisfacción de los ciudadanos.

Funciones, atribuciones y obligaciones (Exigidas por la Ley 132 de la Asamblea Nacional del Poder Popular)

- a) mantener una relación permanente con sus electores, promoviendo la participación de la comunidad en la solución de sus problemas;
- b) dar a conocer a la Asamblea Municipal y a la administración de la localidad las opiniones, necesidades y dificultades que les transmitan sus electores, y trabajar en función de gestionar su solución, en lo que les corresponda;
- c) informar a los electores sobre la política que sigue la Asamblea Municipal y las medidas adoptadas en atención a sus opiniones y para la solución de las necesidades planteadas por la población o las dificultades para resolverlas;



- d) rendir cuenta periódicamente a sus electores de su gestión, conforme a lo establecido en esta Ley, e informar a la Asamblea, a la comisión y al Consejo Popular a que pertenezcan sobre el cumplimiento de las tareas que les hayan sido encomendadas, cuando estos lo reclamen, y
- e) cualquier otro que le reconozcan la Constitución y las leyes.
- f) asistir a las sesiones de la Asamblea Municipal y a reuniones de las comisiones y consejos populares de que formen parte;
- g) cumplir los acuerdos y las ordenanzas de la Asamblea Municipal en cuanto les concierne;
- h) cumplir en tiempo y forma con las informaciones solicitadas por la Asamblea Municipal, la comisión a la que pertenecen o el Consejo Popular del cual forman parte;
- i) atender a los electores en despachos programados semanalmente;
- k) atender y tramitar los asuntos planteados por sus electores y reclamar, de quien corresponda, la adopción de las medidas para resolverlos u obtener una respuesta rápida y argumentada, y
- l) promover e impulsar el desarrollo del trabajo comunitario integrado.

6.COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS

No	Competencia directiva	Nivel de competencia que exige el cargo.		
		ALTO	MEDIO	BAJO
COMPETENCIAS ESTRATEGICAS				
1	Pensamiento estratégico	x		
2	Motivación al logro	x		
3	Capacitación Política- Ideológica y profesional	x		
4	Adaptación al cambio y proactividad		x	
5	Desarrollo del RH		x	
6	Desarrollo de 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	Aplicación de Técnicas de Negociación	x		
COMPETENCIAS ESTRATEGICAS				
1	Capacidad de planificación, organización y liderazgo.	x		
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	x		



4	Trabajo en equipo, colaboración e integración.	x		
5	Administración del trabajo.		x	
	COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL			
1	Dinámico	x		
2	Responsable	x		
3	Carismático	x		
4	Innovación y Creatividad	x		
5	Disciplinado	x		
6	Cuidadoso con autocontrol		x	
7	Autocrítico		x	

Fuente: Elaboración Propia



1. IDENTIFICACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL CARGO

Denominación del cargo: Presidente de Comisión de Trabajo de la Asamblea Municipal del Poder Popular

Categoría Ocupacional: Cuadro

Unidad Organizativa: AMPP

2. REQUERIMIENTOS DE FORMACIÓN

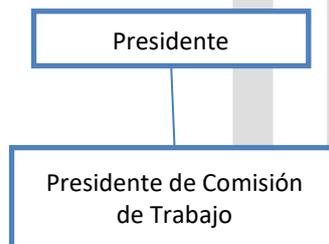
Nivel de escolaridad requerido: Superior

Conocimiento específico: Dirección y gestión.

Tránsito promocional: Delegado de Consejo Popular

Experiencia mínima en dirección: 5 años

3. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



4. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: representar la comisión que preside en correspondencia con la Ley 132 de la Asamblea Nacional del Poder Popular

Funciones, atribuciones y obligaciones (Exigidas por la Ley 132 de la Asamblea Nacional del Poder Popular)

- a) representar a la comisión que preside;
- b) convocar y presidir sus reuniones;
- c) confeccionar el proyecto de orden del día de las reuniones;
- d) confeccionar el plan de trabajo, distribuir las tareas entre sus miembros y controlar su cumplimiento;
- e) dirigir los debates de la comisión;



- f) informar periódicamente al Presidente de la Asamblea Municipal del estado de las tareas encomendadas a la comisión;
- g) coordinar con las entidades estatales, los asuntos y actividades relacionadas con el trabajo de la comisión, y
- h) cualquier otra que les asigne la Asamblea Municipal o el Presidente de esta.

6.COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS

No	Competencia directiva	Nivel de competencia que exige el cargo.		
		ALTO	MEDIO	BAJO
COMPETENCIAS ESTRATEGICAS				
1	Pensamiento estratégico		x	
2	Motivación al logro	x		
3	Capacitación Política- Ideológica y profesional	x		
4	Adaptación al cambio y proactividad		x	
5	Desarrollo del RH		x	
6	Desarrollo de 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	Aplicación de Técnicas de Negociación		x	
COMPETENCIAS ESTRATEGICAS				
1	Capacidad de planificación, organización y liderazgo.		x	
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	x		
4	Trabajo en equipo, colaboración e integración.	x		
5	Administración del trabajo.		x	
COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL				
1	Dinámico	x		
2	Responsable	x		
3	Carismático		x	
4	Innovación y Creatividad	x		
5	Disciplinado	x		
6	Cuidadoso con autocontrol		x	
7	Autocrítico		x	

Fuente: Elaboración Propia



1. IDENTIFICACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL CARGO

Denominación del cargo: Jefe de Departamento de Atención a la Población de Consejo Popular

Categoría Ocupacional: Cuadro

Unidad Organizativa: AMPP

2. REQUERIMIENTOS DE FORMACIÓN

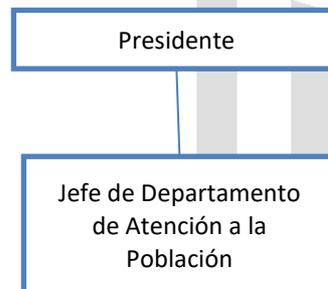
Nivel de escolaridad requerido: Superior

Conocimiento específico: Dirección y Comunicación.

Tránsito promocional: Especialista de atención a la población.

Experiencia mínima en dirección: 5 años

3. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



4. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Dar tratamiento y seguimiento a los planteamientos, quejas e insatisfacciones del pueblo.

Funciones, atribuciones y obligaciones (Exigidas por la Ley 132 de la Asamblea Nacional del Poder Popular)

- Atender la población de manera adecuada, cumpliendo con la ética de un cuadro
- Tramitar los asuntos planteados por la población de manera adecuada y ágil
- Ofrecer términos de conclusión de los trámites
- Controlar la veracidad de la conclusión de un trámite
- Mantener una adecuada comunicación con el responsable de la queja o planteamiento
- Mantenerse actualizada del estado de opinión del pueblo
- Mantenerse actualizada de las nuevas legislaciones



h) Velar por el cuidado y conservación de los documentos que emanan el sistema				
6.COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS				
No	Competencia directiva	Nivel de competencia que exige el cargo.		
		ALTO	MEDIO	BAJO
COMPETENCIAS ESTRATEGICAS				
1	Pensamiento estratégico	x		
2	Motivación al logro	x		
3	Capacitación Política- Ideológica y profesional	x		
4	Adaptación al cambio y proactividad		x	
5	Desarrollo del RH		x	
6	Desarrollo de 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	Aplicación de Técnicas de Negociación	x		
COMPETENCIAS ESTRATEGICAS				
1	Capacidad de planificación, organización y liderazgo.	x		
2	Compromiso con la organización	x		
3	Comunicación	x		
4	Trabajo en equipo, colaboración e integración.	x		
5	Administración del trabajo.		x	
COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL				
1	Dinámico	x		
2	Responsable	x		
3	Carismático	x		
4	Innovación y Creatividad	x		
5	Disciplinado	x		
6	Cuidadoso con autocontrol	x		
7	Autocrítico		x	

Fuente: Elaboración Propia