



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Estudios Económicos  
Programa de Maestría en Administración de Negocios  
Primera Edición**

**Título:**

*Diseño de medios impresos en ambiente virtual para la maestría de Administración de Negocios*

**TESIS**

**en opción al grado de Master en Administración de Negocios**

**Autor:**

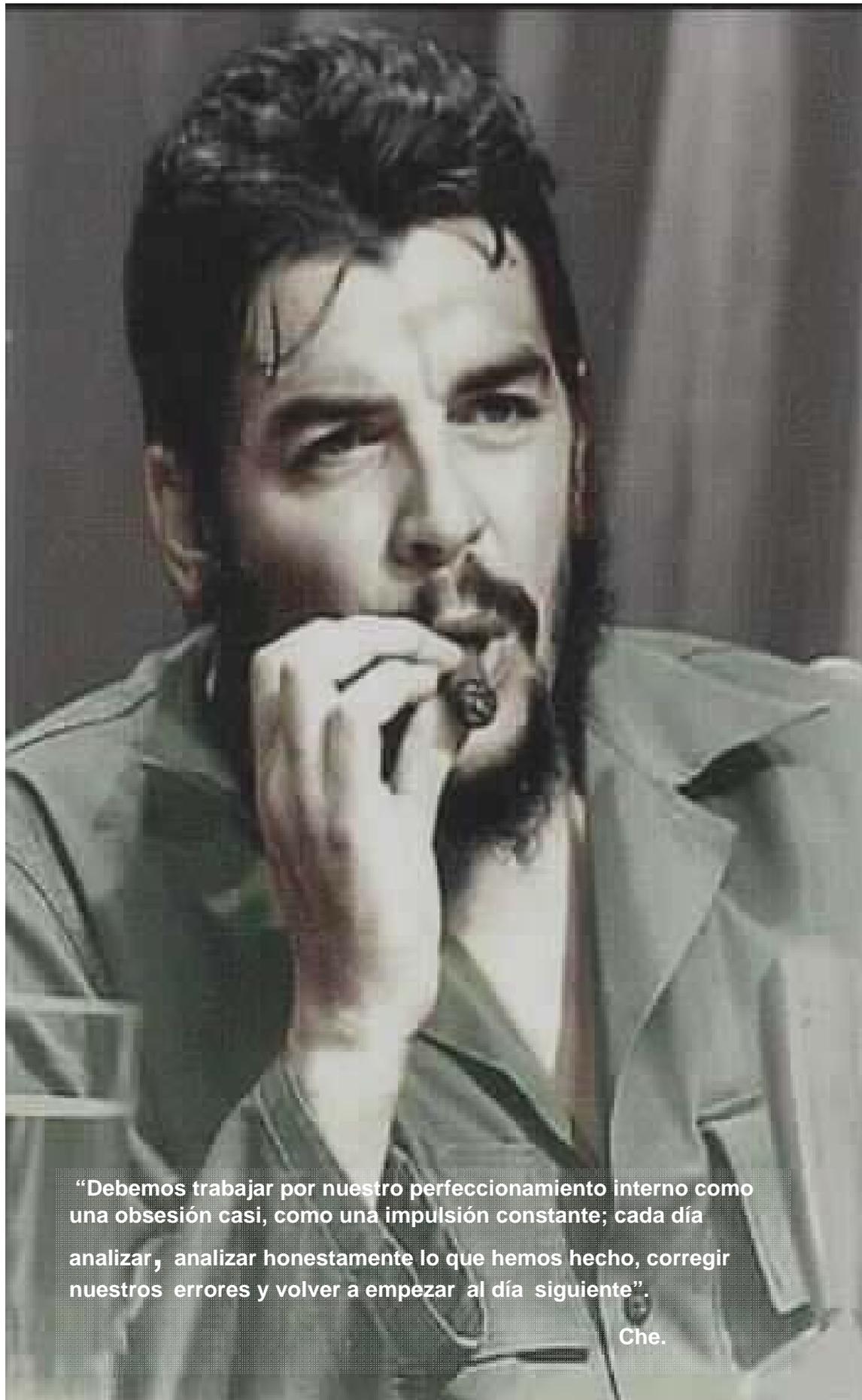
*Lic. Vivian Varens Albelo*

**Tutor:**

*Dra. Orquídea Sánchez Urquiola*

**Cienfuegos**

**2012**



### *Agradecimientos:*

- ✓ *A mis padres por haberme apoyado todos estos años de sacrificio.*
- ✓ *A mis Hijos, por ser mi razón de ser y para que lo vea como un ejemplo de sacrificio por no hacer lo debido en el momento correcto.*
- ✓ *A mi Hermano porque lo quiero.*
- ✓ *A mi tutora que ha dedicado parte de su tiempo libre y todo lo que ha sido necesario para que yo halla podido alcanzar el estadio de hoy en mi trabajo y en mis estudios.*
- ✓ *A mi esposo Luis Sarduy por su gran apoyo para que hoy pudiera estar realizando mi sueño.*
- ✓ *A mis compañeros de trabajo que tanto me ayudaron.*
- ✓ *En fin a todos los que de una forma u otra me ayudaron e hicieron posible esta realidad.*

*Gracias a todos.*

*Dedicatoria:*

- ✓ *A la UCF por brindarme esta oportunidad.*
- ✓ *A la Revolución por haber permitido mi desarrollo profesional al grado de Máster.*
- ✓ *A nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro impulsor de este empeño de superación*

**INDICE**

Resumen.....	6
Introducción.....	8
Capitulo 1 Competencia. Fundamentación teórica.....	12
1.1-Reseña histórica de las competencias y el proceso de superación.....	12
1.2. Definición de Competencia.....	13
1.2.1-Tipos de competencias.....	15
1.3 Competencias Directivas y su desarrollo.....	19
1.4 El enfoque y la Gestión por Competencias.....	20
1.5 Principales modelos para Identificar competencias.....	23
1.6 Sistema de Superación de cuadro en Cuba.....	25
1.6.1Definiciones de Preparación y Superación.....	25
1.6.2 Aspectos generales de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. ....	27
1.7 Otros procedimientos estudiados que anteceden a la investigación.....	28
Conclusiones Parciales del Capitulo.....	29
Capitulo 2 Procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros de la Empresa Provincial Industria Alimenticia de Cienfuegos.....	30
2.1-Characterización de la provincia Cienfuegos.....	30
2.2-Diagnostico actual.....	32
2.3-Diseño del Procedimiento.....	35
2.4- Diseño del procedimiento propuesto .....	37
Conclusiones Parciales del Capítulo.....	42
Capitulo 3 Aplicación del Procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros y sus reservas.....	43
Conclusiones Parciales del Capitulo .....	55
Conclusiones.....	56
Resultados.....	57
Bibliografía.....	58
Anexos.....	64

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar el diseño de un procedimiento de mejora continua en la detección de necesidades de desarrollo de competencias directivas en cuadros y reservas de la Empresa Provincial de Industria Alimenticia de Cienfuegos, que permita la implementación de la estrategia Nacional de Cuadro, el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano, así como el cumplimiento de los requisitos establecidos en las Normas Cubanas 3001:2007. Para ello se aplicaron técnicas como el análisis y revisión bibliográfica, encuestas, entrevistas, además se utilizaron métodos estadísticos y herramientas de toma de decisiones, el software estadísticos SPSS v15.0. El trabajo es un instrumento eficaz para dar respuesta a la misión estatal de la Universidad de Cienfuegos con el Consejo de Administración Provincial en cuanto a la preparación y superación de cuadros y sus reservas. La novedad de la investigación consiste en lograr contar con el perfil de competencia del cargo y las necesidades de desarrollo de competencia de los directivos lo que permitiendo planificar eficientes cursos de preparación y superación, por lo que esta investigación representa un instrumento primordial para la organización, al constituir punto de partida para la aplicación de la gestión por competencias y la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano, una de las herramientas indispensables para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

Palabras clave: Competencias, Perfil de competencias directivas, competencias necesarias, competencias existentes, expertos, método de trabajo con expertos, superación y preparación de cuadros y sus reservas.

## ABSTRACT

The present work has as aim show the design of a procedure of constant improvement in the detection of needs of development of managerial competitions in pictures and reservations of entities of local subordination in Cienfuegos. In the procedure it explains stepwise, what is the most suitable thing to do in every moment and the instruments that are applied (surveys, interviews, Brainstorming and Delhi) and his statistical processors. A card type uses as profile of competitions that has been weighted and validated by experts, this card as the procedure, does not constitute a straitjacket for his application in the entities for what it gives margin to the creativity and to the adaptability. The innovation of the work consists in: To overcome the abyss that exists between those who do science in HR (theories) and that they manage to the HR (executives of entities) To achieve that the language this chord to the actors and decisores (executives of entities). That the procedure does not question the incompetences or lack of competitions, one speaks about existing competitions and necessary competitions. Relies on a card type of profile of managerial competitions that it should use as base of support to the work and that it possesses experts' criteria. The work is an effective instrument to give response to the state mission of Cienfuegos's University with the CAP in preparation and overcoming of pictures and reservations. On having applied the procedure there know the needs of development of competition of the executives what allows to plan efficient courses of preparation and overcoming.

Key words: Competitions, Profile of managerial competitions, necessary competitions, existing competitions, experts, method of work with experts, overcoming and preparation of pictures and his reservations.

En el contexto mundial se han llevado a cabo en la última década, una serie de cambios e innovaciones profundos en el campo científico y tecnológico que han estado aparejados a cambios en las estructuras internas de las empresas y en las relaciones de las mismas con sus empleados, obligando a transformar los sistemas de gestión que emplean las organizaciones.

La Gestión de Recursos Humanos ha sufrido también considerables cambios, caracterizados éstos fundamentalmente por el cambio en la concepción de personal, ya que se deja de ver al recurso humano como un recurso más, pasando a ser el elemento esencial en las organizaciones. Esto conduce a que la Gestión de Recursos Humanos haya ido evolucionando, y actualmente está enfrascada en nuevos retos, siendo la Gestión por Competencias uno de ellos, convirtiéndose ésta, en una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de las entidades, en correspondencia la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radica en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radica en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radica en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos como la principal actividad de atención por parte de los directivos. (Cuesta Santo, A . Tecnología de la gestión de de los Recursos Humanos, 2005, pág. 87)

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

Precisamente para materializar estos elementos ha sido diseñado el Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano (GICH), el cual está fundamentado científicamente, resumido en un ciclo que se inicia con la aplicación de las tecnologías de diagnóstico y de apoyo a los módulos y culmina con la implantación de las normas cubanas NC 3000. (Morales Cartaya A, Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.2007. pág. 21)

Cuba está inmersa hoy en el perfeccionamiento de la actividad gubernamental y el reordenamiento económico, y esto ha llevado a una revitalización de la capacitación en función de desarrollar competencias en los cuadros y reservas, dado que son ellos los encargados de llevar adelante estos procesos de cambio.

En el marco legislativo se han venido introduciendo instrumentos legales que rigen la política del trabajo con los cuadros y dentro de ello se puede citar el Decreto Ley No 196 que en su artículo 2 establece la definición de cuadro y ésta lleva implícita la gestión por competencias para la actividad de dirección “ como el trabajador que posee la capacidad técnico – laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por los recursos puestos a su disposición, cuenta con un grupo de cualidades políticas, éticas y un comportamiento acorde a los valores y principios que promulga el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano”( Consejo de Estado de la República de Cuba, *Decreto Ley 196 Modificada*, 2004.)

Se han realizado modificación y/o perfeccionamiento de cuestiones medulares de modo que cambien los modos de actuación para que esté a tono con las exigencias y realidades actuales tales como:

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el 6to Congreso, el 18 de abril del 2011, donde se establece un tratamiento nuevo y revolucionario a la gestión económica y financiera enmarcado en los lineamientos siete y quince.

Estos se materializan a través de Los Objetivos de Trabajo del Partido Comunista Cubano, aprobados en la primera conferencia nacional el 23 de enero del 2012, dentro de los que se encuentra el numero 73: “Garantizar que los cuadros y sus reservas se distingan por una sólida preparación técnica y profesional, probadas cualidades éticas, políticas e ideológicas, y asuman los principios consagrados en la Constitución de la República, así como la política del Partido, sean o no militantes del Partido Comunista Cubana o la Unión de Jóvenes Comunista”.(Materiales de la conferencia nacional del Partido Comunista Cubano, 2012, pag.5)

El Consejo de Estado aprueba el sistema de trabajo para el perfeccionamiento en la aplicación de la política de cuadros y sus reservas, en entidades del estado y del gobierno, 22 de julio 2010, donde se establece (Acuerdo del Consejo de Estado, (2010).

El perfeccionamiento de los órganos de cuadros de las entidades.

Perfeccionamiento de las comisiones de cuadros.

Las indicaciones para el perfeccionamiento del proceso de evaluación.

Se establece las nuevas definiciones de cuadros y funcionarios, su categorización y nomenclatura.

Y Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas (cuarta versión, y es la base para la elaboración de las estrategias de capacitación ramales y territoriales en función de desarrollar competencias)

Refiriéndose a esta estrategia Miguel Díaz –Canel, planteo: “Como resultado del trabajo conjunto con el Grupo de Cuadros de la Tarea Perfeccionamiento se elaboro y aprobó por el Consejo de Estado la cuarta versión de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno u sus reservas.En ella se establecen principios y exigencias que deben observarse de manera permanente en los procesos de implementación y control, entre ellos pudiéramos señalar lo de Gestión de Competencias Directivas....” (Canel Díaz M. Consejo de Estado, 10 de noviembre del 2010)

Las nuevas exigencias de la estrategia, están vinculadas a una superación y preparación con mayor eficacia, con el propósito de que estas respondan a las necesidades reales de competencias en los directivos en función de las competencias que exigen los cargos.

La cultura y la ciencia en nuestras entidades no son suficientes para que las direcciones de cuadros y los consejos de dirección de las mismas conozcan y sepan definir qué es competencia y cómo se elabora un perfil de competencia directiva.

En este entorno se encuentra inmersa la Empresa Provincial de Industria Alimenticia de Cienfuegos (EPIA), objeto de estudio práctico, donde la dirección y el dispositivo de cuadros, no posee los conocimientos y destrezas necesarias en cuanto competencias, perfiles de competencias, aún no tienen diseñados los contenidos de cargos, perfiles de cargos para conocer qué competencias directivas necesita desarrollar un cuadro

En los estudios realizados sobre el tema no se han encontrado procedimientos o metodologías que faciliten la detección de necesidades de capacitación para la confección

del perfil de competencia para directivos, detectar las competencias existentes y buscar la brecha en ambos.

De esta manera enfatizar en diseñar y establecer metodologías y procedimientos que permitan la implementación, gestión y mejora de los procesos de identificar las competencias de los cuadros y las que tienen que desarrollar, constituye hoy una necesidad y un reto para dicha actividad. De todo lo anteriormente expuesto se deriva un problema de investigación a resolver que se manifiesta esencialmente en :

La carencia de un procedimiento que identifique competencias directivas en la Empresa Provincial Industria Alimenticia de Cienfuegos.

En correspondencia con el problema científico *la hipótesis* de investigación expresa: Si se determina las competencias directivas en la Empresa Provincial Industria Alimenticia de Cienfuegos, se permitirá contar con planes de superación basado en necesidades de desarrollo de competencias en los cuadros. En correspondencia con la hipótesis de investigación planteada, el *objetivo general* de la investigación es:

Diseñar y validar un procedimiento que va a identificar necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros de la Empresa Provincial de Industria Alimenticia de Cienfuegos

Para dar cumplimiento a este objetivo general se plantean como objetivos específicos:

Establecer las competencias directivas necesarias en los cargos dando cumplimiento en lo establecido en las NC 3000.

Determinar las competencias directivas existente en los cuadros.

Identificar la brecha, para conocer las necesidades de aprendizaje en los cuadros.

Proponer un plan de superación para desarrollar competencias en los mismos teniendo en cuenta las necesidades propia de cada cuadro.

Para dar cumplimiento a ese sistema de objetivos, el trabajo ha adoptado la siguiente estructura:

Capítulo I, que contiene el marco teórico referencial, el Capítulo II, dirigido a la caracterización y diagnóstico de la situación actual del tema de investigación en la entidad objeto de estudio, así como las bases y descripción del procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros de la Empresa Provincial de Industria Alimenticia de Cienfuegos, el Capítulo III, donde se muestran la aplicación del procedimiento. Culmina con un cuerpo de Conclusiones y Recomendaciones, la relación de la Bibliografía consultada y finalmente un cuerpo de Anexos, como complemento de los resultados obtenidos.

Objeto de Estudio: Superación y preparación de cuadros.

Campo de Acción: Procedimiento de identificación de competencias directivas que permite conocer necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros en Empresa Provincial de Industria Alimenticia de Cienfuegos.

Entre los valores principales de la investigación se encuentran:

El tratamiento teórico integrado de algunos postulados y conocimientos universales acerca de superación de cuadros y de Gestión por Competencias, fundamentan su valor teórico.

Su utilidad metodológica se manifiesta a través de la aplicación del procedimiento elaborado, concebido sobre la base de la integración de enfoques modernos de gestión,

estructurado por fases, con carácter flexible donde se utilizan un conjunto de técnicas y herramientas que facilitan su aplicación a otros objetos de estudio con similares propósitos.

Valor Práctico: Se expresa con la implementación del procedimiento propuesto que permita tomar decisiones que contribuyan a un mejor diseño de programa de superación y evaluación de competencias directivas.

Valor social: Se manifiesta, en la contribución a la mejora de la calidad de la gestión, y en la toma de decisiones, así como el impacto en el desempeño y las competencias de los cuadros, lo que contribuye a mejorar el nivel de la dirección de la entidad y con ello el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Valor económico: Se pondrá de manifiesto en el mejoramiento del desempeño de los cuadros a través de la eficacia y efectividad alcanzada, lograda y por consiguiente, de mejora en ese sentido, de la formación del profesional.

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

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

➤El análisis-síntesis, inducción-deducción y el enfoque sistémico que permitieron el estudio de las necesidades de superación del desarrollo de competencias en los cuadros y reservas de entidades de subordinación local en la provincia de Cienfuegos. Para el procesamiento y evaluación de la información se utilizó la computación como medio, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica. Y durante la exploración se utilizó la observación directa.

Además se utilizaron algunas herramientas propias de la gestión por competencias, entre ellas:

Entrevistas de incidentes críticos.

Elaboración de perfiles de competencias.

Panel de expertos.

Cuestionarios de competencias.

Entrevistas focalizada.

Assesment Center.

En el análisis de los datos que se ha seguido no se puede establecer una división entre procedimiento exclusivamente cuantitativo o exclusivamente cualitativos, ambos procesos se dan simultáneamente y aparecen en momentos diferentes en un mismo análisis.

Tipo de Investigación: La investigación comienza como descriptiva, pues caracteriza el objeto de estudio, se convierte en correlacionar al establecer la relación entre las variables y actores y culmina como explicativa o causal, pues existe una variable independiente o antecedente y variables dependientes o efectos.

Unidad de estudio y decisión maestra: Los cuadros estudiados son de la Empresa Provincial de Industria Alimenticia de Cienfuegos, basado en las necesidades de los mismos contribuyendo la muestra a investigar con criterio de selección.

## MARCO TEORICO CONCEPTUAL

### 1.1 Reseña histórica de las competencias y el proceso de superación.

El inicio del siglo XX fue escenario el surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”. (Mc Clelland D. *Capital Humano*, 1973. pag.38.)

Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo. Surgen entonces diversas escuelas, que concentran sus esfuerzos en el tema, pero no es hasta finales de la década del 90, que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones. Actualmente, coexisten tres enfoques el Psicológico, el Empresarial y el Educativo diferenciados, y casi enfrentados en sus definiciones y en sus esquemas metodológicos, aunque esto aún no ha trascendido con la magnitud necesaria al medio académico. (Benítez R, Jorge L. *Competencias: hacia un enfoque unificado*.2004.pag.13)

Conviene resaltar que, en los tres enfoques, se destaca el “desempeño idóneo” como condición o premisa de validez del concepto competencia. La escuela educativa, por su enfoque hacia el diseño curricular, enfatiza en su definición las capacidades subyacentes a la competencia, o sea, los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes. Éstos hablan de la competencia, refiriéndose a la capacidad de desempeño del individuo en una o más áreas específicas. La competencia está en el individuo y deriva de su preparación sistemática en una determinada área.

La escuela psicológica, por su parte, habla de las competencias del individuo, que consisten en aspectos actitudinales o características individuales. Para éstos, la competencia es intrínseca al individuo, en términos de sus inclinaciones, estilo de pensamiento o rasgos actitudinales. En el contexto empresarial, la competencia es una exigencia del proceso o de la dinámica organizacional, y debe estar presente en el individuo, en función de las exigencias de su cargo. A decir de Benítez (2004) “aunque existen coincidencias entre los tres enfoques (Psicológico, Empresarial, Educativo), como la premisa de que la competencia se demuestra en la práctica a través de conductas observables, existen diferencias con implicaciones metodológicas importantes, y se están generando desarrollos y aplicaciones en el medio empresarial, que reflejan la adopción de definiciones sin fundamento epistemológico”. (Benítez R, Jorge L. *Competencias: hacia un enfoque unificado*.2004.pag.15)

También los orígenes de la capacitación y la educación basadas en competencias se dan en los años veinte del pasado siglo, aunque el movimiento moderno de la competencia empezó hacia finales de los sesenta y principios de los setenta, Los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, y con frecuencia estaban discriminando a minorías étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado del trabajo. (Mc Clelland D. *Capital Humano*, 1973. pag.43.)

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, una empresa puede alcanzar con mayor facilidad sus metas, razón por lo que la capacitación a cuadros y reservas como máximos responsables del éxito del proceso productivo o de servicio, manifestado en su quehacer diario, casi todos coinciden que: “El proceso de capacitación

tiene un carácter sistémico. Posibilita la adquisición de actitudes necesarias para darle cumplimiento a la actividad que se realiza. Y contribuye a los resultados de la organización.” ha sido un tema tratado por varios autores ( Werther y Davis (1991), Simula (1994), Siliceo (1996), Rulán (1997), Aquino (1997), Blake (1997) Calderón (1998), Columbié (2002)

## 1.2. Definición de Competencia:

En los últimos años se ha hablado mucho sobre competencias, con un marco muy amplio de definiciones, tanto, que a veces parecen contradictorias. A lo largo de los años, se han venido desarrollando los conceptos y las definiciones que, no sólo fueran lo más claros posibles sino que también se prestaran para ser efectivamente utilizados en el marco empresarial.

Las competencias pueden ser, de carácter más universal y ligadas al comportamiento más superficial del individuo, quedando excluidas sus habilidades más específicas ligadas a una actividad particular. Se puede decir que estas competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes para las conductas de los distintos momentos de una organización. (Chiavenato, P, *Competencias de nuevo reto*, 1995, pag 27)

Se define a las competencias como un conjunto de habilidades que están fundamentalmente referidas a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo. (Becker, 2004; Carletto y otros, 2005).

Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exige para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones. (Según la resolución ministerial 21/99 del CETSS)

Una competencia es, un sistema de conocimiento, conceptuales y de procedimiento, organizados en esquemas operacionales y que permiten dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas – Problemas y resolución por una acción eficaz (Tremblay G. Pedagogía colegiar, marzo 1994, pág.23)

Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer ( Mertens L. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación Profesional, 1998. pág. 62)

Conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción. (Gallart, M. & Jacinto,. *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. Boletín a.6, Educación y Trabajo*, 1995.pág. 8)

Son repertorios de conocimiento que algunos dominan mejor que otros, lo que les hace eficaces en una situación determinada, estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y se ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. (Levy-Leboyer, *Cuestionario de Competencia Directiva*, Ed. Continental 1997.pag.54).

Competencia significa el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar, saber ser-conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados integrados en el ejercicio profesional". El dominio de estos saberes le "hace capa de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional||. (Coraminas, L, *Término de competencias*, 1998.pag.51)

La capacidad de movilizar, articular y poner en acción valores, conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo. (Zayas Agüero, P, *Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo*, 2002. Pág.17)

La Organización Internacional del Trabajo OIT, que ha definido el concepto de Competencia como —la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo. (Organización internacional del trabajo. Formación profesional. Glosario de términos escogidos 1993, pag.61).

Pujol, a su vez, define competencia como la capacidad de una persona para realizar una actividad, aplicando de manera integral y pertinente los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos en una determinada gama de funciones, en situaciones y contextos definidos. Este mismo autor hace una diferenciación entre competencias laborales y sociales, siendo la primera aquélla que más se aproxima al espacio organizacional. (Pujol L., Apuntes para una jornada del trabajo sobre normalización de competencias laborales.1999, pag´33)

Las siguientes definiciones son extraídas de la página Web [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com). Las cuarentas preguntas más frecuentes sobre formación por competencias fecha: 25 de septiembre del 2009.

CONOCER: (México) Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.

INEM (España) “Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo.” Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber – hacer” El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información. etc...., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

POLFORM/OIT: La competencia es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

PROVINCIA DE QUEBERC: Una competencia es el conjunto de comportamientos social, afectivos y habilidades cognoscitivas, Psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

CONSEJO FEDERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN (Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre si que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

(CETSS) (Cuba): Como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad demostrado y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Más recientemente, a partir del Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano que se está aplicando en Cuba, se definieron las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007 y específicamente en la NC 3000:2007 se definen las competencias como un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles, y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. (Norma Cubana NC 3000, 3001 y 3002. Sistema de gestión integrada de Capital humano-vocabulario. 2007. pag 17)

Competencias es “un conjunto medible de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, combinados con procedimientos que permitan el desempeño idóneo y la calidad requerida de la actividad laboral”. Se asumen los conocimientos, habilidades, actitudes y valores por ser el eje principal en la mayoría de las definiciones dadas por los estudiosos del tema, agregándole el término de “medibles” como el instrumento para facilitar la evaluación de desempeño y combinados con procedimiento que no es más que el “saber hacer” para lograr mayores resultados en la organización. (Hernández del Sol J. Tesis de maestría 2011, pag.13)

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

### 1.2.1 Tipos de Competencias

Producto de la dificultad que existe para dar una definición clara y única acerca del fenómeno que engloba el término competencia, surgen diversas clasificaciones, teniendo a formular un ordenamiento que permita identificar los principales tipos de competencias.

Carlos González Díaz y Leonardo Sánchez Santos (2003), identifican 3 grupos de competencias: las básicas, las personales y las profesionales.

Competencias básicas. Son aquellas en las que la persona construye las bases de su aprendizaje (interpretar y comunicar información, razonar creativamente y solucionar problemas, entre otras), que reafirman la noción del aprendizaje continuado y la necesidad de aprender a aprender.

Requieren de instrumentaciones básicas como la idoneidad para la expresión oral y escrita y del manejo de las matemáticas aplicadas y ponen en movimiento diversos rasgos cognitivos, como la capacidad de situar y comprender de manera crítica, las imágenes y los datos que le llegan de fuentes múltiples; la observación, la voluntad de experimentación y la capacidad de tener criterio y tomar decisiones.

Competencias personales. Son aquellas que permiten realizar con éxito las diferentes funciones en la vida (actuar responsablemente, mostrar deseo de superación y aceptar el cambio, entre otras).

Constituyen un conjunto de difícil definición, pues están en función de las capacidades y potencialidades de expresión de un grupo de características que se manifiestan en

dependencia del ambiente en que se desarrolle la actividad, tales como seguridad en sí mismo, capacidad para dominar los sentimientos y las tensiones emocionales, curiosidad, argumentación crítica y capacidad analítica.

Competencias profesionales. Son las que garantizan cumplir con las tareas y responsabilidades del ejercicio profesional.

Se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Es de señalar que la integración de todas las competencias expuestas representan los factores críticos de éxito profesional.

Según autores de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Autónoma de Santo Domingo, las competencias constituyen tres grupos básicos, que en opinión de la autora se asemejan mucho a los antes mencionados: (Monleón B., Amparo M. La gestión del cambio desde los recursos humanos, 1995., pag.36)

Competencias básicas: Están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico previsto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de las ciudadanas y las laborales.

En el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas.

Competencias ciudadanas: Son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de su localidad o región. Están referidas a la capacidad de ejercer la ciudadanía y de actuar con base en los principios concertados por una sociedad y validados universalmente. Además de relacionarse con la actuación de un individuo, las competencias ciudadanas implican la capacidad para efectuar juicios morales, conocer el funcionamiento del Estado y comportarse e interactuar con otros y consigo mismo.

Competencias laborales: Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas, en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales, usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Existen varias sistematizaciones de las competencias, de acuerdo a diferentes autores, bajo criterios diferentes. Se citan, a continuación, algunas de estas taxonomías, recopiladas por Javier Gil Flores (Gil Flores, J. *La evaluación de Competencias Laborales*, 2007, pag.139)

Competencias centrales o nucleares y competencias auxiliares, utilizadas a nivel de empresas en EEUU.

Competencias profesionales y competencias sociales, de acuerdo con el sistema educativo francés.

Competencias especializadas, competencias metodológicas, competencias sociales y competencias participativas de acuerdo con Bunk, 1994.

Competencias intelectuales, competencias básicas, competencias técnicas y competencias comportamentales (Gallart, M.A. y Jacinto, Cl. 1997).

Competencias básicas, competencias genéricas o transversales y competencias específicas, de acuerdo con el sistema educativo mexicano.

Competencias relacionadas con el aprender a ser, aprender a pensar, aprender a hacer (CINTERFOR-OIT, 1996).

Competencias relacionadas con el aprender a ser, aprender a pensar, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a vivir en paz en sociedad y con los demás (UNESCO, 1996).

Según Merlen, las competencias pueden ser; competencias básicas, genéricas, transversales y específicas (MERTENS, 1998).

Así, suele entenderse como:

Competencias básicas, aquellas que se adquieren durante la educación de nivel primario y secundario.

Competencias transversales/centrales, las que atraviesan y son parte de todas las otras competencias del profesional.

Competencias genéricas, aquellas que son comunes a los profesionales de un campo del conocimiento.

Competencias específicas, que son aquellas particulares de una profesión, ocupación, especialidad, o sub-especialidad.

La OCDE clasifica las denominadas competencias-clave (generales, genéricas, etc) en tres categorías:

Categoría 1: Uso de instrumentos de forma interactiva

Uso del lenguaje, símbolos y textos de forma interactiva

Uso del conocimiento y la información de forma interactiva

Uso de la tecnología de forma interactiva.

Categoría 2: Interactuar en grupos heterogéneos

Relacionarse bien con los otros

Cooperar, trabajar en equipo

Manejar y resolver conflictos.

Categoría 3: Actuar de forma autónoma

Actuar en contextos amplios

Formar y llevar a cabo planes de vida y proyectos personales

Defender y ejercer derechos, intereses, límites y necesidades.

A pesar de que al enunciarse las competencias-tipo incluidas dentro de cada grupo general se continúan utilizando etiquetas como las de capacidad o habilidad, confusión terminológica

que se debiera superar definitivamente en el futuro inmediato si es que desea ser consecuentes, puede parecer muy interesante esta delimitación de tipos de competencias, muy similar al defendido por otros estudiosos del tema como José Ignacio Arraiz, cuando declara que “las competencias pueden ser clasificadas en técnicas, afectivas y gerenciales”. Estas últimas suelen ser consideradas competencias más abarcadoras y que integran las especificidades de los otros dos grupos designados, dada la complejidad evidente de las funciones de dirección. (Arraiz, José I. Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito? Capital Humano. 2000. pág. 61)

Sin embargo, Armando 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. (Armando Cuesta, “-Gestión de competencias.” 2000. pág. 95)

Según Pérez López, las competencias pueden ser Generales, Elementales, de Adaptación, Operativas, Interpersonales, Específicas, Técnicas y Directivas. (Pérez López, Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas.1998, pág.-101)

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

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

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

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

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

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

Competencias a analizar: orientación al cliente, capacidad de negociación, capacidad de trabajo en equipo.

Es importante enfatizar en dos tipos fundamentales de competencias, que conviene distinguir: las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas:

Las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Las competencias técnicas suelen incluir conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización (Pérez López, Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas.1998, p-128)

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. (Pérez López, Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas.1998, p-129)

### **1.3 Competencias Directivas y su desarrollo.**

Las competencias directivas resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión o con distintos grados de responsabilidad. Estas tienen como función directiva diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa. Una estrategia que consiguiera valor económico empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa no sería una estrategia válida, puesto que, entre otras cosas, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir valor económico en el futuro. Por tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra dimensión que se llama dimensión intratética. (Pérez López, "Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas."1998.p-107)

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

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

De este análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas, que son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados económicos, y las competencias\_intratéticas, que son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa. A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, hay que añadir unas competencias llamadas de eficacia personal.

Las competencias de eficacia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas. Por ello estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratéticas y deben considerarse también como competencias directivas. . (Pérez López "Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas." 1998. pág. 108)

Teniendo en cuenta lo antes descrito la autora considera oportuno tomar como referencia la conceptualización aportada por Pérez López, académico español el cual plantea que “cada empresa debe decidir las competencias que necesita desarrollar en sus directivos para conseguir sus fines específicos El perfil de competencias elegido es una expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizarse, por tanto, como herramienta de cambio cultural”. (Pérez López, Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas. 1998, pág.-126)

Las competencias, por ser comportamientos habituales, son un resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades de la persona. Las características innatas son aquellos aspectos genéticos que afectan al comportamiento y son difíciles de cambiar. Por tanto, al hablar de desarrollo de competencias, se debe precisar el desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades Las vías para conseguir cada uno de estos desarrollos son respectivamente, la información, la formación y el entrenamiento. (Chiavenato, I, Administración de los Recursos Humanos”. 1995, pag´307

Los conocimientos se obtienen a través de la adquisición de nuevos datos: información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad. Esto se consigue habitualmente a través de la asistencia a cursos o de la lectura de libros especializados. Así, para desarrollar cualquier tipo de competencia -por ejemplo, negociación, trabajo en equipo o gestión del tiempo, es conveniente empezar por adquirir conocimientos teóricos sobre el tema. Sin embargo, la transmisión de conocimientos no es un proceso automático. Para incorporar efectivamente la nueva información al repertorio de conocimientos ya existente, se requiere claridad de exposición por parte del emisor, un medio de transmisión adecuado y un cierto grado de apertura mental y esfuerzo intelectual por parte del receptor. (Chiavenato, I, Administración de los Recursos Humanos”. 1995, pág´311)

Las actitudes son aquellas motivaciones que una persona tiene frente a la acción. El desarrollo de actitudes adecuadas requiere un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus acciones y omisiones. De este modo, su capacidad de evaluar la realidad adquiere mayor profundidad. Como consecuencia de ello, la persona puede tener nuevos motivos para la acción. (Chiavenato, I, Administración de los Recursos Humanos”. 1995, pag´316)

Las habilidades son aquellas capacidades operativas que facilitan, la acción. El desarrollo de habilidades requiere un proceso de entrenamiento. A través de la repetición de actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resultan eficaces. El desarrollo de las habilidades requiere de un entrenamiento constante hasta convertirse en hábitos (Chiavenato, I, Administración de los Recursos Humanos”. 1995, pág´322)

Los conocimientos, actitudes y habilidades no se desarrollan de manera aislada. Interactúan dinámicamente en la formación de las competencias sobre la base de las características innatas de cada persona. Partiendo del modelo de evaluación de las decisiones directivas de Pérez López. (Pérez López, “Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas.” Madrid. 1998. pág-157)

#### **1.4 El enfoque y la Gestión por Competencias.**

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.

Existen otros enfoques y teorías que, en la evolución de la propia Teoría General de la Administración, han proporcionado las bases del actual EBC, las cuales se resumen en el **Anexo1**.

El EBC se asocia a la transformación de la productividad, al aumento de la competitividad a nivel mundial, a la presión por aumentar la calidad ante un mundo que interactúa a mayor velocidad y con mayor fluidez que hace algunas décadas atrás. Además, los nuevos paradigmas organizacionales se dirigen cada vez más hacia el aumento de la atención y el tratamiento de los recursos intangibles, respecto al que siempre se le otorgó a los activos tangibles en las organizaciones. (Rumelt, 1994; Foss, 1996; Knudsen, 1996; Sánchez y otros, 1996).

El Enfoque Basada en Competencias (EBC) divide a estas en tres grupos:

- El primero, denominado "funcionalista" concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas;
- El segundo, denominado "conductista" la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades), y
- El tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores.

Mertens (1997), quién pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera: Competencias genéricas, Competencias específicas y Competencias básicas.

Pablo Cardona y María N. Chinchilla (1999), quienes pertenecen a la escuela de pensamiento conductista, clasifican las competencias de la siguiente manera: Competencias técnicas o de puesto y Competencias directiva o genérica.

Gerhard Bunk (1994) quién pertenece a la escuela de pensamiento holística, clasifica las competencias de la siguiente manera, Competencia técnica, Competencia metodológica, Competencia social y Competencia participativa.

Los enfoques antes descriptos, aunque utilizan diferentes términos para clasificar las competencias todos van de lo general a lo particular, es decir, de las competencias que se necesitan para el buen funcionamiento de la organización de forma global, las relacionadas con las funciones propias del puesto y las más específicas que son las relacionadas con la calidad del desempeño.

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

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

Son muchas las empresas y organismos que en Europa, Estados Unidos y en forma más reciente en América Latina han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencias directivas y laborales. La justificación de esto se halla en el intento de mejorar

los resultados obtenidos a través de la movilización del conocimiento y de las capacidades de aprendizaje. (Ortíz, José M. La gestión por competencias y el cuadro de mando integral (I). 2000. pág. 103).

Lo anteriormente expuesto hace que sea necesario en este trabajo expresar algunas definiciones de gestión por competencias:

Gestión por competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas. Las competencias – bajo este enfoque - son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la organización o empresa (Gallego, La gestión por competencia en estos tiempos, 2001, pág. 201).

También se entiende por gestión por competencias el gerenciamiento que: Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media. Determinará a la persona que cumpla con estas competencias. Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo. Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa. (Ducci, María A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral. 1997. pág. 223)

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

#### Ventajas de un enfoque de gestión por competencias:

- 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. (Delgado M., Domingo. Modelo de gestión por competencias. [www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com) )

En Cuba uno de los principales desafíos que se enfrenta es alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de la empresa, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo, ello será posible por

el mejoramiento continuo, para lo cual, el factor clave es el Capital Humano. (Morales Cartaya, A.,. Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. 2007.pag´42)

La formación por competencias en Cuba, no está ajena a los cambios en las diversas esferas de la vida, y en el mundo, por lo que se ha decidido a implantar el método de formación por competencias laborales en la Educación Técnica Profesional. Pero la ampliación y consolidación de los conocimientos sobre las competencias directivas constituye un verdadero desafío en el propósito de alcanzar las metas consignadas en los objetivos de trabajo, en consecuencia, modernizar la formación y capacitación de los directivos, sus reservas y canteras, así como mejorar sustancialmente los instrumentos de evaluación de su desempeño, en correspondencia con los paradigmas contemporáneos y a la luz de los resultados investigativos de la ciencia de la dirección. (Cuesta Santos, A. Gestión de competencias, 2000.pag.181)

Sobre la responsabilidad que poseen los cuadros, que constantemente deben estar capacitándose y superándose para poseer competencias que les permitan enfrentar los cambios en el entorno Raúl Castro Ruz expreso:” La batalla económica constituye hoy, la tarea principal y el centro de trabajo ideológico de los cuadros porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social. (Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunista el 4 de Abril del 2010)

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

### **1.5 Principales modelos para la Identificación de Competencias.**

Existen diversos modelos y aproximaciones para abordar el concepto de competencia y la gestión por competencias. Tienen en común el considerar las capacidades que el trabajador posea, como una herramienta que se debe desarrollar continuamente, lo cual permite a la organización obtener ventajas competitivas en el mercado al que acceda, ya que las personas son consideradas ejes centrales en los avances que se puedan obtener.

La mayoría de estos estudios han estado dirigidos hacia las competencias laborales, dentro del enfoque netamente funcional, correspondiendo exclusivamente a este tipo de análisis y percepción de las entidades.

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

El Modelo Genérico de Competencias enfocado a la actividad gerencial, donde el desempeño exitoso tendrá relación con la gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirección de subordinados, y un conocimiento profundo de la tarea en sí, así también del proceso que su desarrollo implica específicamente. Boyatsis, R. 1982 (cit, Fernández y Baeza, 2001).

---

El de Lado y Wilson en 1994 .Este modelo enfatiza en las diversas fuentes de las competencias en general.

Cuesta en el 2005: (modelo cubano) Este enfatiza entre el vinculo existente entre la estrategia, las competencias laborales y la gestión del conocimiento. Hace aporte en el aspecto técnico y socio psicológico de las competencias laborales al enmarcarse en el modelo específico para la GRRHH.

López en el (2008): Este modelo se basa en el enfoque de sistema abierto y de cadena de valores, Define indicadores de desempeño en la organización en función de los requerimientos estratégicos. Parte de la proyección estratégica, integra a los objetivos estratégicos.

Estos modelos constituyen aportes cualitativos de significación para el propósito de la presente investigación en el ámbito de las competencias. En todos ellos se destacan las tres escuelas fundamentales: la conductista, la funcional y la constructivista, que aportan métodos de identificación de competencias para la generación de perfiles a través de metodología de análisis.

En el mundo se han experimentado muchas propuestas para esta identificación garantizando la implementación de la gestión por competencias. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales que se muestran en la tabla No 1.1 ([Mertens, Leonard. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación Profesional / Madrid, 2000](#)):

Esta variedad de métodos hace pensar que no es necesario producir algo nuevo, sino innovar con los existentes y seleccionar entre aquellos que partan de nuestra concepción del enfoque de competencias y aplicarlo con la adaptación requerida, a las condiciones concretas de la realidad existente. En este sentido la presente investigación requiere, para el cumplimiento de su sistema de objetivos, y siguiendo una idea lógica adentrarse en la Gestión por Competencias como respuesta a los requerimientos estratégicos.

Tabla No 1.1 Principales Modelos para identificar competencias.

	MODELO DE HAY MC-BEAR	EL MODELO DDI	EL MODELO FUNCIONAL
DEFINICIÓN DE COMPETENCIA	"Una característica subyacente causalmente relacionada con el desempeño superior. (independiente del puesto)"	"Algo" que una persona debe demostrar para ser efectivo al desempeñarse en un puesto determinado	"Es 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.",
VARIABLES INVOLUCRADAS	Conocimientos Habilidades, Actitudes, Motivación, Rasgos y Autoconcepto	Conocimientos, Motivaciones y Comportamientos de las personas.	Productiva, los resultados- productos, el desempeño y los conocimientos que poseen las personas y sus posibles campos de aplicación
OBJETIVO DEL MODELO	Distinguir las características de quienes poseen un mejor desempeño, independientemente del área de trabajo en la que se desempeñen	Comparar el desempeño de las personas que permanecen en una organización manteniéndose competitivos.	Identificar el desempeño "mínimo requerido" para cada puesto de trabajo, dentro de una organización, para mantener su nivel deseado de productividad y calidad
VISIÓN DE PERSONA	Humanista / Psicológica / Social Considerando al Hombre como: Creador, Innovador, Líder, Emprendedor que alinea la organización con su visión.	Económica / Competitiva Hombre-Agente: misionero, alinea sus objetivos personales con los organizacionales.	Ingenieril / Utilitaria / Normativa Hombre-Máquina: sistemático, obediente, preciso, puntual, estable, predecible
POBLACIÓN OBJETIVO	Personas que componen el directorio, es decir los altos ejecutivos de cada organización	Ejecutivos medios, al staff de gerencia	Personas encargadas de la Supervisión (Profesional y Técnica) y de la Línea Productiva (Profesional y Técnica)
DESARROLLA COMPETENCIAS	Competencias distintivas	Competencias Genéricas	Competencias específicas
TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL MODELO	Liderazgo, Psicología conductista, Modelo del Análisis Situacional y Teoría de la Motivación de McClelland	Benchmarking, que se cuestiona ¿Qué hace la competencia?, produciendo taxonomías de competencias basadas en investigación de más de 40.000 personas	Teoría Aptitudinal, el Análisis Ocupacional y el Job Análisis.
ESTRUCTURA	Plana / Flexible	Matricial / Adaptable	Vertical / Rígida
CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.	Desarrollo del Potencial y Desarrollo de Carrera Profesional. Aplanar y flexibilizar la estructura: movimientos transversales y de especialización. Aumentan la empleabilidad en el mercado. Ideales para carrera Gerenciales o Consultivas.  Máximo: Líder, CEO, Coach.	Gestionar el Desempeño. Entrenar habilidades específicas del puesto actual y/o futuro Planes de Carrera en organizaciones burocráticas/matriciales. Aumentan la empleabilidad en una industria. Ideales para carreras profesionales técnicas.  Máximo: Especialista	Ideales para la Auto-Aprendizaje y el Entrenamiento Técnico. Capacitación técnica y el desarrollo habilidades específicas.  Aumentan la empleabilidad dentro de una organización y una industria a través de la Normalización y Certificación.  Máximo: Desempeño eficiente en el cargo actual y/o inmediato futuro dentro de una especialidad.

Fuente: Abdiel Quiñones. Trabajo de diploma, 2008

## 1.6 Sistema de Superación de cuadro en Cuba.

### 1.6.1 Definiciones de Preparación y Superación.

En Cuba, diferentes documentos y autores, suelen emplear los términos preparación, superación o capacitación para referirse a las acciones de intervención e intercambio con los cuadros. En interés de clarificar el uso que se hace de ellos y plantear el punto de vista del autor, se precisan las definiciones que mejor los tipifican y que pueden servir de marco para la toma de decisiones posteriores en que se pretendan emplear dichos términos.

Por su parte en el artículo 2 de la Resolución 29/2006 se plantea como capacitación al conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados

productivos o de servicios. ([Resolución 29](#), del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.2006. [pag.2](#))

Mientras que el Diccionario Cubano de Términos de Dirección la define como: Acción y efecto de capacitar, es decir, formar o desarrollar capacidades necesarias para la ejecución exitosa de una actividad determinada del personal a todos los niveles, incluidos los cuadros dirigentes y técnicos. ([Diccionario Cubano de Terminos de Dirección](#), 1997, [pag.7](#))

Según Hernández, Consuegra; son diversos procesos de los recursos laborales con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y / o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño. ([Hernández Consuegra. Estrategia de Preparación para la Reserva](#), ed. Pueblo y Educación.2007 [pag.6](#))

Según Almada: Es un proceso que se desarrolla organizadamente, sistémico, pero no regulada su ejecución, generalmente no acredita para el desempeño, solo certifica determinados contenidos.([Almada IbarraA.Formación de los Recursos Humanos y Competencias Laborales](#).2000.[pag.198](#))

Por su parte Valiente Sando, define como superación de los dirigentes el proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido político, encaminado a la elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización. ([Sandó, Valiente 1997](#), [p-45 Tesis Doctoral](#))

Morales Cartaya, define la superación como el sistema de acciones consciente, con carácter continuo, sistémico, personológico y evaluable, que propicia a partir de los compromisos individuales y la experiencia teórica-práctica de los directores, lograr sus aspiraciones y erradicar las dificultades en su desempeño profesional, alcanzando un saber ser que satisfaga las nuevas exigencias del siglo XXI. ([Morales Cartaya, L, ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?](#), 2007.[pag.27](#))

La investigadora, Castro, Olga la considera como un proceso continuo y permanente que se desarrolla a lo largo de la vida profesional, y que conlleva un ilimitado crecimiento profesional y humano en el contexto del entorno social en que se desenvuelve.([Castro O. "Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos"](#). Primera edición,. 2006, [pág 19](#))

En el Decreto Ley 82 del Sistema de Trabajo con los cuadros, se plantea que la preparación es la primera etapa de la capacitación de los trabajadores, a los efectos de brindarles conocimientos básicos y las experiencias elementales que les permitan desempeñarse con posterioridad en sus funciones como dirigentes. ([Decreto Ley 82, 1984](#), [pag.165](#))

Manso Díaz, 2006 significa, bajo la denominación de preparación que la formación está determinada por la existencia de posibles necesidades de desarrollo, no satisfecha en su formación inicial como profesional. Por su parte, cuando se alude al desarrollo se refiere al proceso continuo y sistemático dirigido a alcanzar habilidades, destrezas y valores que les permitan un desempeño satisfactorio, con la preparación requerida para asumir los cambios y transformaciones que emergen del

propio proceso científico tecnológico y social. (Manso Díaz, A, Modelo de gestión por competencias. [www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com), 2006, pag.54.)

La actividad de los directivos, en función del desarrollo socio-económico, tiene un rol de singular importancia en cualquier sistema social. En el caso de Cuba, a partir del triunfo de la Revolución, quedó claramente expresada la política de Formación, Selección, Ubicación, Promoción y Superación de Cuadros, al plantearse que " *de la labor de los cuadros depende, en gran medida, los éxitos en las diversas esferas del trabajo partidista, estatal, económico y político en general*". (Cuesta Santos, Armando (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana : Editorial Academia, 2001. Pag.93)

El proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas se encuentra incluido en el subsistema de formación de cuadros que constituye el subsistema motor de todo el sistema de trabajo con los cuadros,"... porque moviliza a los restantes subsistemas en función de sus objetivos y sólo en su seno se producen las acciones y actividades que se requieren para el cumplimiento de los mismos" (Manso Díaz, A, 2006, p-87 Modelo de gestión por competencias. [www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com))

La autora asume que la preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organización o entidad.

La capacitación de cuadros constituye una actividad vital para elevar los resultados de su gestión empresarial. El Estado Cubano no ha escatimado esfuerzos y se ha empeñado a lo largo de los años a realizar una intensa labor en este campo. Prueba de ello es que el 19 de julio del 1995, fue aprobada por la Comisión Central de cuadros la primera Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, importante documento orientador nacional de lo que debía hacerse de futuro en este tema y surgiendo así la segunda y tercera estrategia.

Como parte de la mejora continua y teniendo en cuenta las experiencias en la capacitación de los cuadros acorde a las necesidades de cada momento, se han ido poniendo en práctica varias versiones de la misma. Como resultado del trabajo conjunto con el grupo de cuadros de la Tarea Perfeccionamiento se elaboró y aprobó por el Consejo de Estado la cuarta versión de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas en el acuerdo del 22 de julio del 2010 (Acuerdo del 22 de julio del Consejo de Estado, Gaceta oficial 2010)

Todo ello refleja que desde los primeros momentos, constituyó una preocupación de primer orden para el Estado Cubano la preparación y superación de los cuadros, como vía de desarrollarlos, contribuyendo así a perfeccionar su desempeño y elevar la eficiencia en los resultados de su gestión.

## **1.6.2 Aspectos generales de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas.**

La cuarta Estrategia Nacional Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, aprobada constituye un referente obligado para cada Organismo de la Administración Central del Estado, Consejo de Administración Provincial, Municipal y otras entidades elaboren sus sistemas de preparación de cuadros y reservas, así como sus planes y programas anuales en correspondencia con las exigencias que imponen las condiciones actuales y el desarrollo. Está sustentada en la política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno y constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado, que garantiza la continuidad del proceso educativo de los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas en sus diferentes etapas de desarrollo. (Díaz – Canel Bermúdez Miguel, Ministro MES, 2010, Pág.4)

La Estrategia es parte integrante del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas (fundamento para el ejercicio profesional de los cuadros), tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de éstos, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, en administración-dirección y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior.( Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, 2010, Pág. 5 )

En la estrategia se establecen principios y exigencias que deben observarse de manera permanente en los procesos de implementación y control, establece los contenidos generales imprescindibles que se estructuran de acuerdo con la categorización de los cuadros, y se aprueban centralmente.

Se faculta a los jefes de los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y Presidentes de los consejos de la Administración provincial del Poder Popular para establecer, además, los contenidos técnicos profesionales específicos que satisfacen necesidades particulares, según las responsabilidades asignadas, y se aprueban en su nivel.

Los contenidos generales son:

1. Preparación Político –Ideológica.
2. Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil.
3. Preparación en Administración – Dirección:
4. Preparación Técnico-Profesional:

### Instituciones y Formas Organizativas de la Preparación y Superación

Instituciones: Para la ejecución de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas se emplean los Centros de Educación Superior, las Escuelas Ramales, el Sistema de Escuelas del PCC, y el de la Defensa Nacional y Territorial (CODEN-EPPD), así como otras entidades específicas.

Formas Organizativas: Las formas organizativas de preparación y superación son la Superación Profesional y la Formación Académica de Postgrado.

Entre otras formas organizativas se pueden utilizar: Consultorías, Eventos, Rotación, Sustitución y Trabajo con los equipos de Dirección:

### **1.7 Otros procedimientos estudiados que anteceden a la investigación.**

En Cuba, se pudo constatar que el Sistema de Formación de Cuadros ha sido objeto de numerosas investigaciones que se clasificarían en tres grandes grupos:

Las que teorizan acerca del origen, esencia, estructura e importancia del Sistema de Formación de Cuadros, entre las cuales se encuentran la de Valiente Sandó, P. y otros (1997), Cuesta Santos, A. (1999), Pinto Hernández, M.E. y Gómez Parets, C. (2000), Valiente Sandó, P. (2001) y Manso Díaz, A. (2006);

Las que presentan experiencias particulares en la instrumentación del Sistema de Formación de Cuadros, como la de Linares Borrell, M.A.(2000) y la de Valiente Sandó, P. (2002);

Las que abordan sólo la formación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, entre las que se destacan la de Carrazana Valdés, R. (2001), Fuentes Medina, O. (2002), González Ramírez, J. (2003), Bencomo Cabrera, R. (2004) y Consuegra Hernández, P.E. (2007).

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

En **Anexo2** se exponen de algunos de los procedimientos estudiados que le antecedieron a nuestra investigación. Cada procedimiento, método, metodología y proceso fue analizado minuciosamente nutriéndonos de su contenido y sus resultados pero en esencia ninguno reunía todos los aspectos que se precisan para realizar una correcta identificación de las necesidades de superación de los cuadros y sus reservas 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 directivos.

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.

Teniendo en cuenta toda esta realidad, la necesidad práctica y el acercamiento del procedimiento a los directivos, se elaboró un procedimiento que permite con fluidez aplicar los instrumentos científicos y sus procesadores estadísticos.

### **CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO:**

En este capítulo se ha considerado la superación de los cuadros y reservas como un aspecto esencial para las competencias. Profundizándose en las directivas y en el proceso de superación de los mismos en el país, dado a los cambios del entorno. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo contribuyendo a una mejor predicción del rendimiento laboral con vista a lograr el uso racional de los recursos materiales, financieros y humanos.

## Capítulo II

### **PROCEDIMIENTO QUE IDENTIFICA NECESIDADES DE SUPERACIÓN PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS EN CUADROS DE LA EMPRESA PROVINCIAL INDUSTRIA ALIMENTICIA DE CIENFUEGOS.**

#### **2.1 Caracterización de la Empresa Provincial Industria Alimenticia. (EPIA)**

La Empresa Provincial de Industria Alimenticia ( EPIA) objeto de estudio, con domicilio ave 52 No. 4922.La misma fue creada en el año 1976 con la división política administrativa; En virtud de la resolución 1410 de fecha 8 de febrero del 2005 firmando por el ministerio de Economía y Planificación que consta el Objeto social. El Organigrama se presenta en el **Anexo 3.**

En la actualidad cuenta con una estructura de 8 Unidades Básicas Económicas y una Dirección Administrativa que agrupa a un total de 1866 trabajadores desglosados en:

Obreros-----	1118-----	59,9%
Técnicos-----	186-----	9,9%
Dirigentes-----	169-----	9,0%
Administrativos-----	57-----	3,0%
Servicios-----	336-----	18,0%

La clasificación representativa del estrato de los dirigentes es:

Universitarios-----	26
Técnicos Medios-----	132
Grado 12 -----	11

#### MISIÓN

Satisfacer necesidades de Alimentos de la población, con una imagen de calidad, variedad y sistematicidad, a través de los Organismos que prestan servicios a la red de Gastronomía y Comercial y ofrecer productos para la red de ventas en MLC, contando para ello con un personal calificado con experiencia en la actividad, desarrollando un trabajo en grupo sostenido y estable que propicie la dirección participativa y considerando el factor humano como clave del éxito.

Con la previsión y el empeño de lograr un desarrollo sostenible, de tener la imagen del futuro y el estado final que queremos lograr nos encontramos en condiciones de formular la Visión de nuestra Empresa en los momentos actuales.

#### VISIÓN HASTA EL 2015

Es una Empresa líder en la región central del país en algunos surtidos, produciendo y comercializándose una amplia gama de productos en moneda nacional y libremente convertible, Satisfaciendo las expectativas del cliente y con una amplia utilización de tecnología de avanzada, desarrollando las conservas y vegetales y por sus Ingresos la Empresa se autofinancia en Divisa. En el aspecto tecnológico la empresa no se encuentra en su mayor desarrollo, pues una parte del equipamiento data del siglo pasado aún cuando

se debe señalar que se desarrolló un proceso de revitalización tecnológica, con la introducción de revolventoras, hornos eléctricos, sobadoras, máquinas selladoras al vacío y tecnología de pastas en diferentes surtidos; equipos que se introducen poco a poco en el campo de la tecnología de punta para el futuro, así como en la Producción de Conservas y Vegetales.

#### Principios de los miembros del Consejo de Dirección

La unidad de acción es el principio fundamental de nuestro equipo. Quien atente contra la unidad, está atentando contra el equipo mismo.

Los intereses del colectivo están por encima de los intereses individuales y por lo tanto, hay que trabajar en función de los objetivos principales del grupo.

Formamos parte de la solución y no del problema, por lo tanto vamos a trabajar por encontrarle solución a los problemas y no problemas a las soluciones.

El miembro más destacado del equipo, es aquel que logre el mayor nivel de colaboración con los demás.

Si algún miembro del colectivo actúa de manera que afecta el trabajo del equipo, nuestra primera opción (siempre que no exista la mala intención o una incapacidad manifiesta), es ayudarlo a cambiar, la segunda es ayudarlo a cambiar y sólo si fallamos en hacerlo cambiar, hay que proceder a cambiarlo. En ningún caso actuaremos para reforzar las deficiencias del miembro problema ni lo atacaremos con críticas innecesarias fuera de lugar y de forma. Tampoco comprometeremos una posición importante por mantener a una persona incapaz al frente de una tarea.

Cuando se requiera lograr un objetivo acordado, no dedicaremos tiempo ni Energía a demostrar por qué no se puede lograr. Todo nuestro empeño y nuestras fuerzas las pondremos en función de lograr que se pueda.

No nos interesa demostrar ni conocer quien tiene la razón. Lo que nos interesa es hacer siempre lo más razonable.

Evitaremos los conflictos personales. Es preferible perder tiempo evitando conflictos, que perder la energía positiva que se malogra y dilapida en los conflictos.

#### Los valores declarados por la organización son:

Ser líderes, dignos y patriotas.

Eficaces, laboriosos y responsables.

Dar satisfacción con solidaridad.

Defender nuestras conquistas con honradez y honestidad.

Orientación hacia el cliente, aplicando y recuperando el valor de humanismo.

#### Los mismos pueden ser ampliados, buscando por nuestra parte:

Liderar la Región Central con nuestros productos.

Incrementar la Eficiencia y Eficacia de la empresa con mayor gestión económica.

Satisfacer la demanda siempre creciente de nuestro pueblo con nuestros productos y que estos estén en correspondencia con su valor percibido.

Trabajar bajo los principios de la Revolución e inculcar a los trabajadores la defensa de las conquistas obtenidas desde nuestro puesto de trabajo.

Orientarnos hacia el cliente será la proyección estratégica fundamental de nuestra organización.

Ser una empresa líder en todo el Territorio Nacional.

En la Planeación Estratégica de la empresa desde el 2012 hasta el 2015 se divide en cinco Áreas de Resultado Claves:

1. Recursos Humanos
2. Calidad y Producción
3. Economía Financiera
4. Tecnología, Mantenimiento e Inversiones.
5. Comercialización y Marketing

Los Objetivos Estratégicos a alcanzar por la empresa hasta el año 2015

Alcanzar un sistema de gestión de los recursos humanos, que permita poseer trabajadores idóneos, competitivos y motivados que faciliten lograr los objetivos de la empresa. (Dignidad)

Lograr incrementar la calidad y el surtido de nuestras producciones en correspondencia con las expectativas del cliente y compatibilizados con las normas internacionales vigentes. (Laboriosidad).

Elevar la eficacia y la eficiencia de la organización que permita la solvencia y rentabilidad necesaria para el cumplimiento de la razón social de la Empresa. (Patriotismo)

Lograr la adquisición y desarrollo de técnicas y tecnologías de punta que faciliten el avance continuado de la Empresa hacia posiciones de liderazgo. (Responsabilidad)

Lograr una fuerte y definida imagen de marca en la producción de varios surtidos. (Dignidad) dentro de ellos las pastas Alimenticias y los No derivados de la harina

## **2.2 Diagnóstico de EPIA a inicio del 2012.**

Teniendo en cuenta los resultados del análisis funcional se listaron las principales Fortalezas y Debilidades de la organización en sesión plenaria del consejo de dirección.

### Fortalezas

Capacidad de producción instalada.  
Diversidad de producciones y alternativas de utilización de las materias primas.  
Fuerza de trabajo (Obrera) conocedora de la actividad productiva.  
Inserción en mercados extraterritoriales de los productos para la venta en divisa.  
Logros eficientes en la utilización de los Portadores Energéticos.  
Resultados positivos en el movimiento al FORUM y la ANIR.  
Independencia Económica de las UBE.  
Consolida la instalación de Tecnología de avanzada.

### Debilidades

Lenta Evolución conforme al cambio del entorno.  
Débil imagen y publicidad en la comercialización.  
Desconocen las ventajas de desarrollar competencias laborales y directivas.

No optima atención al hombre (Medios de trabajo y protección)  
Inestable control de la calidad de los productos  
Mala Gestión financiera  
Mala utilización de la Planificación para la producción y la equivalencia en los gastos.  
Desconocimiento de los colectivos de trabajadores de la misión y los objetivos fundamentales de la organización  
Carencia de una política de Gestión del capital Humano.  
Admisión de personal con falta de preparación para la actividad a desarrollar

Oportunidades:

Reconocimiento de la población.  
Posibilidad de continuar mejorando el equipamiento.

Amenazas

Clima desfavorable.  
Entorno no perfeccionado.  
Apertura de nuevos servicios similar o igual al nuestro.

Análisis e Interpretación de la Matriz D.A.F.O

Al realizar el análisis cualitativo, se denota que la Empresa se ubica en el Cuadrante III, donde la orientación estratégica es Adaptativa y de Reorientación.

Para conocer aún más la situación actual que presenta la EPIA se comenzará por declarar que para la implementar un Sistema de Gestión Integral de Capital Humano (SGICH) en una organización, esta debe garantizar previamente el cumplimiento de las premisas que le otorgan el grado de orientación estratégica en su trabajo, así como los requisitos generales y específicos que exigen la Norma Cubana, NC 3001.

La Empresa Provincial de Industria Alimenticia de Cienfuegos, es una de las entidades del territorio que tiene el propósito de alcanzar y demostrar una gestión integrada de su capital humano, razón por la cual se hace necesario realizar un diagnóstico de su situación actual para verificar el cumplimiento de las premisas y requisitos establecidos por la mencionada norma.

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

Esta tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano (**Anexo No 4**), es parte integrante del modelo de GICH, cuya aplicación se considera viable para el sistema empresarial cubano; se utilizó para determinar la situación en que se encuentra la empresa para implementar su propio SGICH, basándose fundamentalmente en la medición de los niveles de integración interna, externa y estratégica. Su aplicación es extensiva a los dirigentes de manera individual, pero analizando las respuestas a cada pregunta de forma colectiva en el Consejo de Dirección, prestándole especial atención al estado de las competencias directivas y obteniéndose los siguientes resultados:

- No están identificadas las competencias directivas de cada cargo en la empresa, ni las de los procesos de las actividades principales, tampoco las de los trabajadores que laboran en ellas.

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

Con la intención de indagar aún más sobre otras posibles causas que puedan provocar la situación actual respecto a las competencias directivas en la empresa objeto de estudio, se aplicó el diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001 (**Anexo No.5**), lo que permitió corroborar las anteriores insuficiencias y detectar otras nuevas entre las que se encuentran:

- No está designado ni constituido el Comité de Competencias.
- No disponen de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales, las de los cargos de dichas actividades y las demostradas por cada directivo para ocupar un determinado cargo.
- La empresa cuenta con un funcionario que atiende la actividad de Cuadro y Capacitación, el cual solo controla la documentación relacionada con las funciones y atribuciones del Director y los subdirectores de la empresa. No cuenta con el Perfil de Competencias, se desconoce este término.

Los resultados de las herramientas antes mencionadas se procesaron mediante el programa estadístico SPSS (Statistic Package for Social Science, Chicago Illinois, Versión 15.0) **Anexo 5.1**

Además, como resultado de la observación (participación en reuniones del Consejo de Dirección de la empresa, Asamblea de trabajadores y jornada de superación de cuadros), el estudio de documentos (Expedientes de cuadros, Actas del Consejo de Dirección, Evaluaciones de cuadros), y conversatorios y debates con los principales directivos con la aplicación de estos instrumentos exploratorios se conoció que:

- El nivel cultural de los cuadros continúa en ascenso, cerrando el 2011 con un 49 % que posee nivel superior, con mayor énfasis en los cargos provinciales. En los municipios el mayor por ciento de los cuadros poseen nivel medio. A pesar del incremento del nivel cultural, existen insuficiencias en la preparación en dirección ya que la mayoría no proviene de la reserva y por tanto no han recibido la preparación necesaria.
- Se incumple con la evaluación sistemática de las reservas en las comisiones de cuadros, por lo que se incorporan reservas no objetivas y sin los requisitos básicos en muchos casos.
- En ocasiones los cuadros principales no participan en el día de la superación por ser afectados para otras actividades, mostrándose falta de atención y prioridad a la tarea.
- A pesar de contar con Escuelas Ramales en la provincia, no son utilizadas racionalmente, pues aún no se han cubierto necesidades de aprendizaje de los

cuadros que pueden ser resueltas en las mismas, insuficiencias que se reitera de años anteriores.

Atendiendo a las deficiencias detectadas, se confirma la necesidad de contar con un procedimiento que identifique las necesidades de superación en función de las competencias directivas de los cuadros y reservas de la EPIA, por esta razón se propone un procedimiento que estandarice la manera y la forma en que la empresa pueda balancear entre el perfil de competencia del cargo directivo y las competencias del cuadro para llegar a identificar las necesidades de aprendizaje de los cuadros.

### 2.3 Bases y características del procedimiento propuesto.

Se concuerda con diversos autores, que el Enfoque Basado en Competencia (EBC) proporciona una línea de razonamiento más adecuada para abordar el diagnóstico del ambiente interno de la organización, ya que explica las diferencias existentes entre los resultados en plena competencia, entre las organizaciones. Por otra parte permite, por consiguiente hacer visible el estado actual de conocimientos, habilidades y actitudes de las organizaciones y a su vez, identificar las posibles fuentes de ventajas competitivas en un entorno cada vez más dinámico y turbulento.

Por tal razón se considera el primer grupo, en que se divide el EBC, denominado "funcionalista" (que concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas); expuesta en el capítulo I.

Atendiendo al alto grado de coexistencia del mismo con la conceptualización y operacionalización que da Pérez López de las competencias directivas, (definición con que se trabajó en la investigación) como se expone en la figura 2.1. La siguiente manera de clasificación favorece en mayor medida el logro de los objetivos del presente trabajo, visualizando su desarrollo y comprensión.

Figura 21: Enfoque Funcional de las Competencias Directivas.



Fuente: Elaboración Propia.

### Bases conceptuales.

El procedimiento se basa en los conceptos que sustenta la presente investigación y asume como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca del Enfoque Basado en Competencias, la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Competencias Directivas, la Superación de Cuadros, Enfoque Estratégico y el Modelo de Normas Cubanas. 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.

Por tal razón se abordan de manera general, algunos aspectos referidos al procedimiento propuesto y que una vez concluido el análisis correspondiente al Marco Teórico y Referencial de la presente investigación, ha sido seleccionado como constitutivo de las bases teóricas requeridas por el sistema del procedimiento a proponer en el presente trabajo. Entre dichos elementos se encuentran las bases de construcción y de puesta en práctica, características, así como las entradas y salidas del procedimiento.

### Bases de construcción del procedimiento 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 y la Mejora Continua.

**Carácter dialéctico:** 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:** 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.

**Orientación al futuro:** 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.

### Bases de puesta en práctica del procedimiento

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.

### Las características principales del procedimiento son las siguientes:

La claridad de su objetivo final, que es lograr conocer las necesidades de capacitación en función de desarrollar competencia directivas en los cuadros, lo que permite planificar eficientes cursos de preparación y superación, con el propósito de implementar la Estrategia Nacional de Superación y Preparación de los cuadros y sus reservas. Y dejar implementado un Perfil de Competencias Directivas por cada cargo.

Carácter integrado y concepción sistémica, el procedimiento asume 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.

Aprendizaje continuo, 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.

A su vez, el procedimiento, posee un conjunto de entradas y salidas que responden al contexto en el que actúa.

Las Entradas, se encuentran vinculadas a las condicionantes del entorno e indicaciones directivas, y están fundamentalmente referidas a:

Las condicionantes estratégicas del entorno: Las cuales definen a la organización las prioridades a definir en su despliegue estratégico y en el accionar de la gestión organizacional.

El propósito estratégico: reordenamiento económico y perfeccionamiento en la actividad gubernamental llevando a cabo una rehabilitación del trabajo con los cuadros y sus reservas a partir de los lineamientos.

Las Salidas del procedimiento se refieren fundamentalmente a dar respuesta a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y sus reservas aprobados por el Consejo de Estado y la implementación del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en función de un alineamiento estratégico, a partir de la identificación de necesidades de superación para desarrollar competencias directivas en cuadros, básicamente logrado a través del diagnóstico de las competencias directivas existentes en los mismos y la definición de las necesarias en sus cargos.

#### **2.4 Diseño del procedimiento propuesto.**

El procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias directivas en cuadros y sus reservas en la Empresa Provincial de Industria Alimenticia de Cienfuegos, cuenta con cuatro etapas, estas a su vez tienen su objetivo y para cumplir con el mismo se llevan a cabo una serie de pasos consecutivos y lógicos. Su realización conlleva a la utilización de técnicas, métodos y herramientas científicas, todo ello se muestra a continuación.

Tabla 2.1 Diseño del procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias directivas en cuadros y sus reservas

ETAPA	OBJETIVOS	PASOS	HERRAMIENTAS
I- Planeación y orientación del trabajo	-Capacitar y/o entrenar a directivos, el jefe de cuadro y trabajadores de la entidad. - Crear y/o renovar el Comité de expertos. -Analizar las competencias distintivas y principales retos actuales y futuros de la organización.	1- Capacitación a través de seminarios y talleres.	Conferencias, debates, TIC, Textos
		2- Creación y/o renovación del comité de expertos.	Reunión del C/D, Resolución, Método de ronda o tormenta de ideas.
		3- Análisis de las influencias de las competencias distintivas en la organización sobre las directivas.	Estudio y debate de documentos. (planes estratégicos, objetivos de trabajo, documentos normativos sobre el cargo, perfiles de cargo o competencia, de existir)Listar principales competencias.
II. Identificación de competencias directivas de las reservas y existentes en los cuadros.	-Crear y/o actualizar perfiles de competencias de cada cargo directivos (competencias necesarias) -Determinar cuales son las competencias directivas existentes en cada directivo de la entidad	1- Perfiles de competencias directivas de cada cargo.	Tormenta de ideas, encuesta, entrevistas, triangulación y Método Delhi.
		2- Competencias directivas existentes en cada directivo.	Guía de análisis, encuestas, evaluación del potencial, triangulación y método Delphi.
III- Determinación de las competencias directivas y análisis de la brecha	-Determinar las necesidades de cada directivo y desarrollar competencias en cada directivo.	1- Determinar las brechas entre perfiles de competencias directivas y las competencias existentes en los directivos.	-Triangulación, -Estudio de documentos. -Método de ronda.
IV-Aprobación del proceso.	-Confeccionar el plan de superación de cada directivo para desarrollar competencias. -Aprobación de los perfiles de competencias directivas, el balance de brechas, el plan de preparación y superación individual y colectiva.	1- Determinar la estrategia a seguir para cubrir las necesidades de superación. 2-Reunión del Consejo de Dirección de la Empresa para la Aprobación del proceso y la estrategia propuesta.	Diagrama de frecuencia, análisis y Circulación de documentos, uso de las TIC. Trabajo en equipo Matriz de Relaciones

Fuente: Elaboración propia.

## ETAPA 1: PLANEACIÓN Y ORIENTACIÓN DEL TRABAJO.

### Paso # 1 Capacitación.

La actividad debe desarrollarse anualmente a través de seminarios o talleres, como garantía de que el procedimiento sea de perfeccionamiento continuo y pueda tener en cuenta: deficiencias anteriores, cambios, modificaciones o nuevas orientaciones recibidas, por esta razón en algunos pasos se dice: crear y/o renovar, confección y/o actualización.

La capacitación se desarrolla con el Consejo de Dirección ampliado y los trabajadores de la empresa, el que tendrá como principal objetivo explicar la implementación del procedimiento paso a paso. Se aprovechará este marco para retomar y recordar los conceptos claves vinculados al proceso. Se explica, además, que se ha tomado como patrón de perfil de competencias directivas las que más describen los autores y que han sido validadas en diferentes empresas y colectivos de profesores, (**Anexo 6**) lo que constituye una guía para el trabajo.

### Paso # 2 Creación y/o renovación del comité de expertos.

Se reúne el Consejo de Dirección de la Empresa y según el análisis previo realizado por ellos, hacen las propuestas de los posibles candidatos para la creación y/o renovación el Comité de Expertos. Este debe estar constituido por un número impar.

Utilizando el método de ronda o tormenta de ideas, se proponen las personas que reúnen las cualidades, capacidades requeridas.

Esta renovación y/o selección puede ser por propuestas que se llevan a la reunión o propuesta que fue solicitada con anterioridad a los miembros del consejo debidamente argumentada.

El grupo se puede crear también mediante el método de expertos. Para su selección se debe determinar la cantidad de expertos y la relación de los candidatos de acuerdo a los criterios de competencia establecidos que en este caso son:

- Poseer al menos cinco años (5) de experiencia en la actividad de dirección.
- Poseer no menos de cinco (5) 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.

Para el cálculo del número de expertos se utiliza la fórmula siguiente:  $n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$

donde:

n = cantidad de expertos,

p = nivel de precisión

i = nivel de confianza.

Se le envía un cuestionario (**Anexo No. 7**) a los ponderados para que si están de acuerdo respondan acerca de su nivel de conocimiento y argumentación sobre el tema objeto de estudio.

Se realiza el análisis individual de cada cuestionario y se determina el nivel de competencia (K) de cada persona, para ello se utilizará la siguiente fórmula  $K: K = 1/2 (Kc + Ka)$ . Se seleccionarán los expertos que tengan un nivel de competencia alto ( $0.8 \leq K \leq 1$ ) o medio ( $0.5 \leq K < 0.8$ ), mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional (conveniencia), y se procede al llenado de la Tabla No 2.2.

Tabla No 2.2 Comité de expertos de la empresa X.

N	Nombres y Apellidos	Cargo en la entidad.	Cargo en el comité.
1			Presidente
2.			Secretaria(o)
3.			Miembro
4.			Miembro
5.			Miembro
.			Miembro
.n			Miembro

Fuente: Elaboración propia.

### Paso # 3 Análisis de las influencias de las competencias distintivas de la organización sobre las directivas.

El Especialista de Cuadros reúne al comité de expertos ya seleccionado, y se elige un coordinador, se explica el trabajo futuro y se establecen las reglas para el trabajo grupal entre las que se destacan:

- No realizar críticas a las ideas.
- Se reciben con beneplácito cualquier idea que pueda aportar a la temática. Siempre es más fácil suavizar o descartar las ideas que generarlas.
- Se trata de encontrar combinaciones y cambios valiosos, animando a los participantes para que modifiquen o adicione las sugerencias de los demás.
- Se validarán las ideas cuando los criterios de la proporción sean iguales o superiores al 60%.

Posteriormente, entrega la documentación (planes estratégicos, objetivos de trabajo, documentos normativos sobre el cargo, perfiles de cargo o competencias, de existir) y subsiguiente de un análisis individual de cada uno de los documentos por parte de los miembros del comité de experto se procede a realizar el trabajo grupal, mediante el método de ronda o Brainstormig (ideas escritas), según los pasos metodológicos que caracterizan esta técnica.

Se hace un listado de las competencias que deben distinguir a la organización con el propósito de poder trabajar con efectividad y actualidad los perfiles de competencias de cada cargo. El listado debe ser sometido a un ordenamiento y reducción hasta llegar a obtener las competencias que distinguen a la organización. Este listado de competencias identificadas se usará como patrón o guía en los próximos pasos. (**Anexo No 8**)

## ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS Y EXISTENTES EN LOS CUADROS Y SUS RESERVAS.

### Paso # 1 Perfiles de Competencias Directivas de cada cargo.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el cargo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de la empresa en particular. Por tanto, la empresa adecuará los perfiles de competencias en dependencia de los

objetivos que persiga. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Para identificar las competencias directivas de cada cargo: Se aplica la encuesta a cada directivo para que opine de su propio cargo (**Anexo 9**)

El comité de experto realiza una entrevista al Director de R.H, al Jefe de Cuadro y al Director General (**Anexo No.10**)

Con el resultado de las encuestas, la entrevista y el análisis del perfil de cargo o competencias que existe con anterioridad, se hace una lista que contenga las competencias descritas en los tres instrumentos sin que se repitan, logrando un solo listado de competencias que se comparan con las competencias distintivas de la organización, lo que puede dar lugar a disminuir o aumentar en algunas.

Se les envía el listado de competencias a los expertos para que las conceptualicen y las ordenen según el grado de importancia que le atribuyen. Posteriormente se aplica el método Delphi para depurar la lista de competencias directivas, quedando estructurado o renovando el nuevo perfil de competencias directivas de cada cargo. Una vez concluido se procede a determinar el nivel de concordancia de los expertos a través de 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.

### Paso # 2: Competencias Directivas Existentes.

Para conocer las competencias de una persona, el comité de experto aplica una encuesta de autoevaluación a cada directivo para que identifique desde su perspectiva las competencias que él posee. (**Anexo 11**). Aplica además una encuesta al jefe inmediato de cada directivo, para que valore las competencias directivas existentes en su subordinado. (**Anexo 12**)

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

Con los elementos de estos tres instrumentos listados en pizarra o pancarta, cada experto en una hoja independiente, lista las competencias existentes en cada directivo según su criterio, con este resultado de cada experto por reducción y unificación, se hace un solo listado, el coordinador o jefe de cuadros llena el modelo con el perfil de competencia del cargo y las competencias existentes del directivo correspondiente. (**Anexo No.13**), y lo somete a consideración al colectivo de expertos nuevamente.

## ETAPA 3: DETERMINAR Y ANALIZAR LA BRECHA.

### Paso # 1: Determinar las brechas entre los Perfiles de Competencias Directivas y las Competencias Existentes en los Directivos.

Con el perfil de competencia del cargo y las competencias existentes en el directivo, el comité de competencias, por el método de ronda y efectuando un análisis individual de cada cuadro, lista las necesidades de aprendizaje de competencias directivas de cada uno de ellos y a qué nivel clasificándolo en Bajo, Medio, o Alto. La información obtenida se coloca en el (**Anexo. 14.**)

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

#### ETAPA 4: Aprobación del proceso y de la Estrategia Propuesta

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

Se realiza un análisis y estudio de los contenidos, las Instituciones y formas organizativas declaradas en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, con estos elementos el Comité de Expertos y el Especialista en Cuadros, a través del método de trabajo en Equipo, elaboran Matrices de Relaciones atendiendo a las que existen entre las competencias directivas declaradas y las Funciones de la Administración y otra con los contenidos de la Estrategia, (**Anexo 15 y 16**) con estas pesquisas y las informaciones obtenidas en los pasos anteriores (brechas) se procede a confeccionar el plan de superación individual de cada directivo y de la organización. (**Anexo 17 y 18**).

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

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

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

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

#### CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO:

En el capítulo que concluye se realizó una caracterización de la entidad objeto de estudio, se diagnosticó la situación de la misma al cierre del 2011; para ello fue necesario estudios de documentos, observación directa, entrevistas utilizando de tecnología de diagnóstico, para la verificación del cumplimiento de los requisitos de la NC-3001 y el programa estadístico SPSS, analizando la situación de esta entidad para la implementación del Sistema General Integral del Capital Humano, además demostrándose que no existe un procedimiento para la identificación de las competencias directivas necesarias y existentes en sus cuadros y sus reservas para detectar las necesidades de superación y capacitación de los mismos en función de desarrollar competencias directivas, por lo que se propone un nuevo instrumento que identifique las mismas.

### CAPITULO III

#### **3.1 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO QUE IDENTIFICA NECESIDADES DE SUPERACIÓN PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS EN CUADROS Y RESERVAS.**

##### ETAPA 1: Planeación y distribución del trabajo

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

##### Paso 1: Desarrollo del Seminario

La Dirección de la Empresa Provincial de Industria Alimenticia de Cienfuegos desde el primer momento que se contactó mostró gran interés y satisfacción por la investigación, reconociendo la importancia que tiene para el perfeccionamiento continuo del trabajo con los cuadros y estuvieron dispuestos a colaborar en aras de lograr un desempeño superior en las actividades que ejecutan los directivos.

Se desarrolló un seminario con los directivos y representación de trabajadores en la empresa, el que tuvo como objetivo principal explicar de forma detallada la implementación del procedimiento. Se aprovechó este marco para retomar y recordar los conceptos de competencias, competencias directivas, perfil de competencia, expertos y trabajo con expertos. Se explicó, además, que en el contexto de este estudio se asumieron como patrón de perfil de competencias directivas las que aporta Pérez López (1998), las cuales se ajustan al propósito de este estudio y han sido validadas en algunas de las empresas cubanas por diferentes investigadores (Cabrera Atienza, 2011; Oropesa Varens, 2011 y la de González Reyes). Se explicó además que para el desarrollo del procedimiento era necesario la elección de un comité de expertos el cual estará integrado por trabajadores y directivos que reúnen los requisitos descritos en el Capítulo II.

Se solicita criterios de quien o quienes deben integrarlo para proceder posteriormente a realizar una selección según la metodología. Durante el desarrollo del seminario la participación fue activa incluyendo la de los trabajadores, quienes en todos los casos mostraron preocupación por la novedad y necesidad del trabajo a desarrollar en la gestión de competencias no solo en directivos sino también en el resto de los trabajadores. Durante el seminario se constata que el trabajo por competencias es una actividad no trabajada en la entidad objeto de estudio. El número de posibles expertos propuestos por el método de ronda y listado visible llegó a 23.

##### Paso 2: Creación del Comité de Expertos.

Se reúne el Consejo de Dirección de la Empresa, cuya conformación se muestra en el Anexo No.3 Teniendo en cuenta los criterios o requisitos que deben poseer los posibles miembros del Comité de Expertos, bajo la actividad de facilitador del Jefe de Cuadros, se hace un análisis al detalle de cada uno de los propuestos en el seminario con el consejo ampliado y representación de trabajadores desarrollado anteriormente.

Después de las discusiones suscitadas en el seno del Consejo de Dirección y teniendo en cuenta el análisis del listado que surgió en la reunión anterior, se propusieron 19 posibles expertos (ponderados) por parte de sus miembros. Con anterioridad, se conocía el número de expertos que debían conformar el comité, ya que para cumplimentar este propósito se utilizó el procedimiento que se describe a continuación: Se decidió la proporción del error deseado al realizar la inferencia con los (n) expertos, (p) es el nivel de precisión e (i) el nivel

de confianza que se desee tomar. Seguidamente se pasa a calcular el tamaño de la muestra de expertos, auxiliándose de la fórmula antes mencionada y que a continuación se expone:

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

Donde:

K = Depende del nivel de confianza y adoptada:

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

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

$i \leq 0,12$  será  $i = 0,1026$

Sustituyendo en la fórmula:

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

$n = 11$  Expertos

Realizado el cálculo y definido que el número de expertos es de 11. Para determinar quiénes serían los expertos, se les aplicó un cuestionario a los 19 ponderados que se propusieron en el Consejo de Dirección el resultado se muestra en el Anexo 19. Se determinó el nivel de competencia (K) de cada persona y mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional (conveniencia) se seleccionaron los 11 que poseían los mayores valores de competencia. En este caso, nueve tuvieron un alto nivel de competencia (81.8%) y dos un nivel medio (18.2%). Los resultados de nivel de competencias de los expertos se muestran en la tabla No. 3.1

Tabla 3.1. Coeficiente de competencias de los expertos.

Ka	Kc	$\frac{1}{2}(Ka+Kc)$	Calificación
1,0000	0,8571	0,9286	Alta
0,7700	0,8571	0,8136	Alta
0,8500	0,8857	0,8679	Alta
0,9500	0,8143	0,8822	Alta
0,8000	0,9000	0,8500	Alta
0,9660	0,9286	0,9473	Alta
0,9290	0,8714	0,9002	Alta
0,9640	0,9000	0,9320	Alta
0,8500	0,8857	0,8679	Alta
0,725	0,8	0,7625	Medio
0,83	0,7	0,765	Medio

Fuente: Elaboración propia.

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

Tabla No 3.2 Comité de Competencias de la Empresa de la Industria Alimenticia de Cienfuegos.

N	Nombres y Apellidos	Cargo en la entidad.	Cargo en el comité.
1	Javier Moya Roja	Director general	Presidente
2.	Ibis Izquierdo López	Especialista en cuadros	Secretaria(o)
3.	Jesús García González	Subdirector de Recursos Humanos	Miembro
4.	Maribel López Losano	Subdirector Productivo	Miembro
5.	Marlene Ramirez Lorenzo	Subdirector de Economía	Miembro
6.	Raúl Sardiña Sosa	Subdirector de Mantenimiento	Miembro
7.	Adis María Quiñones	Auditor interno	Miembro
8	Juan Carlo Nuñez Guanche	Subdirector Comercial	Miembro
9	Leonel Alfonso Lugones	Subdirector de Aseguramiento y Transporte.	Miembro
10	Rolando Rivero García	Director UEB Productiva de Cienfuegos	Miembro
11	Mildrey Rodriguez	Especialista en Contabilidad	Miembro

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

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

El Especialista de Cuadros entrega la documentación que requieren los expertos para iniciar el trabajo en esta primera etapa. Los documentos entregados se concretaron en: planes estratégicos y objetivos de trabajo del 2010, 2011 y 2012, documentos normativos sobre el cargo y el perfil de cargo de los directivos de la entidad. Estos fueron estudiados de forma individual por los participantes durante una semana.

Con posterioridad se volvieron a reunir para realizar una sesión de trabajo en la cual cada uno presentó su propia lista, confeccionándose una sola y sometiéndose al ordenamiento y reducción del mismo por el método de ronda o Braistorning, logrando de esta forma listar las competencias distintivas de la organización.

En este caso se les ofreció, por parte de la investigadora, en coordinación con el Especialista de Cuadros y el Moderador, un fondo con ocho competencias, las cuales, aunque no fueron tan necesarias para la mayoría de los expertos, facilitaron el trabajo al inicio de la dinámica grupal.

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

Tabla No.3.3 Competencias Distintivas de la Empresa de la Industria Alimenticia de Cienfuegos.

No	Competencias distintivas de la organización.
1	Trabajo en equipo y cooperación.
2	Orientación estratégica.
3	Compromiso con la organización.
4	Sentido de pertenencia.
5	Comunicación.
6	Liderazgo.
7	Motivación por el logro
8	Capacidad de formación y desarrollo continuos del personal.

Fuente: Elaboración Propia.

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

Paso No. 1: Perfiles de competencias directivas de cada cargo.

Como el perfil de competencias depende fundamentalmente de la función que desarrolla cada cargo por separado y con sus características específicas, en este paso se hace necesario aplicar instrumentos eficaces y a cada uno de los cargos y desarrollar una triangulación de información que den veracidad al resultado final. Habiendo concientizado la importancia del mismo por parte de los miembros del comité de competencias, se procedió de la siguiente manera.

Se aplicó una encuesta a cada directivo (**Anexo 20**) que tiene como objetivo lograr la opinión de cada cuadro de lo que exige el cargo que él ocupa. Esto conllevó a la explicación individual de la importancia y seriedad de las respuestas de la encuesta a fin de no afectar el futuro de la organización.

Se dividió el comité de competencias en tres equipos y entrevistaron al director de RRHH, al Director General y al propio Especialista en Cuadros En esta entrevista (Anexo No. 10) cada uno de los entrevistados uso como guía el patrón de perfil de competencias cuyos resultados se muestran a continuación:

*Entrevistado 1 (Director de la EPIA).* Considera que todas estas competencias forman parte de las de un directivo que labore en cualquier empresa. Sin embargo, hace énfasis en que el liderazgo y la comunicación, la solución de problemas y toma de decisiones y el control de los recursos son competencias imprescindibles en cualquier directivo. Refirió que en el caso del Subdirector Económico es básica la organización y la capacidad de concentración, así como el control de los recursos. Para el caso del Subdirector de Recursos Humanos consideró que debe ser disciplinado y con capacidades para solucionar problemas y tomar decisiones.

El Subdirector de Comercial, desde la perspectiva del director, debe poseer competencias para establecer relaciones efectivas, saber aplicar técnicas de negociaciones y la gestión de recursos. El Subdirector de producción debe compartir las competencias anteriores y además, ser capaz de controlar el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno. El Subdirector de Aseguramiento y Transporte, debe controlar el cumplimiento de

los procesos, los recursos y el orden interno, así como propiciar el trabajo en equipo. Para los tres jefes de unidades básicas deben saber orientar al cliente, actualización política e ideológica y el manejo de conflictos.

*Entrevistado 2 (Especialista en Cuadros):* Comparte los criterios ofrecidos por la dirección general en cuanto a las competencias imprescindibles y comunes para cualquier cuadro, en este caso se refirió al liderazgo y la comunicación, la solución de problemas y toma de decisiones. Considera que el Director General debe poseer todas las competencias o al menos conocimientos generales que permitan su desempeño eficaz en su actuación profesional. Señala que el Subdirector Económico debe poseer capacidad de concentración, así como capacidad para el control de los recursos; el subdirector de recursos humanos debe tomar decisiones y solucionar conflictos; el Subdirector de Comercial debe saber aplicar técnicas de negociaciones y la gestión de recursos, así como solución de problemas y toma de decisiones.

Consideró que el Subdirector de Mantenimiento debe tener iniciativas y ser capaz de controlar el cumplimiento de los procesos. En el caso del Subdirector de Aseguramiento y Transporte, aludió a competencias como el control del cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno, así como autocontrol. Para los jefes de unidades básicas identificó el manejo de conflictos y la orientación al cliente. Este directivo añadió que todos los cuadros deben poseer la competencia para potenciar el desarrollo de los subordinados.

*Entrevistado 3 (Subdirector de Recursos Humanos):* Este directivo comentó que entre las competencias directivas que debe poseer cualquier cuadro de la empresa en cuestión están las siguientes: la solución de problemas, toma de decisiones y el control de los recursos, el liderazgo y la capacidad de comunicación. Aludió que en el caso del Subdirector Económico es necesaria la competencia asociada al control de los recursos y la capacidad de concentración. Para el caso del Subdirector de Recursos Humanos consideró que debe ser capaz de solucionar problemas y tomar decisiones.

Por otro lado, hace referencia a que el Subdirector de Comercial debe poseer competencias para establecer relaciones efectivas y saber aplicar técnicas de negociaciones. Coincidió con el director al plantear que el Subdirector de Producción debe compartir las competencias anteriores y además debe ser capaz de controlar el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno. El Subdirector de Aseguramiento y Transporte, debe controlar el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno. Consideró que para el caso de los jefes de unidades básicas, por su cercanía con el cliente, debe poseer competencias para la actualización política e ideológica y motivar al colectivo de trabajo.

Con los resultados de las encuestas, las entrevistas y el análisis de los perfiles de cargos existentes con anterioridad, se confeccionó un listado que contiene las competencias descritas en los tres instrumentos sin repetir ninguna. Posteriormente fueron entregadas a cada miembro del Comité de Experto una lista de competencias por cada cargo, en reunión posterior se socializaron las 11 listas y por el método de ronda quedó una sola correspondiente al cargo, que de conjunto fueron comparadas con las competencias distintivas de la organización, lo que provocó algunos cambios.

Este análisis dio en un primer momento el siguiente listado de competencias directivas. (Tabla No 3.4.)

Tabla No 3.4 Listado General de competencias directivas.

No	Competencias Directivas
1	Iniciativa
2	Pensamientos estratégicos
3	Motivación al logro
4	Actualización Política- Ideológica
5	Es abierto al cambio
6	Orienta al cliente
7	Desarrollo del RH
8	Desarrolla la política de cuadros y reservas
9	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia
10	Solución de problemas y toma de decisiones
11	Manejo de Conflictos
12	Aplica Técnicas de Negociación
13	Organizado
14	Concentrado
15	Compromiso con la organización
16	Comunicación
17	Logra trabajo en Equipo
18	Administra el Tiempo
19	Dinámico
20	Gestión de riesgo
21	Responsable
22	Carismático
23	Creativo
24	Disciplinado
25	Cuidadoso con autocontrol
26	Autocrítico

Fuente: Elaboración Propia

En un segundo momento, se establecieron las competencias que distinguen a cada uno de los cargos, estas se detallan en la siguiente tabla (Tabla No.3.5)

Tabla No. 3.5. Competencias directivas para cada uno de los cuadros.

Comp.	Dtor. General	Sub-Dtor. Económico	Sub-Dtor de Recursos Humanos	Sub-Dtor Comercial	Sub-Dtor Productivo	Dtor Sub-Aseguramiento y Trasporte.	Sub-Dtor Mto	Dtor. UBE Productiva	Dtores. UBE
1	X		X		X	X	X		
2	X					X	X	X	X
3	X	X			X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	X		X	X	X	X	X		X
6	X	X	X	X	X	X	X		
7	X	X		X	X	X	X	X	X
8	X	X	X	X	X	X	X		
9	X	X	X	X	X	X	X		X
10	X		X			X	X	X	
11	X	X	X	X	X	X	X		
12	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13	X	X	X	X	X	X	X		
14	X	X	X	X	X	X	X		X
15	X	X	X	X	X		X	X	
16	X	X		X	X	X	X		
17	X	X	X	X	X	X	X	X	X
18	X	X	X	X	X	X	X		X
19	X		X	X	X	X	X	X	X
20	X	X	X	X	X	X	X		
21	X		X				X	X	
22	X	X		X		X	X		X
23	X	X	X	X	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	X	X	X		X
25	X	X	X	X	X	X	X	X	
26	X	X	X	X	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente las 26 competencias fueron sometidas al criterio de expertos, mediante la técnica Delphi, para su ponderación. Primeramente se les entregó una encuesta a los expertos para que conceptualizaran las competencias y colocaran la letra "N" en la competencia con la que no esté de acuerdo (**Anexo 21 y 22**). Las conceptualizaciones ofrecidas por los expertos acerca de cada una de las competencias se procesaron, por parte de la autora de este trabajo. Para la determinación de grado de consenso entre los expertos, se aplicó el método de análisis de Kendall, su resultado se expone en el **Anexo 23** las Competencias que obtuvieron valores  $C_c < 60\%$  se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. a través del cual se estableció un elevado grado de concordancia aportado por la prueba de Kappa, para elaborar la definición final de las competencias directivas como se muestra a continuación.

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

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

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Conceptualización de las competencias Directivas:

1. Iniciativa: Muestra de comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios

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

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

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

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

6. Orientación al Cliente: Responde por prontitud y eficacia.

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

8. Desarrolla la política de cuadros y reservas: Siente la necesidad y garantía de una G.R.H potenciándola. Garantiza la continuidad del funcionamiento en la organización.

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

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

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

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

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

14. Concentración: Capacidad de concentrar la atención en uno o varios problemas.

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

16. 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.

17. Logra trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Logra sinergia entre los miembros del equipo toma en cuenta las ideas de los demás.

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

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

20. Gestión de riesgo: Toma de decisiones adecuada en momentos difíciles.

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

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

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

24. 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.

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

26. Autocrítica: Conoce sus puntos fuertes y débiles. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda. Modifica su comportamiento y se fortalece nuevamente.

Seguidamente se le entregó a cada experto una nueva encuesta (Tabla No.3.6) para que ordenaran las competencias directivas consecutivamente según su importancia.

Tabla No. 3.6: Encuesta aplicada a los expertos para ordenar las competencias.

Compañero(a) Usted ha sido seleccionado como expertos para las competencias que a continuación se relacionan. Para ello es necesario que tenga en cuenta que 1 es la primera prioridad y la 22 la última.

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

Elaboración Propia

Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas, indicada por  $R_j$ . Además, según el valor discreto de  $R_j$  media se determinó el orden de cada una de las competencias. (**Anexo No. 24**).

Con los resultados anteriores, se logro obtener las competencias necesarias de la organización. Tabla No. 3.7.

Tabla No. 3.7. Competencias necesarias en la organización.

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

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente los expertos con la ayuda de la autora dejan elaborado el Perfil de Competencia del Cargo de la Empresa Provincial de la Industria Alimenticia de Cienfuegos, a partir de los instrumentos aplicados y la bibliografía estudiada. Como se muestra en el **Anexo 25**.

#### PASO 2: COMPETENCIAS DIRECTIVAS EXISTENTES.

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

Siguiendo los pasos metodológicos descritos en el capítulo dos, se procedió a aplicar una encuesta de autoevaluación (Anexo 12) a cada directivo para que valoraran sus competencias directivas el resultado de estas se exponen en el **Anexo 26**, Se aplicó otra encuesta al jefe inmediato de cada uno de ellos ver, para conocer su opinión acerca del estado de las competencias directivas en sus subordinados cuyo resultado se observa en el **Anexo 27** y se realizó un análisis de la evaluación del desempeño de cada directivo; en este caso se consideraron los señalamientos que significaban insuficiencias o falta de competencias directivas en el cuadro.

Se realizó una triangulación de los resultados de los tres instrumentos aplicados, usando para ello el análisis individual de cuadro a cuadro por parte del comité de competencias. Se consideró como en casos antes descritos, que los cuadros poseían en alto nivel de la competencia evaluada porque coincidieron los resultados de las tres fuentes de información; medio, en el caso en que lo hicieron dos de ellas y bajo, cuando fue referido por una sola fuente. Así, se determinaron las competencias que posee cada directivo y se confeccionó el modelo de competencias directivas existentes en los cuadros (**Anexo 28**), el cual quedó archivado en el expediente de cada uno de ellos.

---

### ETAPA 3: Determinar y analizar la brecha.

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

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

La brecha o diferencia que existe entre las competencias exigidas para un cargo y las existentes en el ocupante del mismo, en la gran mayoría de los cuadros analizados es negativa. Se confeccionó el modelo de las brechas entre las competencias directivas necesarias en el cargo y las existentes en el directivo (**Anexo 29**), el mismo quedó archivado en el expediente del cuadro.

### ETAPA 4: Aprobación del proceso y de la estrategia propuesta.

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

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

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

Preparación en administración-dirección: Desde el punto de vista de las fuentes existen los Cursos, Diplomados, Maestría y Doctorados como vías externas a la EPIA. En el interior de la empresa debe ser aprovechable los Consejos de Dirección donde se debe intencional el desarrollo continuo de cada miembro, usando los roles de facilitadores, expositor, modelador, registradores y aprovechar los problemas o deficiencias y buscar su enseñanza.

En las superaciones de cuadros mensuales dedicar espacio a lo que necesitan los directivos en el desarrollo de competencias y usar los profesores que son consultores de la EPIA.

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

Analizadas las formas organizativas y los Contenidos declarados en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas, con estos elementos el Comité de competencias y el Especialista de Cuadro, a través del método de Trabajo en Equipo, elaboran dos matrices de relación: Una entre las competencias y las Funciones de la Administración y otra entre las competencias y los contenidos de la Estrategia Nacional (**Anexo 30 y 31**), con esto y la información obtenida en los pasos anteriores (necesidades de desarrollo de competencias obtenidas en la brecha), se procede a confeccionar el plan de superación individual y de la organización. (**Anexo 32 y 33**)

---

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

La autora, el Especialista de Cuadros y el Comité de Expertos elaboraron un informe para presentarle al Consejo de Dirección **Anexo 34** con las principales incidencias del proceso, quedando validadas los Perfiles y las competencias de los directivos y seguidamente se procede a la normalización con la firma de cada documento por los implicados pasando a ser documentos oficiales del expediente de los cuadros. Se circulo a los miembros del Consejo de Dirección, que como resultado de la aplicación de la investigación, contiene:

Los perfiles de competencias de cada cargo de la entidad.

Las competencias existentes en cada directivo.

La brecha entre las competencias directivas necesarias y las existentes de cada directivo.

Planes de superación individuales y plan de superación de la organización.

En coordinación con el director de la empresa se cito a la reunión del consejo, el cual se desarrollo sin dificultades y con un número considerable de intervenciones.

### CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO.

En el capítulo que concluye se aplicó el procedimiento para identificar necesidades de superación en los cuadros de la Empresa Provincial de Industria Alimenticia de Cienfuegos donde para ello se creó el Comité de Competencia formado por expertos del tema. Se identificaron y determinaron las competencias directivas necesarias y existentes de todos los directivos, se obtuvieron las necesidades individuales de desarrollo de dichas competencias en los mismos. Quedando además confeccionado un plan de superación por cada cuadro en función de desarrollar competencias directivas y el plan estratégico de la empresa para todos sus directivos.

## CONCLUSIONES

1. El procedimiento aplicado presenta una novedad para la preparación y superación de cuadros y sus reservas puesto que hasta el momento no se contaba con un instrumento similar por lo que la actividad se desarrollaba de forma empírica y disociada del verdadero objetivo de mejoramiento continuo en la dirección.
2. El procedimiento exige que los planes de desarrollo individual respondan al futuro de la organización, además se cumple con las políticas de la nueva estrategia nacional de gestionar competencias directivas.
3. Los instrumentos, técnicas y métodos que se aplican tales como: encuestas, entrevistas, método Delhi, Brainstorming y otros, le conceden rigor científico y pueden ser aplicados por las direcciones de las entidades sin que constituyan una camisa de fuerza.
4. La posibilidad al cambio, la innovación y la creatividad están presente en todo el procedimiento, lo que permite continuar desarrollando la Escuela Cubana de la Administración.

## RESULTADO

La aplicación de este trabajo a los directivos de la Empresa Provincial de Industria Alimenticia de Cienfuegos logró resultados satisfactorios, pues hoy cuentan con un instrumento que define e identifica las competencias directivas necesarias en cada cargo y las existentes en los directivos que lo ocupan, obteniéndose el perfil de competencias de los cargos de la forma más precisa, específica, directa y personal; se determinaron las necesidades de superación en sus cuadros en función de desarrollar competencias directivas y las acciones de superación que necesitan cada uno para su exitoso desempeño, así como las vías, métodos o alternativas a orientar y ejecutar para elevar la preparación de los mismos en dicha entidad.

## BIBLIOGRAFIA

- Morales Cartaya, A. (2007). *Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. La Habana: Academia.
- Acuerdo del Consejo de Estado. (2010, Julio 22). Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
- Aedipe, M. (1992). Congreso Mundial sobre Capital Humano. Madrid.
- Alles, Marta. (1996) ¿Cuáles son las características que precisa desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI?
- Almada, Agustín Ibarra. (2000). Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. *Boletín Cinterfor No 149. México*, 95-105.
- Alpizar Fernández, Raúl. (2004). *Modelo de gestión de la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos*. Opción al grado científico de Doctor de Ciencias de la Educación, Ciudad de la Habana.
- Becker, & Carletto. (2005). *Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral*. México: Boletín Cinterfor.
- Benítez R, & Jorge L. (2004). *Competencias: hacia un enfoque unificado*. ed. Pueblo y Educación.
- Benítez, Jorge. (2007). Competencias: Enfoques y clasificación. Gestión por competencias. [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gestcomp.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gestcomp.htm).
- Bittencourt, Cláudia Cristina. (2001). *A gestão de competências gerenciais – a contribuição dos princípios da aprendizagem organizacional*. Porto Alegre.
- Boyatzis, R, & Fernández, Baeza. (2001). *Modelo Genérico de Competencias*. Estados Unidos.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Bunk, Gerhard. (1994). *Competencias metodológica, social y participativa*. Estados Unidos.
- Canel Díaz M. (2010). *Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas*. Consejo de Estado.
- Cardona, Pablo, & Chinchilla, N. (1999). *Competencias técnicas*. México.
- Cardoso, L. (2006). Las competencias profesionales en el Directivo. *Revista electrónica Orbita Científica*.
- Cardoso, L. (2008). *Modelo del desempeño por competencias profesionales para el director de escuela primaria en San Miguel del Padrón*. Opción al grado científico de Doctor de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de la Habana.

- Castro Escarra, Olga J. (2007). *La dirección de Superación de los maestros*. ed. Pueblo y Educación.
- Castro O. (2006). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos* (1º ed.). Madrid: Edición digital.
- Castro Ruz, Fidel. (2003). Discurso de Clausura del Congreso de Pedagogía.
- Castro, Fidel. (2003). *Desarrollo y formación de directivos*. 1ra ed., La Habana.
- Chiavenato, P. (1995). *Competencias de nuevo reto*. México: Ed. Continental.
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Ed. Continental.
- CINTERFOR-OIT. (1996).
- Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunista. (2010).
- Codina, A. (2010). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo? Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba: Comisión nacional de Cuadros. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. La Habana, Cuba.
- Colectivo de autores. (2002). *El proceso de capacitación con carácter sistémico*. Colombia: Columbié.
- Colectivo de autores. (2003). *El sistema de trabajo del docente y el director de escuela. Vías para su superación*. Trabajo presentado en Pedagogía.
- Colectivo de autores. (2007). *Formación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica*. La Habana: Academia.
- Colectivo de autores. (2001). *Sistema de Formación de Cuadros*. La Habana: Academia.
- Comité Central del PCC, (1999). *Lineamientos sobre la Política Económica y Social*.
- Consejo de Estado. (2007). *Decreto Ley 251*.
- Consejo de Estado. (2010). *Gaceta oficial*.
- Consejo de Estado. (1999). *Gaceta Oficial de la República*.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2004). *Decreto Ley 196 Modificada*.
- Coraminas, L. (1998). *Término de competencias*. Academia.
- Cuesta Santo, A. (2005). *Tecnología de la gestión de los recursos humanos*. Academia.
- Cuesta Santos, Armando. (2000). *Gestión de competencias*. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE). La Habana: Facultad de Ingeniería Industrial.
- Cuesta, Armando. (2002). *Competencias complejas*. La Habana: Academia.
- Cuestas Santos, A. (1997). *Conformación de perfiles de competencias directivas por el método delphi*. Academia.
- Decreto ley 196. (1999). Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. Consejo de Estado.
- Decreto Ley 197. (1999). Relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios. Consejo de Estado.

Decreto Ley 236. Consejo de Estado.

Decreto Ley 82. (1984). *Sistema de Trabajo con los cuadros.*

Decreto Ley No, 196. (1999). *Selección y movimiento de Cuadros.*

Delgado M., (2009). Modelo de gestión por competencias. *www.portaldelconocimiento.com*. Retrieved April 2, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Díaz – Canel Bermúdez Miguel. (2010). MES.

Ducci, M. (1997). *Estrategia de Preparación para la Reserva*. ed. Pueblo y Educación.

Ducci, Maria A. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral*. España.

El enfoque del análisis funcional.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfanalfun.htm>. Retrieved April 2, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.

Feliú, B. (1996). *Los Cuadros y Reservas hacia un Futuro Empresarial* (1º ed.). Félix Varela.

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

Fernández, Guadalupe. (1998). *Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano*. España.

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

Foss Rumelt, & Sánchez Knudsen. (1996). *Desarrollo de competencias*. London.

*Gaceta Oficial de la República de Cuba.*

Gallart, M. & Jacinto. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín a.6, Educación y Trabajo*.

Gallart, M.A, & Jacinto, Cl. (1997). *Competencias intelectuales*. México.

Gallego, L. (2001). *La gestión por competencia en estos tiempos*. España.

Gárciga, Rogelio J. (1999). *Formulación Estratégica*. 1ra ed., Félix Varela.

González Díaz Carlos, & Sánchez Santos Leonardo. (2003). *Propuesta de Diagnostico para el trabajo con los Cuadros y su Reserva*. La Habana: 1ra ed., Félix Varela.

Guevara de la Serna, Ernesto. (1962). El cuadro columna vertebral de la Revolución. *Cuba Socialista*, 4.

Hernández Consuegra. (2007). *Estrategia de Preparación para la Reserva*. La Habana: ed. Pueblo y Educación.

Hernández del Sol J. (2011). Maestría.

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun3>. (2005). .

Irigoin M, & Vargas, F. (2002). *Sistematización de competencias*. Estados Unidos.

- Las cuarentas preguntas más frecuentes sobre formación por competencias. (n.d.). *www.gestiondelconocimiento.com*. Retrieved April 2, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Levy Leboyer, p. (1997). *Cuestionario de Competencia Directiva*. Ed. Continental, México.
- Linares Borrell, M.A, & Valiente Sandó, P. (2002). *Instrumentación del Sistema de Formación de Cuadros*. Estados Unidos.
- López Gutiérrez, Juan Carlos. (2007). *La gestión de competencias, un enfoque integral de formación de directivos*. sapiens.com.
- Manso Díaz, A. (2006). Modelo de gestión por competencias. *www.portaldelconocimiento.com*. Retrieved April 2, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Marrero, F. (2002). *Competencias laborales, con enfoque netamente funcional*. La Habana: Félix Varela.
- Martí, José. *Diccionario Cubano de términos de dirección*. Biblioteca Digital ISBN959-18-0180-7.
- Materiales de la conferencia nacional del Partido Comunista Cubano. (2012).
- Mc Clelland, David. (1973). *Capital Humano*. Estados Unidos: Mundi-Prensa Libros S.A.
- MERTENS. (1996). Competencias básicas, genéricas, transversales y específicas. Cinterfor.
- Mertens Leonard. (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación Profesional*. Cinterfor.
- Mertens, Leonard. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2006). *Consejo de Estado de la República de Cuba*,
- Molina Pedro. (2010). *Diseño y aplicación de un procedimiento para identificar y validar competencias distintivas en Instituciones de Educación Superior*. Cienfuegos.
- Morales Cartaya Alfredo. (2007). *Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. Ciudad de La Habana.
- Morales Cartaya, L. (2007). *¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?* Academia.
- Norma Cubana 3000. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. Oficina de Normalización.
- Norma Cubana 3001. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos. Oficina de Normalización.
- Norma Cubana 3002. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. Oficina de Normalización.
- Organización internacional del trabajo. (1993). *Glosario de términos escogidos*. La Habana: Academia.
- Ortiz, José M. (2000). *La gestión por competencias y el cuadro de mando integral*. La Habana: Félix Varela.
- Pérez López, F. (1998). *Gestión por competencias*. Academia.

- Pérez López. (1998). *Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas*. La Habana: Academia.
- Pinto Hernández, M. E., & Gómez Parets, C.G. (2000). *Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba*. México: Ed. Continental.
- Puchol, L. (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos*. London.
- Pujol L. (1999). *Apuntes para una jornada del trabajo sobre normalización de competencias laborales*. London.
- Quezada Martínez, Humberto. Competencias Laborales. Metodologías de identificación: análisis funcional. <http://qmasociados.netfirms.com>. Retrieved April 2, 2012, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Quinn, Robert E, (2005). *Maestría en Gestión de las organizaciones*. Maestría, Cienfuegos.
- Resolución Ministerial. (1999). CETSS.
- Rico Montero, P. (2008). *El Modelo de la escuela primaria cubana: una propuesta desarrolladora de educación, enseñanza y aprendizaje*. Ed. Pueblo y Educación.
- Rodrigo, Pepa. (2000). *Selección por competencia (I): Importancia del perfil a definir y técnicas*. España: Capital humano.
- Rodríguez Macedo, Jeime, (2000). *Responsable de auto acceso: definiendo competencias laborales y funciones*. Estado de México: Universidad Autónoma.
- Rodríguez Trujillo, Nelson. Selección efectiva de personal basada en competencias. <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/seleefe/i.htm>.
- Rodríguez, C. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Academia.
- Sandó, Valiente. (2003). Tesis Doctoral,
- Sandrino Rosemónd, O. (2005). *La capacidad de dirección de los cuadros*. 1º ed La Habana.
- Santos, A. (2000). *Gestión de competencias*. La Habana: Academia.
- Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. (1972). *Cuestionario de Competencia Directiva*. Estados Unidos.
- Serrano Carmen Rosa. (2003). *Las competencias pueden ser clasificadas en técnicas, afectivas y gerenciales*?. La Habana: Félix Varela.
- Spencer, J. (1993). Aptitudes, formación y readaptación profesionales requeridas para satisfacer las nuevas exigencias de los puestos de trabajo en el comercio y las oficinas.
- Suárez Vélez, Ivis. (2009). *La identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola Cienfuegos*. Cienfuegos.
- Tejada M. (1998). *Formulación Estratégica*. Félix Varela.
- Tremblay G. (1994). *Pedagogía colegiar*. Pueblo y Educación.
- UNESCO. (1996). Competencias relacionadas con la sociedad.

- 
- Valiente Sandó, Pedro. (2004). *Algunas tendencias en la formación y superación de los directores escolares en países de América Latina y el Caribe, Estados Unidos, la Unión Europea y Australia*. Soporte digital.
- Velando, E. (1997). *Propuesta de Diagnostico para el trabajo con los Cuadros y su Reserva*. 1ra ed., Félix Varela.
- VI congreso del Partido comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la política, económica y social del Partido y la Revolución*.
- Yacayra E, & Santana, Matos. (2005). *Competencias básicas, ciudadanas y laborales*. Universidad Autónoma de Santo Domingo: Escuela de Pedagogía.
- Zayas Agüero, P. (2002). *Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo*. La Habana: Academia.

## ANEXOS

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



Fuente: Tomado de Hernández del Sol J. (2011)

Nombre del procedimiento	Autor
--------------------------	-------

Anexo 2 Procedimientos que anteceden a la investigación.

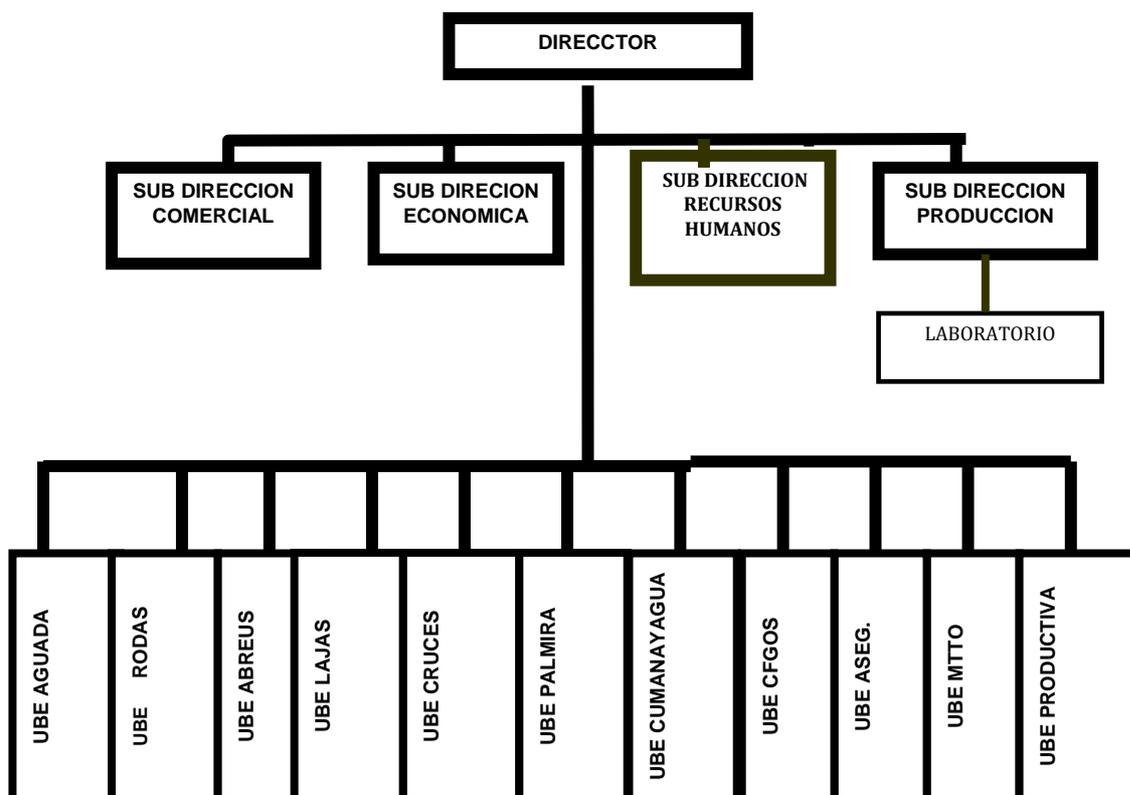
<p>Procedimiento para el desarrollo de Modelos de Gestión por Competencias.</p>	<p>Prof. Ing. Rolando Macías Gelabert Facultad de Ing. Industrial y Turismo, UCLV.</p>
<p>Una Propuesta Teórico-Methodológica para implementar la Gestión por Competencias en las Empresas</p>	<p>Ms.C. Ing. Alexander Sánchez Rodríguez. Profesor Instructor.* Dr.C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Profesor Titular.** Dra.C. Clara Elena Marrero Fornaris. Profesor Titular.***</p> <p>* Centro de Información y Gestión Tecnológica.CIGET.Calle 18 s/n esq. Maceo. Rpto. El Llano, Holguín, CP 80100 ** Universidad "Marta Abreu" de Las Villas *** Universidad de Holguín</p>
<p>Modelo par instrumentar la gestión por competencias con un enfoque de proceso</p>	<p>Yaniel Santos Triana Ing. Industrial Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"</p>
<p>Diseño de un Instrumento de Detección de Necesidades de Entrenamiento basado en el Modelo de Competencia para el personal que labora en la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela (APUCV) y del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela (IPP de la UCV).</p>	<p>Lic. María C. De Sousa De R.Asesor: Dra. Gertrudis GarcíaCaracas, Mayo 2001 Republica Bolivariana De Venezuela Universidad nacional experimental Simon Rodriguez Vice-rectorado academico Decanato de postgrado</p>
<p>Proceso Metodológico para La Validación y Certificación de Competencias Laborales</p>	<p>ORIA MORALES ARACENA Asesora de Recursos Humanos Santo Domingo, República Dominicana</p>
<p>Procesos de gestión humana basados en competencias</p>	<p><u>Mery Gallego Franco Asesora del grupo</u> Recursos Humanos: fuente de inagotable valor. Serie: Tras la esencia vital de la empresa. Centro de Información. Cubalse. Cuba</p>
<p>Metodología para diseñar un perfil de competencia de un profesor universitario</p>	<p>Msc. Ileana Artidiello Delgado Lic. Roxana Lídice Conrado Barreras</p>
<p>Premisas para el trabajo con enfoque centrado en competencias en el Sistema de Gestión Integrada de Capital</p>	<p>Abdiel Quiñones Martínez. Trabajo de Diploma. 2008 UCF</p>

Humano en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.	
Procedimiento para la identificación y validación de competencias distintivas en Universidades	Pedro Tesis de grado 2008 UCF
Procedimiento para detectar las competencias directivas existentes en dicha Universidad	MSc. Ing. Yordanis Garcia Dousat Doctor en Ciencias, en la Universidad de Holguín.2007
Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola de Cienfuegos	Ivis Suárez Vélez y Margelys Hernández Delgado. Tesis de grado 2009 UCF
Una propuesta metodológica para el diseño e implementación del Sistema de Recursos Humanos por Competencias a partir de las Competencias Esenciales de la Organización	Daisy Aranguiz Díaz Velis Consultora <sup>1</sup> Miriam Gonzalez Directora de Recursos Humanos <sup>2</sup> Maidely Suarez Garcia Consultora <sup>1</sup> Cloris Caballero Rodriguez Consultora <sup>1</sup> <sup>1</sup> Centro de Información y Gestión Tecnológica. Villa Clara
Metodología para el análisis de las competencias	Julia Guach Castillo. Especialista del Grupo Creatividad, Competencia y Desarrollo.  Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS). Calle 15 esquina B Vedado.
Procedimiento metodológico para la identificación de las competencias directivas necesarias en los cuadros y reservas de subordinación local en el municipio de Rodas.	Alfredo Oscar Cabrera Atienza. Tesis de grado 2011, UCF
“Aplicación de un procedimiento para identificar las competencias organizacionales en la Empresa de IZAJE de Cienfuegos”	Inalbis Rios Córdoba Tesis de grado 2011, UCF
“Procedimiento metodológico para identificar competencias directivas existentes en la Empresa Avícola de Cienfuegos	Mildaris Oropesa Varens Tesis de grado 2011, UCF
Preparación y superación de los cuadros como el motor de todo el sistema de	Carlos Martínez Mollineda Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela” en Villa Clara, Cuba y Belkis Pedraza Muñoz Universidad Central “Marta Abreu”,

formación de cuadros	Cuba.208
Metodología para la confección del perfil de competencias del director de la escuela primaria.	MSc. Virginia Pérez Payrol. Profesora Asistente de la UCP "Conrado Benítez García". Cienfuegos. Cuba
Modelo de Gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos.	Dr. Raúl Alpizar Fernández. Profesor titular de la UCF. Tesis Doctoral.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Organigrama de la EPIA Cienfuegos



Anexo 4: Tecnología de diagnóstico para el sistema de Capital Humano.

Módulo	no.	Pregunta	Bajo	Medio	Alto	Explique porque seleccionó esa respuesta
<b>COMPETENCIAS DIRECTIVAS</b>	1	¿Están definidas las competencias directivas de cada cargo, las de los procesos de las actividades principales y las de los trabajadores?	No se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada, no está identificadas las competencias de ningún proceso, ni las directivas ni las laborales	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada No siendo así las de los procesos, ni las directivas, pero si las laborales	Están identificadas las competencias directivas en la empresa.	
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias directivas en la empresa?	No se identifican las competencias directivas en la empresa.	No están identificadas las competencias directivas en la empresa, se establece la idoneidad de cada cuadro por parte de comisiones presididas por el director general.	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias directivas	
	3	¿Se determinan las brechas con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada directivo de acuerdo a los requisitos del puesto de trabajo que desempeña?	No existe gestión por competencias la organización no utiliza las competencias directivas para los procesos de selección e integración, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño en los directivos.	No está estructurada la gestión de competencias. No se conocen las ventajas en la gestión por competencias para el logro de los objetivos de la organización.	Se desarrolla el trabajo y se evalúa el trabajo de la dirección de cuadro, se confeccionan los planes de superación individual de cada directivo anual mente, pero no teniendo en cuenta las necesidades basadas en desarrollar competencias ya que no se conoce las brecha entre las que necesita el cargo y las que posee el directivo que lo ocupa?	

Fuente: Gonzales Reyes. 2011

Anexo No. 5 Diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001

Requisitos	Se Cumple.		Observaciones
	Si	No	
1 Requisitos vinculados a las competencias directivas			
1.1 ¿Está designado y constituido el Comité de Competencias de la organización?			
1.2 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias directivas existentes?			
¿Considera este procedimiento la identificación y validación de las competencias directivas existentes?			
2 ¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias directivas existentes?			
¿Están identificadas y aprobadas las competencias directivas existentes?			
3 ¿Están identificados por la alta dirección los directivos que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los directivos cuyo desempeño es adecuado pero no superior?			
4 ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias directivas existentes?			
¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias directivas existentes?			
5 ¿Se utilizan en la organización las competencias directivas existentes para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño?			

Fuente: Fuente: Gonzales Reyes. 2011

Anexo 5.1 Resultados de la aplicación del soporte informático que complementa la tecnología de diagnóstico.

	Premisas	1	2	3	4	5	Total	
1	Orientación estratégica	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	
2	Participación efectiva de los trabajadores	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	66.67%	66.67%	66.67%			66.67%	No existe Orientación Estratégica
4	Clima laboral satisfactorio	66.67%	66.67%	66.67%			66.67%	
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	66.67%	66.67%	66.67%			66.67%	
							66.67%	

Puntos
--------

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

Anexo 6: Patrón de perfil de competencia.

	Iniciativa
	Pensamientos estratégicos
	Motivación al logro
	Actualización Política- Ideológica
	Es abierto al cambio
	Orienta al cliente
	Desarrollo del RH
	Desarrolla la política de cuadros y reservas
	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia
	Solución de problemas y toma de decisiones
	Manejo de Conflictos
	Aplica Técnicas de Negociación
	Organizado
	Concentrado
	Compromiso con la organización
	Comunicación
	Logra trabajo en Equipo
	Administra el Tiempo
	Dinámico
	Gestión de riesgo
	Responsable
	Carismático
	Creativo
	Disciplinado
	Cuidadoso con autocontrol
	Autocrítica

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 7: Cuestionario aplicado a los ponderados para determinar el coeficiente de competencia.

Objetivo: Determinar el nivel de competencia de los ponderados seleccionados para formar parte del Comité de Competencias de la Empresa X

Estimado(a) colega:

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

Primera parte:

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

Fuente: Gonzales Reyes M. 2011

Segunda parte:

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

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

Fuente: Gonzales Reyes M. 2011

Anexo 8: Competencias distintivas de la organización.

No	Competencias distintivas de la organización.
1	
2	
..	
...	
...	
n	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9: Encuesta sobre el perfil de competencia del cargo que ocupa el directivo.

Estimado(a) colega:

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

No	Competencia	Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
1	Iniciativa			
2	Pensamientos estratégicos			
3	Motivación al logro			
4	Actualización Política- Ideológica			
5	Es abierto al cambio			
6	Orienta al cliente			
7	Desarrollo del RH			
8	Desarrolla la política de cuadros y reservas			
9	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia			
10	Solución de problemas y toma de decisiones			
11	Manejo de Conflictos			
12	Aplica Técnicas de Negociación			
13	Organizado			
14	Concentrado			
15	Compromiso con la organización			
16	Comunicación			
17	Logra trabajo en Equipo			
18	Administra el Tiempo			
19	Dinámico			
20	Gestión de riesgo			
21	Responsable			
22	Carismático			
23	Creativo			
24	Disciplinado			
25	Cuidadoso con autocontrol			
26	Autocrítica			

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

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

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

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

Anexo 10 Guía de entrevista para precisar las competencias necesarias para los cargos.

¿Diga cuáles competencias corresponden de manera general a cualquier cargo directivo de la Empresa?

¿Cuáles competencias deben caracterizar a cada de los cargos de la empresa?

¿Qué otras competencias se podrían agregar según su criterio?

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

Anexo 11: Encuesta de Autoevaluación.

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

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

No	Competencias	Exige le cargo			Posee usted		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Iniciativa						
2	Pensamientos estratégicos						
3	Motivación al logro						
4	Actualización Política- Ideológica						
5	Es abierto al cambio						
6	Orienta al cliente						
7	Desarrollo del RH						
8	Desarrolla la política de cuadros y reservas						
9	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia						
10	Solución de problemas y toma de decisiones						
11	Manejo de Conflictos						
12	Aplica Técnicas de Negociación						
13	Organizado						
14	Concentrado						
15	Compromiso con la organización						
16	Comunicación						
17	Logra trabajo en Equipo						
18	Administra el Tiempo						
19	Dinámico						
20	Gestión de riesgo						
21	Responsable						
22	Carismático						
23	Creativo						
24	Disciplinado						
25	Cuidadoso con autocontrol						
26	Autocrítica						

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

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

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

Fuente: Oropesa Varens M. 2011

Anexo 12: Encuesta del criterio acerca de las competencias que poseen los subordinados.

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

No	Competencias	Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
1	Iniciativa			
2	Pensamientos estratégicos			
3	Motivación al logro			
4	Actualización Política- Ideológica			
5	Es abierto al cambio			
6	Orienta al cliente			
7	Desarrollo del RH			
8	Desarrolla la política de cuadros y reservas			
9	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia			
10	Solución de problemas y toma de decisiones			
11	Manejo de Conflictos			
12	Aplica Técnicas de Negociación			
13	Organizado			
14	Concentrado			
15	Compromiso con la organización			
16	Comunicación			
17	Logra trabajo en Equipo			
18	Administra el Tiempo			
19	Dinámico			
20	Gestión de riesgo			
21	Responsable			
22	Carismático			
23	Creativo			
24	Disciplinado			
25	Cuidadoso con autocontrol			
26	Autocrítica			

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

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

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

Fuente: Oropesa Varens M. 2011

Anexo 13: Competencias existentes en el directivo.

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_.

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_.

No	Competencias	Que posee el directivo		
		A	M	B
1	Iniciativa			
2	Pensamientos estratégicos			
3	Motivación al logro			
4	Actualización Política- Ideológica			
5	Es abierto al cambio			
6	Orienta al cliente			
7	Desarrollo del RH			
8	Desarrolla la política de cuadros y reservas			
9	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia			
10	Solución de problemas y toma de decisiones			
11	Manejo de Conflictos			
12	Aplica Técnicas de Negociación			
13	Organizado			
14	Concentrado			
15	Compromiso con la organización			
16	Comunicación			
17	Logra trabajo en Equipo			
18	Administra el Tiempo			
19	Dinámico			
20	Gestión de riesgo			
21	Responsable			
22	Carismático			
23	Creativo			
24	Disciplinado			
25	Cuidadoso con autocontrol			
26	Autocrítica			

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 14: Necesidades de Superación.

Brecha entre las competencias directivas necesarias en el cargo y las existentes en el directivo.

No	Competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
1	Iniciativa						
2	Pensamientos estratégicos						
3	Motivación al logro						
4	Actualización Política- Ideológica						
5	Es abierto al cambio						
6	Orienta al cliente						
7	Desarrollo del RH						
8	Desarrolla la política de cuadros y reservas						
9	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia						
10	Solución de problemas y toma de decisiones						
11	Manejo de Conflictos						
12	Aplica Técnicas de Negociación						
13	Organizado						
14	Concentrado						
15	Compromiso con la organización						
16	Comunicación						
17	Logra trabajo en Equipo						
18	Administra el Tiempo						
19	Dinámico						
20	Gestión de riesgo						
21	Responsable						
22	Carismático						
23	Creativo						
24	Disciplinado						
25	Cuidadoso con autocontrol						
26	Autocrítica						

Nombre y Apellidos: .....

Cargo que desempeña: .....

Firma: .....

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

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

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15: Matriz de relaciones: Competencias - Funciones de la Administración.

#	Competencias	Funciones de la Administración			
		Planear	Organizar	Mando	Control
1	Iniciativa				
2	Pensamientos estratégicos				
3	Motivación al logro				
4	Actualización Política- Ideológica				
5	Es abierto al cambio				
6	Orienta al cliente				
7	Desarrollo del RH				
8	Desarrolla la política de cuadros y reservas				
9	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia				
10	Solución de problemas y toma de decisiones				
11	Manejo de Conflictos				
12	Aplica Técnicas de Negociación				
13	Organizado				
14	Concentrado				
15	Compromiso con la organización				
16	Comunicación				
17	Logra trabajo en Equipo				
18	Administra el Tiempo				
19	Dinámico				
20	Gestión de riesgo				
21	Responsable				
22	Carismático				
23	Creativo				
24	Disciplinado				
25	Cuidadoso con autocontrol				
26	Autocrítica				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16. Matriz de relaciones: Competencias – Contenidos de la Estrategia Nacional de Cuadros y sus reservas.

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

Fuente: Elaboración Propia.

Leyenda:

Contenidos:

Preparación Política –Ideológica.

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

Preparación en la Dirección – Administración:

- En dirección.
- Economía
- Jurídica
- Informática.

Preparación Técnico - profesional

Anexo 17: Plan de preparación y superación: desarrollo de competencias directivas.

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

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

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

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

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

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

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18: Plan de preparación y superación en competencias directivas

Centro: \_\_\_\_\_

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

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

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19: Resultado del cuestionario aplicado a los ponderados para determinar el coeficiente de competencia.

Objetivo: Determinar el nivel de competencia de los ponderados seleccionados para formar parte del Comité de Competencias de la Empresa Provincial Industria Alimenticia de Cienfuegos.

Primera parte:

Fuente de Argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes.			
	Alto	Medio	Bajo	Nulo
Revisión de las normativas que rigen la actividad de los cuadros.	40%	32%	20%	0%
Experiencia en el trabajo con las competencias directivas.	35%	28%	17,5%	0%
Actividades de capacitación o superación impartida o recibida acerca de las competencias directivas.	10%	8%	5%	0%
Investigaciones realizadas en su empresa como conocedor del tema.	8%	6,4%	4%	0%
Participación en discusiones acerca de esta temática.	7%	5,6%	3,5%	0%
Total.	100%	80%	50%	0%

Fuente: Elaboración propia.

Segunda parte:

Coeficiente de competencia de los expertos.

Ka	Kc	$\frac{1}{2} (Ka+Kc)$	Calificación
1,0000	0,8571	0,9286	Alta
0,7700	0,8571	0,8136	Alta
0,8500	0,8857	0,8679	Alta
0,9500	0,8143	0,8822	Alta
0,8000	0,9000	0,8500	Alta
0,9660	0,9286	0,9473	Alta
0,9290	0,8714	0,9002	Alta
0,9640	0,9000	0,9320	Alta
0,8500	0,8857	0,8679	Alta
0,725	0,8	0,7625	Medio
0,83	0,7	0,765	Medio

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 20: Encuesta sobre el perfil de competencia del cargo que ocupa el directivo.

Estimado(a) colega:

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

No	COMPETENCIA	Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
		X		
1	Iniciativa		X	
2	Pensamientos estratégicos	X		
3	Motivación al logro		X	
4	Actualización Política- Ideológica		X	
5	Es abierto al cambio	X		
6	Orienta al cliente	X		
7	Desarrollo del RH	x		
8	Desarrolla la política de cuadros y reservas		X	
9	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia		X	
10	Solución de problemas y toma de decisiones		X	
11	Manejo de Conflictos	X		
12	Aplica Técnicas de Negociación	X		
13	Organizado	X		
14	Concentrado	X		
15	Compromiso con la organización		X	
16	Comunicación	X		
17	Logra trabajo en Equipo			
18	Administra el Tiempo		X	
19	Dinámico	X		
20	Gestión de riesgo		X	
21	Responsable	X		
22	Carismático	X		
23	Creativo		X	
24	Disciplinado	X		
25	Cuidadoso con autocontrol	X		
26	Autocrítica		X	

Fecha de elaboración: \_\_\_\_18/02/2012\_\_

Elaborado por: \_Javier Moya Rojas\_\_\_\_\_

Cargo: Director General de EPIA

Anexo 21: Encuesta a los expertos para que conceptualicen las competencias directivas.

No	COMPETENCIA	Conceptualización
1	Iniciativa	
2	Pensamientos estratégicos	
3	Motivación al logro	
4	Actualización Política- Ideológica	
5	Es abierto al cambio	
6	Orienta al cliente	
7	Desarrollo del RH	
8	Desarrolla la política de cuadros y reservas	
9	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia	
10	Solución de problemas y toma de decisiones	
11	Manejo de Conflictos	
12	Aplica Técnicas de Negociación	
13	Organizado	
14	Concentrado	
15	Compromiso con la organización	
16	Comunicación	
17	Logra trabajo en Equipo	
18	Administra el Tiempo	
19	Dinámico	
20	Gestión de riesgo	
21	Responsable	
22	Carismático	
23	Creativo	
24	Disciplinado	
25	Cuidadoso con autocontrol	
26	Autocrítica	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 22 Encuesta para la depuración de las competencias por parte de los expertos.

Estimado colega: Usted debe colocar la letra N en la competencia que considere innecesaria para los directivos de la Empresa Provincial Industria Alimenticia de Cienfuegos "Gracias por su colaboración."

Comp.	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia

Comp	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	Cc %
1		N	N	N	N					N	N	45.4
2		N					N					81.8
3					N			N		N	N	63.6
4			N	N					N			72.7
5										N		90.9
6				N	N	N	N	N	N	N	N	27.3
7						N						90.9
8												100
9		N										90.9
10									N			90.9
11										N	N	81.9
12						N	N	N	N			63.9
13				N								90.9
14				N	N	N	N	N	N	N	N	27.3
15						N	N			N	N	63.9
16	N		N							N	N	63.6
17												100
18											N	90.9
19					N		N					81.8
20		N		N		N			N	N	N	45.4
21				N	N							81.8
22		N				N			N		N	63.6
23		N										90.9
24		N										90.9
25												100
26		N										90.9

Elaboración Propia

Anexo 23: Ponderaciones de los expertos.

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

Elaboración Propia

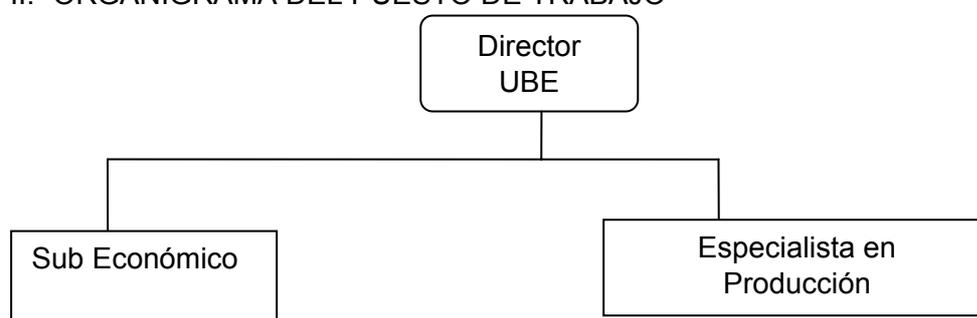
Anexo 24: Cálculo del orden de importancia de las competencias.

COMPETENCIA	RJ MEDIA	VALOR DE RJ	CC (%)
1	6.18	68	100
2	7.18	79	72.7
3	6.64	73	64.5
4	7.00	77	63.6
5	8.09	89	90.9
6	8.91	98	100
7	18.00	198	90.9
8	19.10	211	100
9	15.82	174	90.9
10	13.45	148	90.9
11	10.36	114	85.4
12	13.00	143	74.5
13	11.09	122	72.5
14	13.18	145	100
15	11.82	130	100
16	4.36	48	100
17	6.36	70	100
18	17.45	192	100
19	18.73	206	72.7
20	6.64	73	72.7
21	13.73	151	90.9
22	15.82	174	100

## Anexo 25: .- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director UBE
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: Direcciones municipales de la EPIA
4. Salario: \$ 400.00
5. Requisitos de formación: Escolaridad Nivel superior, Conocimientos específicos: Tener conocimientos de Control Interno y Economía, Experiencia en la actividad que desempeña: Haber desempeñado funciones relacionadas con la dirección 4 años como mínimo
6. Condiciones de trabajo: Buena iluminación y ventilación. Espacio funcional idóneo. Ergonomía (colores claros en paredes y techos).
7. Ambiente de trabajo: Bueno
8. Equipamiento de trabajo: Acorde a las características específicas de su actividad laboral

## II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



## III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Ejercer las facultades propias del cargo.

Representar a la Empresa ante el Poder Popular y PCC Municipal y otros organismos ante cualquier situación relacionadas con la actividad que dirige..

Presentar su renuncia al cargo y que le sea aceptada.

Exigir a sus subordinados por el cumplimiento de sus funciones.

Aplicar medidas disciplinarias a sus subordinados si fuese necesario.

Recibir estímulos morales y materiales en correspondencia a los resultados de su trabajo.

## IV .CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Velar por el cumplimiento de la Disciplina Laboral de sus subordinados.

Controla y revisa las evaluaciones del personal técnico que dirige.

Ser respetuoso con sus superiores y subordinados.

Mantener una actitud correcta y ejemplar ante el colectivo laboral.

Responde y realiza tareas que surjan de imprevisto en la Empresa.

Asistir a los Consejos de Dirección Interno y Ampliado.

Mantener una actitud correcta tanto moral como política.

Cumplir con el Código de Ética.

Misión: Dirigir y controlar el trabajo del órgano de dirección para cumplir los objetivos de la Empresa

Actividades Diarias:

Exige a todos sus subordinados por el cumplimiento de su Plan de Trabajo. Organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la entidad a través de las Sub-Direcciones que dirige, especialmente el cumplimiento del plan de Producción y la Comercialización. Exigir por el Control Interno en todas las áreas de la entidad.

**Actividades Periódicas:**

Rendir informes por el desempeño de la Empresa ante el Poder Popular y otras organizaciones o instancias que así lo requieran.

Controlar a través de los Consejos de Dirección Internos y Ampliados el cumplimiento de las misiones asignadas.

Mantener una comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas así como con los trabajadores.

**Actividades Ocasionales:**

Emite informaciones a las instancias superiores cuando le sean solicitadas. Rendir cuentas ante el Gobierno por la Gestión de la Empresa.

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

Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Esp. En Producción,		x
Esp. de Rec. Humanos.		X
Sub-Director de Economía.		X
Jefe de Aseguramiento y Transporte		X
Administradores		x

Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
PCC Municipal		X
CAP Municipal		
Dirección provincial.		
Sub-Director de Producción, Prov		x
Sub-Director Comercial. Prov		X
Sub-Director de Rec. Humanos. Prov		X
Sub-Director de Economía. Prov		X
Sub-Director de Aseguramiento y Transporte Prov		X

**VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.**

Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Planes de trabajos	Dirección `prov	Dirección `prov Epia	Controlar acciones diarias
Informes de rendiciones de cuentas de las areas.	Unidades de producción	Administradores.	Analizar el comportamiento de cada una de ellas
Documentos de Economía, planes de producción, control interno, cuadros recursos humanos. y otros.	Todos	Subdirectores, Directores de la Empresa Prov. Funcionarios	Conocer y tomar decisiones al respecto
Documentos del Cap,PCC,	Gobierno municipal PCC municipal	Secretarias, Presidentes, Vice Presidentes.	Divulgar y hacer cumplir por el C/Dirección.

Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto al que se envía	Personal al que se envía
Información emitida por el CAP y el PCC	Según a quien compete.	
Acuerdos tomados en los C/D.	Según a quien compete.	Según a quien compete.
Puntualizaciones del plan de trabajo.	Según a quien compete.	Según a quien compete.
Actas de las Comisiones de cuadros.	Según a quien compete.	Según a quien compete.
Objetivos de trabajo y su cumplimiento.	CAP	Secretaría
Respuestas a los acuerdos del CAP.	CAP	Secretaría
Actas de los Consejos de Dirección.	CAP	Secretaría
Política de Cuadros y su cumplimiento.	CAP	Secretaría
Atención a la Población.	CAP	Secretaría
Resultados del trabajo por etapas.	PCC	Según a quien compete
Situación de la Política de cuadros.	Cuadros, PCC	Según a quien compete
Producciones de la Mini-Industria.	PCC	Según a quien compete
Partes diario de la Producción del Faro.	PCC	Según a quien compete
Rendición de Cuentas de los resultados de diferentes etapas del Trabajo realizado.	PCC	Según a quien compete

## VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	competencias	Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
1	Pensamientos estratégicos	X		
2	Motivación al logro		X	
3	Actualización Política- Ideológica	X		
4	Es abierto al cambio		X	
5	Desarrollo del RH		X	
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X		
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia	X		
8	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
9	Manejo de Conflictos		X	
10	Aplica Técnicas de Negociación		X	
11	Organizado		X	
12	Compromiso con la organización	X		
13	Comunicación	X		
14	Logra trabajo en Equipo	X		
15	Administra el Tiempo	X		
16	Dinámico		X	
17	Responsable	X		
18	Carismático	X		
19	Creativo		X	
20	Disciplinado	X		
21	Cuidadoso con autocontrol		x	
22	Autocrítica	x		

Elaborado Por director UBE

Fecha de elaboración: 06/03/

Anexo 27: Resultado de la encuesta de Autoevaluación.

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

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

No	Competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		Nivel A	Nivel M	Nivel B	Nivel A	Nivel M	Nivel B
1	Pensamientos estratégicos	X				X	
2	Motivación al logro		X			X	
3	Actualización Política- Ideológica	X				X	
4	Es abierto al cambio		X			X	
5	Desarrollo del RH		X			X	
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X				X	
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia	X				X	
8	Solución de problemas y toma de decisiones	x				X	
9	Manejo de Conflictos		X			X	
10	Aplica Técnicas de Negociación		X			X	
11	Organizado	X					
12	Compromiso con la organización	X				X	
13	Comunicación	X				X	
14	Logra trabajo en Equipo	X				X	
15	Administra el Tiempo		X			X	
16	Dinámico					X	
17	Responsable		X				
18	Carismático	X				X	
19	Creativo		x				
20	Disciplinado	x				X	
21	Cuidadoso con autocontrol						
22	Autocrítica						

Fecha de Elaboración:

Elaborado por: Gustavo Maury López

Cargo: Director General EPIA

Anexo 27.2: Resultado de la encuesta de Autoevaluación.

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

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

No	Competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		Nivel			Nivel		
		A	M	B	A	M	B
1	Pensamientos estratégicos	X				X	
2	Motivación al logro		X			X	
3	Actualización Política- Ideológica	X				X	
4	Es abierto al cambio		X			X	
5	Desarrollo del RH		X			X	
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X				X	
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia	X				X	
8	Solución de problemas y toma de decisiones	x				X	
9	Manejo de Conflictos		X			X	
10	Aplica Técnicas de Negociación		X			X	
11	Organizado	X					
12	Compromiso con la organización	X				X	
13	Comunicación	X				X	
14	Logra trabajo en Equipo	X				X	
15	Administra el Tiempo		X			X	
16	Dinámico					X	
17	Responsable		X				
18	Carismático	X				X	
19	Creativo		x				
20	Disciplinado	x				X	
21	Cuidadoso con autocontrol						
22	Autocrítica						

Fecha de Elaboración: 14/03/2012

Elaborado por: Gustavo Maury López

Cargo: Director UBE Productiva

Anexo 28: Encuesta del criterio acerca de las competencias que poseen los subordinados.

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

Nombre y Apellidos: Gustavo Maury López  
Cargo: Director UBE Productiva

No	Competencias	Nivel		
		A	M	B
1	Pensamientos estratégicos	X		
2	Motivación al logro		X	
3	Actualización Política- Ideológica	X		
4	Es abierto al cambio		X	
5	Desarrollo del RH		X	
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X		
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia	X		
8	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
9	Manejo de Conflictos		X	
10	Aplica Técnicas de Negociación		X	
11	Organizado	X		
12	Compromiso con la organización	X		
13	Comunicación	X		
14	Logra trabajo en Equipo	X		
15	Administra el Tiempo		X	
16	Dinámico	X		
17	Responsable		X	
18	Carismático	X		
19	Creativo		x	
20	Disciplinado	x		
21	Cuidadoso con autocontrol	X		
22	Autocrítica		X	

Fecha de Elaboración: 16/03/2012

Elaborado por: Javier Moya Rojas

Cargo: Director General

Anexo 29: Competencia Directiva que posee el cuadro. Depuradas por la triangulación

Nombre y Apellidos: Gustavo Maury López

Cargo que desempeña: Dtor UBE Productiva

No	Competencias	Nivel		
		A	M	B
1	Pensamientos estratégicos		X	
2	Motivación al logro		X	
3	Actualización Política- Ideológica		X	
4	Es abierto al cambio		X	
5	Desarrollo del RH		X	
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas		X	
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia			X
8	Solución de problemas y toma de decisiones		X	
9	Manejo de Conflictos		X	
10	Aplica Técnicas de Negociación		X	
11	Organizado		X	
12	Compromiso con la organización			X
13	Comunicación		X	
14	Logra trabajo en Equipo		X	
15	Administra el Tiempo			X
16	Dinámico		X	
17	Responsable			X
18	Carismático			X
19	Creativo			X
20	Disciplinado		X	
21	Cuidadoso con autocontrol			X
22	Autocrítica		X	

Fecha de elaboración :19/03/2012

Elaborado por: Ibis Izquierdo López (Secretaria del comité de Expertos)

Anexo 30: La brecha entre las competencias necesarias y existentes en cada directivo.

Nombre y Apellidos: Gustavo Maury López  
 Cargo que desempeña: Dtor UBE Productiva  
 Firma:

Que exige el cargo      Que posee el directivo

No	Competencias	Nivel			Nivel		
		A	M	B	A	M	B
1	Pensamientos estratégicos	X				X	
2	Motivación al logro		X			X	
3	Actualización Política- Ideológica	X				X	
4	Es abierto al cambio		X			X	
5	Desarrollo del RH		X			X	
6	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X				X	
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia	X					X
8	Solución de problemas y toma de decisiones	X				X	
9	Manejo de Conflictos		X			X	
10	Aplica Técnicas de Negociación		X			X	
11	Organizado		X			X	
12	Compromiso con la organización	X					X
13	Comunicación	X				X	
14	Logra trabajo en Equipo	X				X	
15	Administra el Tiempo	X					X
16	Dinámico		X			X	
17	Responsable	X					X
18	Carismático	X					X
19	Creativo		X				X
20	Disciplinado	X				X	
21	Cuidadoso con autocontrol		X				X
22	Autocrítica						

Fecha de elaboración :19/03/2012

Elaborado por: Ibis Izquierdo López

Cargo: Especialista en Cuadro (Secretaria del comité de Expertos)

Anexo 30: Matriz de relaciones: Competencias - Funciones de la Administración.

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

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 31. Matriz de relaciones: Competencias – Contenidos de la Estrategia Nacional de Cuadros y sus reservas.

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

Fuente: Elaboración Propia.

Leyenda:

Contenidos:

Preparación Política –Ideológica.

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

Preparación en la Dirección – Administración:

En dirección.

Economía

Jurídica

Informática.

Preparación Técnico - profesional

32 Plan Individual de preparación y superación del 2012 -2015: Desarrollo de competencias directivas.

Nombre y Apellidos: Gustavo Maury López

Cargo: Director UBE Productivo

Fecha: 23/03/2012

Firma: -----

Competencias que necesita en:	Actividad de superación o capacitación.	Forma organizativa.	Fecha.
1-Preparación política-ideológica.	Debates de documentos y temas de actualidad	Trabajo con el equipo de dirección	2012-2015
2-Preparación en la defensa nacional y territorial y en defensa civil.	Sistemática actualización de los deberes funcionales, normativas y procedimiento del cargo	Auto preparación	2012-2015
3-Preparación en administración-dirección. a) En dirección.	Habilidades Directivas	Curso de cargo	Sep-2012
	Gestión por proceso	Curso de cargo	Marzo - 2015
	Aspectos Socio-Psicológico de la dirección.	Curso de complementación	Feb-2013
	Organización del tiempo de trabajo del dirigente	Curso de complementación	Octub-2013
	Solución de problemas para la toma de decisiones.	Curso de complementación	Nov.2014
b) Económica.	Herramientas del Control Interno	Trabajo con el equipo de dirección	Sep - 2015
c) Jurídica.	Estudio de Legislaciones vigentes	Trabajo con el equipo de dirección	2012-2015
d) Uso de la Infor.	Entrenamiento sobre el uso de las informaciones	Entrenamiento	2013-2015
4-Preparación técnico-profesional.	Sistemática actualización sobre la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías.	Auto preparación	2012-2015

Elaborado por: Ibis Izquierdo López

Cargo: Especialista en Cuadro (Secretaria del comité de Expertos)

Anexo 34: Plan de preparación y superación en competencias directivas del 2012 al 2015

CENTRO: Empresa Provincial de Industria Alimenticia

Competencias por desarrollar.	Actividad de superación o capacitación.	Forma organizativa.	Resp.	Participantes	Fecha de cump.	Obs.
1-Preparación político-ideológica.	Actualización política, económica y social en la escuela del PCC Provincial.	Curso de actualización	Dtor. general	Director general, Director UBE Palmira Cumanayagua	2012	
	Debate de doc. Y temas de actualidad	Trabajo en equipo de dirección	Dtor. general	El Consejo de Dirección EPIA	2012-2015	
2-Preparación en defensa nacional y territorial y en defensa civil	Curso de preparación y seguridad en defensa nacional	Curso de complementación	Dtor. general	Director general	Ener-2013	
	Preparación en defensa civil	Entrenamiento	Dtor. general	Director general	Enero-2015	
	Sistemática actualización de deberes funcionales, normativas y procedimiento del cargo	Auto preparación	Dtor. general	El Consejo de Dirección EPIA	2012-2015	
	Preparación en defensa civil escuela provincial de la defensa	Curso complementario	Dtor. general	Director UBE Cienfuegos	Enero - 2015	
3-Preparación en administración-dirección.						
a) En dirección	Habilidades directivas	Curso de complementación	Dtor. general	El Consejo de Dirección EPIA	Sep-2012	
	Aspectos Socio-psicológico de la dirección	Curso de complementación	Dtor. general	El Consejo de Dirección EPIA	Octb-2012	
	Organización del Tiempo de trabajo del dirigente	Curso de complementación	Dtor. general	El Consejo de Dirección EPIA	Nov-2012	
	Solución de problemas para la toma de decisiones	Curso de Complementación	Dtor. general	Sub-director: RH, Comercial, Mto, Productivo, Econ. Dtor. UBE mpales	Nov-2014	
	Dirección de	Curso de	Dtor.	Subd: comercial,	Feb-2014	

	Marketing	Complementación	general	Producción.		
	Dirección Estratégica	Curso de Complementación	Dtor. general	Dtor UBE Mpls Aguada, Rodas, Abreus, Cruces, Lajas, Cfgos.	Feb- 2013	
	Gestión del capital humano	Curso de Complementación	Dtor. general	Sub-R Humano	Oct-2013	
b) Económica.	Gestión Económica-Financiera	Curso de Complementación	Dtor. general	Sub.Dtor Econ, Productivo, ATM	Abril 2013	
	Herramientas de Control Interno	Trabajo con equipo de dirección	Dtor. general	El Consejo de Dirección EPIA	2012-2015	
c) Jurídica.	Estudio de Legislaciones vigentes	Trabajo con equipo de dirección	Dtor. general	El Consejo de Dirección EPIA	2012-2015	
	Curso de actualización del sistema jurídico cubano.	Actualización	Dtor. general	Director general, Director UBE Palmira y Cumanayagua	Febrero- 2012	
d) Uso de la Infor.	Entrenamiento del uso de las informaciones	Entrenamiento	Dtor. general	El Consejo de Dirección EPIA		
4-Preparación técnico-profesional	Sistemática actualización de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del cargo	Auto preparación	Dtor. general	El Consejo de Dirección EPIA	2012-2015	

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

Anexo 34:

“Año 54 de la Revolución”

Informe de validación de las competencias directivas existentes en la Empresa Avícola de Cienfuegos:

A: Consejo de Dirección EPIA.

De: Comité de Competencia.

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

\_\_\_\_\_  
Presidente

Comité de competencia

\_\_\_\_\_  
Secretaria

Comité de competencia

\_\_\_\_\_  
Director General EPIA

\_\_\_\_\_  
Director de Capital Humano