



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento De Ciencias Contable

Tesis de Grado



*Título: Procedimiento para identificar competencias directivas en la
Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos”*

Autora: Clara Domínguez González.

Tutora: Ing. Mildaris Oropesa Varens.

Curso 2012-2013



El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario; pero debe acometerse la tarea, además, de un modo sistemático en escuelas especiales, donde profesores competentes, ejemplos a la vez del alumnado, favorezcan el más rápido ascenso ideológico...

Che.

Agradecimientos:

Sería injusto de mi parte que al concluir este trabajo no agradeciera a diferentes personas que me han colaborado.

- *En primer lugar a la Revolución por darme otra oportunidad.*
- *A mis compañeros de aula y profesores que a lo largo de la carrera contribuyeron a culminar mis estudios.*
- *A todas aquellas personas y compañeros de trabajos que tan gentilmente colaboraron en el desarrollo de este trabajo.*
- *A mi tutora y a los compañeros de la Universidad de Cienfuegos que tanta ayuda me han brindado.*
- *A mis amistades que hicieron posible su terminación.*

A todas las personas que de una forma u otra pusieron su granito de arena

ÍNDICE	
Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco teórico referencial.....	6
1.1 Surgimiento y evolución de competencia.....	6
1.2 Competencias, un acercamiento teórico.....	8
1.3 Clasificación de competencia.....	10
1.3.1 Competencias directivas.....	12
1.4 Gestión por competencia en las empresas cubanas.....	15
1.4.1 Modelo de gestión por competencia.....	17
1.4.2 Gestión de competencia directiva en Cuba.....	19
1.4.3 Métodos y herramientas que pueden utilizarse en la gestión por competencias.....	21
1.4.4 Perfiles de competencia.....	25
1.5 Otros procedimientos estudiados.....	26
Conclusiones parciales.....	27
Capítulo 2: Procedimiento para identificar las competencias directivas en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos...	29
2.1 Caracterización del territorio.....	29
2.1.1 Caracterización de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos	29
2.2 Diagnóstico de la situación actual.....	33
2.3 Diseños del procedimiento metodológico.....	35
Conclusiones parciales.....	59
Capítulo 3: Aplicación del procedimiento metodológico que identifique las competencias directivas en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos.....	60
3.1 Planeación y distribución del trabajo.....	60
3.1.1 Desarrollo del seminario.....	60
3.1.2 Reunión del consejo de dirección del consejo de dirección de la empresa.....	61
3.1.3 Análisis de las influencias de las competencias distintivas de la Empresa sobre las directivas.....	62

3.2 Determinación de las competencias directivas de la Empresa y precisión de las individuales para cada cargo.....	64
3.2.1 Perfiles de competencias directivas de la Empresa y de cada cargo	64
3.2.2 Competencias directivas existentes.....	71
3.2.3 Determinar las brechas entre los perfiles de competencia directivas y las existentes en los directivos.....	71
3.3 Reunión del Consejo de Dirección de la empresa.....	72
3.3.1 informe de aplicación del procedimiento metodológico para la identificación de las competencias directivas en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos.....	72
Conclusiones parciales.....	74
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	76
Bibliografía.....	77
Anexos	

RESUMEN

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

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.

SUMMARY

The present investigation has as objective to apply a methodological procedure to identify the necessary directive competitions in the positions and the existent ones in the leaders in the Company Comercializadora of Fuel of Cienfuegos. The result of this work allowed to establish a breach between the necessary competitions and the existent ones, achieving you to determine the necessities of individual superation in correspondence with the results of the indicators of declared competitions. Also, the profiles of directive competitions of each position like basic document were made for the administration of the human capital. Methods were used and technical of the theoretical, empiric and mathematical level, among them the analytic one synthetic, historical logical, inductive deductive and the system focus; also, the survey, the interview, the analysis of documents, the triangulation, the technical brainwriting and the method Delphi; as well as the percentage analysis. The diagnosis threw the limitations that it presents the company when identifying the real necessities of directive competitions to develop in the squares, expressing the lack of an instrument that allows him to identify, to the Company Comercializadora of Fuel of Cienfuegos, the necessary and existent competitions in its directive, besides not having the profiles of corresponding competitions

Words key: Competitions, Profile of directive competitions, necessary competitions, existent competitions, experts, work method with experts, superation and preparation of squares and their reservations.

INTRODUCCION 1

En la última década se han llevado a cabo una serie de cambios profundos e innovaciones en el campo científico y tecnológico aparejado a la crisis económica, la lucha por la competencia y la supervivencia. Esta situación ha provocado modificaciones sociales y en las estructuras internas de las empresas, las relaciones de estas con sus empleados y cuadros, lo que obliga a transformar los sistemas de gestión y la exigencia de un liderazgo de nuevo tipo.

Cuba, como cualquier otro país, está implicado en estos cambios y manifestaciones que tienen su principal base de actuación en lo económico y social, por lo que se ha trabajado en la modificación y/o perfeccionamiento de cuestiones medulares para cambiar los modos de actuación, de modo que se 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 recientemente en el Sexto Congreso, en el cual se establece un tratamiento nuevo y revolucionario a la gestión económica y financiera. El Consejo de Estado aprueba el sistema de trabajo para el perfeccionamiento de la política de cuadros y sus reservas, en entidades del Estado y del Gobierno (22 de julio de 2010), donde se declara:

- El perfeccionamiento de los órganos de cuadros de las entidades.
- Perfeccionamiento de las comisiones de cuadros.
- Las indicaciones para el perfeccionamiento del proceso de evaluación.
- Se establece las nuevas definiciones de cuadros y funcionarios, su categorización y nomenclatura.
- Se define la Estrategia de Preparación y Superación de los cuadros del Estado y el Gobierno.

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

versión de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas, 10 de noviembre del 2010.

Esto advierte la necesidad de que los Consejos de Administración Provinciales y Municipales asuman cada una de las indicaciones que ofrece esta Estrategia para perfeccionar el trabajo con los cuadros y sus reservas.

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

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

La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos ha realizado acciones tratando de solucionar esta problemática pero han tenido un carácter espontáneo y, en su mayoría, sin que medie un proceso basado en la investigación científica. No obstante, el trabajo realizado por Cabrera Atienza (2011) permitió elaborar un procedimiento metodológico que identificó las competencias necesarias en los directores de siete centros de subordinación local. Sin embargo, no logró determinar las existentes en los cuadros y no consideró al resto de los directivos que también se desempeñan en las empresas.

Las discusiones informales efectuadas por la autora de este trabajo durante el estudio empírico realizado para profundizar en la situación problemática confirmó la importancia que le otorgan los directivos de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos este tema porque consideran que el conocimiento y la cultura acerca su desempeño como cuadros no es suficiente para identificar y determinar las competencias directivas que deben caracterizar cada uno de los cargos y manifiestan la necesidad de contar con un instrumento que les permita su accionar en la práctica de

manera organizada y que los resultados que se obtengan estén sustentados en los procedimientos de la ciencia.

De acuerdo con los elementos planteados anteriormente se define el **problema de investigación** que consiste en: La carencia de un instrumento que permita identificar las competencias directivas y en los cuadros de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos

Por lo que se define como **Hipótesis**: Si se conocieran las competencias directivas necesarias en los cargos y las existentes en los cuadros que los ocupan tendríamos la posibilidad de superar a estos en función de desarrollar las mismas.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente el **objetivo general** de la investigación se basa en la aplicación de un procedimiento que permita la identificación de las competencias directivas de los cuadros de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos

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

1. Diagnosticar la situación actual que presenta La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos acerca de las competencias directivas.
2. Identificar las competencias directivas necesarias para el cargo y las existentes en el directivo.
3. Determinar la diferencia que existe entre las competencias exigidas para un cargo y las existentes en el ocupante del mismo (brecha).

Tipo de Investigación: Descriptiva, prospectiva

Objeto de estudio: Procedimiento que identifique las competencias directivas en los cuadros.

Objeto práctico: Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos

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

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

Entre los **métodos** utilizados en la investigación se encuentran:

Métodos del nivel teórico:

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

Métodos del nivel empírico:

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

Métodos del nivel matemático o estadístico:

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

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

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

Capítulo 2: Caracterización y diagnóstico de la situación actual del comportamiento de la gestión por competencias en cuadros y reservas en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos y se declara el diseño del procedimiento.

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

CAPITULO 1

Marco teórico referencial.

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

1.1. Surgimiento y Evolución de Competencia

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

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

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

A principios de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, Mc Clelland propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación, Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque Mc Clelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: “si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos”. La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado característica innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio.

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

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

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

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

La gestión de competencias en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos es hoy una concepción relevante a comprender en la Gestión de Capital Humano (GCH), implicando la mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GCH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral. El nivel de preparación y gestión de los recursos humanos hoy día debe constituir una fortaleza en las empresas, y por ello una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos, 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.

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la Psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

1.2. Competencia, un acercamiento teórico.

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

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, C, 1997. Gestión de las competencias, Barcelona: Gestión 2000 pág.72).

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

La etimología del término competencia señala que competencia es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer”, cuyos significados se remontan al siglo XV. (Coraminas, L 1998 pág. 43)

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Boyatzis R., *The Competent Manager*, Ed. Continental, México. 1982, pág. 68)

Arruda (2000) trata de la evolución de la evaluación para el concepto de competencia, a través de una contextualización general. Afirma que la evaluación profesional emerge en el escenario contemporáneo como un elemento importante en la composición de los factores que rigen la competitividad de los países, de las organizaciones y de los individuos. (Arruda, 2000 Pág. 67)

Almada (2000) aborda el tema de nuevos requisitos en materia de formación profesional de la mano de obra, que surge como resultado de la innovación tecnológica y de las nuevas formas de organización del trabajo. (Almada, Agustín Ibarra, 2000 pág.56)

Bittencourt (2001) considera que el desarrollo de competencias comprende los aspectos intelectuales innatos y adquiridos: conocimientos, capacidades, experiencia y madurez. La competencia puede ser analizada bajo el prisma de la competencia técnica y de la competencia interpersonal. (Bittencourt, 2001 pág. 241)

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

Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Puchol, L., *Dirección y gestión de recursos humanos*, España: Perspectivas y prospectivas, 1994, pág.84).

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

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

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

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

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

1.3. Clasificación de competencia.

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

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

Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva, estas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratécnicas y de eficacia personal. Cardona y Chinchilla, 1999.

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

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

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

Competencias básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Por otro lado, Chiavenato, las clasifica como:

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

(Chiavenato .P., Competencias de nuevo reto. Ed. Continental, México. 1995, pág. 109)

Competencias Generales: basadas en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una empresa. El motivo fundamental para

preferir este tipo de clasificación es que resulta altamente relevante a la hora de definir procesos de evaluación de potencial y de diseñar planes de desarrollo y, eventualmente, caminos de carrera individuales o colectivos para determinadas profesiones.

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

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

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

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

Competencias directivas: Nos referimos aquí a aquellas competencias que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión o con distintos grados de responsabilidad. **Competencias a analizar:** Identificación directiva, Liderazgo de personas y grupos, Planificación, Visión.

1.3.1. Competencias Directivas

Siguiendo el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López, F, 1998, la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las

capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa. Una estrategia que consiguiera valor económico empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa no sería una estrategia válida, puesto que, entre otras cosas, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir valor económico en el futuro. Por tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra dimensión que llamamos dimensión intratégica. A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, hay que añadir una competencia que se denomina de eficacia personal. (Pérez López, 1998, p-107).

- **Competencias estratégicas:** Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa, se mide por la eficacia de sus resultados económicos. Para este grupo se proponen las competencias básicas:(TABLA No.1.1)

Tabla No.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS.

Competencias básicas	Funciones
Visión de negocio	Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.
Resolución de problemas	Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo, y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.
Gestión de recursos	Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
Orientación al cliente	Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente
Red de relaciones efectivas	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.
Negociación	Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Competencias intratégicas:** Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad intratégica de un directivo (su capacidad ejecutiva y de liderazgo) y a su relación con el entorno interno de la empresa, se mide por la unidad, esto es, el grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa. Para este grupo, se proponen las competencias básicas. (TABLA No.1.2).

Tabla No.1.2.CONCEPTUALIZACION DE LAS COMPETENCIAS INTRATEGICAS.

Competencias básicas	Funciones
Comunicación	Comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
Organización	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.
Empatía	Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.
Trabajo en equipo	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

Fuente: Elaboración Propia

• **Competencias de eficacia personal:** Es el grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Se miden a través de la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas. Por ello estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratéticas y deben considerarse también como competencias directivas. Se propone una lista de cuatro competencias básicas, cada una de las cuales se divide en tres sub competencias. (TABLA No.1.3).

Tabla No.1.3. CONCEPTUALIZACION DE LASCOMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL.

Competencias básicas	Funciones
Pro actividad	
Iniciativa	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.
Creatividad	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.
Autonomía personal	Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.
Autogobierno	

Disciplina	Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.
Concentración	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.
Autocontrol	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
Gestión personal	
Gestión del tiempo	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.
Gestión del estrés	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.
Gestión del riesgo	Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.
Desarrollo personal	
Autocrítica	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.
Autoconocimiento	Conoce sus puntos fuertes sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.
Cambio personal	Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

Fuente: Elaboración Propia.

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

1.4. Gestión por competencia en las empresas cubanas.

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4.1. Modelos de Gestión por Competencias.

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

La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos está haciendo un análisis de los diferentes modelos de GCH sugiere que las finalidades de todos ellos son muy comunes: organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la GCH.

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

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

El modelo de GICH en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

1. Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.

2. Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
3. Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
4. Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la GICH.

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

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

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

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

- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GCH.
- Una de las estrategias de la GCH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

1.4.2. Gestión de competencias directivas en Cuba.

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

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

La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos tiene la Resolución 29/2006 de este Ministerio, en su artículo 2 refiere como capacitación al conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. (Resolución 29/2006, p-2).

El Comandante Ernesto Che Guevara en un artículo publicado en la Revista Cuba Socialista en septiembre de 1962, expresó "El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario; pero debe acometerse la tarea, además, de un modo sistemático en escuelas especiales, donde profesores competentes, ejemplos a la vez del alumnado, favorezcan el más rápido ascenso ideológico". Esto demuestra que para la naciente revolución, el Estado Cubano priorizó la preparación y superación de los cuadros, como vía de desarrollo, contribuyendo así a perfeccionar su desempeño y elevar la eficiencia en los resultados de su gestión.. (Che Guevara, Ernesto 1962, p-4).

Pérez López (1993). Afirmó que "Los conocimientos, actitudes y habilidades no se desarrollan de manera aislada. Interactúan dinámicamente en la formación de las competencias sobre la base de las características innatas de cada persona. Partiendo del modelo de evaluación de las decisiones directivas En este modelo, el proceso de decisión que lleva a la acción empieza por dos tipos de

conocimiento: abstracto y experimental. El primero incluye los datos teóricos y la información a la que nos hemos referido más arriba como conocimientos. El segundo procede de la experiencia (vivencias y experimentos). El conocimiento experimental produce una motivación" espontánea hacia la atraktividad de la acción. (Pérez López, 1993, p-137)

Los directivos de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos, en función del desarrollo socioeconómico juegan un papel de gran importancia en nuestro país. A partir del triunfo de la Revolución quedó expresado la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros al plantearse que la labor de los cuadros depende en gran medida, de los éxitos en las diversas esferas del trabajo partidista, estatal y económico-político, ejemplo de ello, los cambios ocurridos en el tema a lo largo del periodo revolucionario, siempre buscando formas y vías que satisfagan las necesidades de nuestra sociedad, como se evidenció en el recién concluido VI Congreso del Partido, y en las nuevas estrategias para la superación y capacitación de los directivos.

La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos utiliza un mecanismo necesario para el desarrollo de cualquier competencia es el querer del directivo, de poner en práctica lo que se le ha ayudado a descubrir a través de la información y la formación externas. Este querer tiene dos vertientes, libertad personal, la racionalidad para querer utilizar la información de la que se dispone, y la capacidad para hacer lo más conveniente aunque no sea lo más interesante en ese momento. En el caso del directivo que está en proceso de desarrollar la competencia de delegación, primero tiene que querer utilizar los nuevos datos aprendidos sobre la delegación y después tiene que ser capaz de tomar las decisiones en cada caso y en cualquier circunstancia que lo requiera.

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

Dando respuesta a la situación mundial existente de globalización actual, incluyendo la crisis económica y los nuevos lineamientos trazados por el VI Congreso de Partido Comunista de Cuba, el Estado ha diseñado una nueva política con los cuadros. La tarea le fue asignada al MES como organismo rector, estableciendo una estrategia de superación de cuadros y reservas que por su exigencias, modifica algunas de las políticas anteriores; ello hace que sea necesario implantar nuevos mecanismos y estilos que permitan planes de superación que respondan a las necesidades reales de los directivos, según las exigencias del cargo que desempeñan.

Sin duda alguna; uno de los logros incuestionables de la Revolución Cubana es haber alcanzado un alto nivel de preparación calificación en los recursos humanos y La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos lucha por lograr este logro.

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

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de la gestión por competencias. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:(Mertens, Leonard,. Competencia laboral, 1996, pág. 69)

- Modelo constructivista
- Modelo ocupacional
- Modelo funcional

A continuación se describen de forma sintetizada los principios metodológicos que La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos utiliza para el trabajo con las competencias laborales que sustentan cada uno de los modelos anteriores.

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

En este enfoque se destaca ETED (empleo típico estudiado en su dinámica), como metodología de análisis de competencias. Tiene por objeto analizar la dinámica de las actividades de un trabajo determinado, por lo que se centra en la naturaleza del trabajo para revelar los saberes propios de la transformación de una materia o situación apuntando al reconocimiento profesional. Este reconocimiento, más allá de un diploma importante de estudios o un alto salario, constituye una premisa central de los principios metodológicos del ETED (variabilidad y tecnicidad). Los pasos para aplicar el ETED son:

1. Identificación de los actores
2. Entrevistas
3. Estructuración de la información
4. Escritura y formalización de cada noción

5. Retorno y validación a los grupos técnicos formados por los titulares de los empleos.

En el ETED, el trabajo competente se caracteriza por:

- La capacidad de enfrentar imprevistos
- La dimensión relacional
- La capacidad de cooperar
- La creatividad.

Modelo ocupacional: Su objeto de análisis es el puesto de trabajo y la tarea para definir un currículum de formación. Su metodología se basa en el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio, o sea, ¿qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace?

El proceso de análisis ocupacional de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones, donde se describen las competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional.

Las principales metodologías de análisis de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos utilizadas en este enfoque son:

I. DACUM (de sus siglas en inglés, desarrollo de un currículum)

Es un método participativo que permite, fundamentalmente, identificar las tareas y funciones que un trabajador debe ser capaz de realizar para alcanzar un desempeño exitoso. Este proceso de análisis implica reunir a un pequeño grupo especializado en un campo o área ocupacional para identificar las habilidades o competencias necesarias para desempeñarse en un campo. El proceso de elaboración de una descripción ocupacional mediante la técnica del DACUM tiene varios pasos fundamentales:

1. Planificación del taller DACUM
2. Ejecución del taller
3. Elaboración de la descripción ocupacional

4. Validación
5. Agregación de criterios de desempeño (opcional)
6. Revisión final
7. Publicación.

Los resultados obtenidos en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos se utilizan como base para la identificación y planificación de los materiales para la enseñanza, incluido el desarrollo de un currículo. II. SCID (de sus siglas en inglés, desarrollo sistemático e institucional de un currículum)

El método SCID es una metodología enfocada al desarrollo de un currículum relevante, llevando a cabo un análisis detallado de las tareas que son identificadas a partir del DACUM. La información relevada permite establecer parámetros bajo los cuales el trabajador debe demostrar su desempeño, o sea, el cumplimiento de normas de seguridad, actitudes y comportamientos que lo lleven a un desempeño destacado, errores posibles, máquinas, herramientas y materiales utilizados.

El proceso de ejecución de la técnica SCID se desarrolla mediante varios pasos:

1. Análisis
2. Diseño
3. Desarrollo instruccional
4. Operación
5. Evaluación

De esta forma se cierra el ciclo analizando si se eleva el nivel de competencia de los participantes y si los contenidos tuvieron relevancia.

III. AMOD (de sus siglas en inglés, un modelo)

El método AMOD es un modelo que utiliza como base al DACUM y le agrega la perspectiva de organización de las funciones y tareas desde el punto de vista del diseño del currículo formativo. Su principal innovación es la mayor relación con el proceso de diseño curricular debido a que establece la secuencia en que puede hacerse la formación, además, aporta mayores bases para la evaluación.

Esta técnica en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos permite establecer la secuencia en la que se puede hacer la formación. Su desarrollo se puede resumir en los siguientes pasos:

1. Lluvia de ideas sobre las tareas que componen la ocupación
2. Depuración de las tareas
3. Establecer las funciones y las tareas por función
4. Ordenar las tareas en orden de complejidad dentro de cada función
5. Ordenar las funciones según la lógica del aprendizaje

Se obtiene así un orden que va de las funciones más sencillas a las más complejas, lo que permite responder a las preguntas: ¿Con qué comienza? ¿Con qué continúa? ¿Con qué termina el aprendizaje? Una vez efectuado este ordenamiento, es muy probable que las funciones se conviertan en módulos de aprendizaje; y estos a su vez, se conformen por cada una de las tareas que integran cada módulo.

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

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

Los principios generales del este modelo son:

- Se aplica de lo general -propósito principal reconocido- a lo particular.
- Identifica funciones delimitadas con un principio y fin claro, las cuales no deben estar circunscritas a un contexto de trabajo específico.
- El desglose se realiza sobre la base de la relación causa- consecuencia.
- Termina cuando en la desagregación del Mapa Funcional se identifican las contribuciones individuales de los trabajadores, lo que se denomina “Elementos de Competencia”.

La aplicación de este análisis en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos se resume en los siguientes pasos:

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

Al necesitar la identificación de las competencias existentes en los directivos de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos, se hará uso de las técnicas del Modelo funcional para la obtención de resultados concretos y predefinidos, ya que es más ajustable al propósito de esta investigación, estableciendo una metodología para ello, mediante los Perfiles de Cargo, apoyándose en el Análisis, Diseño y Descripción del Puesto de Trabajo.

1.4.4 Perfil de Competencias.

Cada empresa debe decidir las competencias que necesita desarrollar en sus directivos para conseguir sus fines específicos. El perfil de competencias elegido es una expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizarse, por tanto, como herramienta de cambio cultural. (Levy-Leboyer, 1997, p-91).

El perfil de competencias de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos es un documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la empresa. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en elementos fundamentales.

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

querer hacer dicho trabajo. Estos perfiles se denominan de competencias ya que se utilizan para medir comportamientos en las personas que desempeñan los puestos, así como también si se ajustan o no a las características de los mejores. El perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, o sea depende de la naturaleza de la función que desarrolla el puesto, además se debe cumplir los siguientes requerimientos:

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

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

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

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

1.5. Otros procedimientos estudiados.

Un elemento fundamental para el desarrollo de la economía cubana lo son los cuadros y reservas que dirigen hoy las empresas, estos tienen el peso fundamental de llevar a cabo esta tarea con el rigor, la profesionalidad y la ética que caracteriza a los cuadros del Estado.

Es por ello que se buscan formas y métodos para caracterizar las cualidades, idoneidad, aptitudes, competitividad y otras características que deben poseer los cuadros, existen diversas normas, ya

consultadas, que dan fe de ello, pero estas son muy generales; por lo que se busca un documento fiable, sencillo y más viable, para su utilización.

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

En la realización de la investigación se consultaron varios autores que han escrito sobre el tema como: Mildaris Oropesa Varens, Alfredo Cabrera Atienza, Maribel Rodríguez Reyes en sus tesis de grado en el año 2012, estos procedimientos identifican competencias necesarias y existentes, sirviendo de base de estudio, pero estos procedimientos fueron aplicados por independiente, es decir uno evaluó las necesarias y el otro las existentes.

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

El trabajo es un instrumento eficaz para dar respuesta a la misión estatal de la Universidad de Cienfuegos en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos, en cuanto a la preparación y superación de cuadros y sus reservas

Para el logro de lo antes expuesto proponemos el diseño de un instrumento que permita medir y comparar las competencias directivas necesarias y existentes de los directivos en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos

Conclusiones parciales:

Se afirma que las sociedades actuales para lograr un mejor desempeño en la búsqueda de su desarrollo, deben priorizar una mayor inversión en la formación de su capital intelectual, para

garantizar recursos humanos con las competencias profesionales y directivas que requiere la organización.

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

En este capítulo se trató el concepto de competencia, así como los tipos y la forma de evaluación de las mismas, los modelos, métodos, herramientas y las normas que la rigen y cómo se desarrolla en Cuba este proceso, además la consulta de procedimientos que anteceden a esta investigación para la identificación de las competencias.

CAPÍTULO 2

Procedimiento para identificar las competencias necesarias y existentes en los cuadros y sus reservas en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos.

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

2.1 Caracterización del territorio.

La complejidad de las funciones en la administración de los organismos actuales hace imprescindible la sistematización de las relaciones entre los elementos que intervienen en el desempeño de los mismos, a fin de cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales han sido creados. Es por eso, que se toma a La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos, para realizar un procedimiento que permita identificar necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros y sus reservas.

2.1.1 Caracterización La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos

La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos con domicilio en Finca Carolina, se caracteriza por la distribución de Combustible a los clientes en el plazo acordado y contratado, basado en la satisfacción del cliente y la rápida respuesta y solución a la misma, Comercializar combustibles para garantizar a nuestros clientes la continuidad y estabilidad de la producción o los servicios, mediante el cumplimiento de los plazos de entrega y atención personalizada.

VISIÓN:

Ser una organización competitiva en la comercialización de combustibles dentro del Sistema CUPET por:

- ✓ La eficaz y eficiente utilización de capital humano, recursos materiales y financieros.
- ✓ Aprendizaje permanente de sus miembros.
- ✓ La competencia de sus trabajadores.
- ✓ La aplicación de la gestión integrada de sus procesos.
- ✓ Elevado nivel de satisfacción de los clientes.

MISIÓN:

Comercializar combustibles para garantizar a nuestros clientes la continuidad y estabilidad de la producción o los servicios, mediante el cumplimiento de los plazos de entrega y atención personalizada.

VALORES

- ✓ Profesionalidad.
- ✓ Respeto al cliente.
- ✓ Colaboración.
- ✓ Confianza.
- ✓ Aprendizaje.
- ✓ Compromiso.

OBJETIVOS DE TRABAJO:

- Alcanzar mayor estabilidad en la oferta por satisfacción de la población en el comercio.
- Perfeccionar los sistemas de organización y control en todas las unidades básicas de la empresa.
- Elevar la eficiencia en la empresa con el uso racional de los recursos energéticos materiales, humanos y financieros.
- Elevar la preparación de los cuadros y reservas fortaleciendo el trabajo político e ideológico y la formación de valores.

El organigrama de la organización se puede apreciar en el Anexo No.1, donde aparece en primera línea la Dirección General; subordinado a ella se encuentran las Direcciones Económicas, Dirección, Dirección de Recursos Humanos; Dirección de Fiscalización.

Estrategia de ejecución dirigida a los cuatros componentes.

Los principios que rigen la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas, están basadas en el concepto de que el Jefe de la entidad es el máximo responsable de su cumplimiento y como líder de la organización es su obligación responder por ella mediante el desarrollo de la política de Cuadros.

- Las vías fundamentales para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas son: auto preparación, cursos y estudios de postgrados (diplomados, maestrías y especialidades), así como entrenamientos u otras actividades prácticas. Las acciones que se planifiquen deben abarcar los cuatro componentes: *Defensa, Dirección, Técnico Profesional y Económico*.
- Priorizar la auto preparación y el entrenamiento práctico, dentro de éste, se continúa potenciando la rotación de los cuadros y reservas por diferentes cargos, en dependencia de los objetivos previstos.
- Elaborar la Estrategia de Preparación y Superación de acuerdo a sus proyecciones de desarrollo, teniendo en cuenta lo indicado en esta estrategia.
- Anualmente elaborarán el Plan de Acción para dar cumplimiento a las necesidades individuales de cuadros y reservas.
- La empresa canalizará todas las necesidades de calificación de los cuadros y reservas de su nomenclatura, teniendo en cuenta las diversas vías de superación profesional y los centros de capacitación en cada territorio.
- La Dirección de cuadros del grupo garantizará la elaboración y cumplimiento del Programa de Preparación y Superación de los miembros del Consejo de Dirección ampliado.
- La empresa propiciará actividades con los estudiantes, con vistas a vincular el trabajo docente con la práctica, que aseguren la captación de graduados de especialidades generales y afines, de acuerdo a las necesidades.
- La empresa, garantizará la implementación del aprendizaje en equipo, a través de la capacitación cruzada, donde cada cuadro aprenda lo que necesita y cada Cuadro enseñe lo que sabe, como complemento de la preparación.

El Área de Resultado Clave de esta Estrategia es la Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas, la que se materializará a través de los cuatro componentes.

Valores de la organización

1. Sentido de pertenencia.
2. Consagración.
3. Disciplina

4. Ejemplaridad.
5. Pensamiento económico.
6. Honestidad.
7. Dedicación.
8. Respeto.

El Consejo de Dirección es el máximo órgano de dirección colectiva con el cual se trazan las estrategias, se chequea el cumplimiento de los objetivos, planes de trabajo y tareas. Todas las decisiones son colegiadas y aprobadas por más del 90 por ciento de los votos de sus miembros.

En la superación profesional, como conjunto de procesos de formación que posibilitan a los profesionales y técnicos la adquisición, ampliación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades para el desempeño de sus responsabilidades y para su desarrollo cultural integral, se debe tener en cuenta que:

- La actualización de conocimientos tiene que ser sistemática e integral, económica, técnica y de defensa a los intereses de la Revolución, y desarrollar hábitos de auto preparación y superación en los técnicos y profesionales.
- Incorporación en la superación de los técnicos de temas de gerencia o administración que le formen una visión gerencial para entender y dominar la misión, estrategias, procesos y objetivos generales de su organización.
- La certificación de competencias laborales en cada especialidad debe convertirse en una condición para acceder, mantenerse o promover a un cargo técnico.
- Los técnicos del sector deben dominar un segundo idioma, preferiblemente inglés, así como el uso de la computación.
- Estimular y facilitar como política que los profesionales y técnicos del sector alcancen grados académicos por encima de los exigidos para el cargo que ocupan. El estudio de postgrado dentro de la jornada laboral lo aprueba el jefe de la entidad.
- Los profesionales y técnicos tendrán entre sus funciones, además de las propias de su cargo, servir de entrenadores e instructores en la preparación de cuadros, técnicos y trabajadores así como en la formación vocacional de los estudiantes.

A continuación se hace referencia a los elementos de la matriz DAFO y a los objetivos estratégicos del presente año, que se relacionan con la GCH:

Debilidades

- Insuficiente atención al hombre.
- Insuficiente preparación de las reservas de cuadros.

Amenazas

- Clima desfavorable.
- Entorno no perfeccionado.

Fortalezas

- Nivel Técnico Profesional.
- Integridad y prestigio de sus cuadros.
- Compromisos con los principios de la revolución.
- Estar consciente de la importancia de nuestro servicio para la alimentación del pueblo.
- Sistema de comunicación eficaz.
- Estabilidad de la fuerza de trabajo.

Oportunidades

- Reconocimiento de la población.

2.2 Diagnóstico de la situación actual

Para implementar un sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH) en una organización, esta debe garantizar previamente el cumplimiento de las premisas que le otorgan el grado de orientación estratégica en su trabajo, así como los requisitos generales y específicos que exigen las Normas Cubanas 3000, NC 3001 y NC 3002.

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

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

- La tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano (Anexo No.2)
- El diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001 (Anexo No.3)
- Los resultados de las herramientas antes mencionadas se procesaron mediante el programa estadístico SPSS (Statistic Package for Social Science, Chicago Illinois, Versión 15.0).

Esta tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano, utilizada por la ingeniera Oropesa Varens en su trabajo de diploma en el año 2011, 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 y seleccionando por consenso solamente una como válida, que es la que más se aproxima a la realidad de la empresa.

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

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

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

- Hay que crear el Comité de Competencias directivas de la organización.

- La entidad dispone de un procedimiento documentado que establece cómo realizar el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias directivas del Director de la Empresa de Comercializadora de combustibles cfgos, no siendo así en el resto de los directivos de la empresa.
- La organización no utiliza las competencias directivas para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.
- La empresa cuenta con un funcionario 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, y desconoce este término y se pudo comprobar que el personal que atiende la esfera de cuadro no cuenta con la preparación suficiente para asumir la actividad.

Para contribuir a ofrecerle respuesta a los lineamientos 7 y 15 aprobado en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba, así como a la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros, según las nuevas modificaciones aprobadas por el Consejo de Estado, se propone la aplicación de un procedimiento para identificar las competencias directivas en La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos, el cual deberá ser más entendible, explícito, sencillo, corto y más manuable a la hora de un directivo trabajarlo. Superando el abismo entre los que hacen ciencias y los que gestionan, especialmente para propiciar mejoras continuas en el proceso de desarrollo de las competencias. Dicho procedimiento asumirá los resultados del diagnóstico y los aspectos positivos obtenidos del estudio de procedimientos anteriores realizados en el contexto, tratando de encontrar soluciones a esta temática.

2.3 Diseño del procedimiento metodológico

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

Tabla No2.1 Procedimiento metodológico que identifica las competencias directivas necesaria y existente en cuadros de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos

ETAPAS	PASOS	OBJETIVOS	ANALISIS	HERRAMIENTAS	EJECUTORES
Planeación y Distribución del Trabajo	1- Seminario	Capacitar y/o entrenar a directivos y jefes de cuadros de la Empresa.	Procedimiento metodológico, conceptos sobre competencias, perfil de competencias, expertos, trabajo con expertos y experiencias de otros procesos.	Conferencia debate, Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones textos, guías y otros.	Comité de Competencia
	2- Reunión del Consejo de Dirección de la Empresa	Crear y/o renovar el Comité de competencias	Permanencia, traslados o nuevas incorporaciones.	Método de ronda o tormenta de ideas.	Directivos y jefes de cuadro de la Empresa.
	3- Análisis de las influencias de las competencias distintivas en la organización sobre las directivas.	Socialización de las competencias distintivas, principales retos actuales y futuros de la organización	-Cultura organizacional -Valores -Planes estratégicos -Objetivos -Documentos normativos sobre el cargo, perfiles de de cargo o competencias.	Estudio y debate de documentos. Listar principales competencias.	Comité de Competencia
Determinación de las competencias directivas distintivas de la empresa y precisión de las individuales de cada cargo	1. Perfiles de competencias directivas distintivas de la empresa y de cada	Crear y/o actualizar perfiles de competencias directivas de cada (competencias directivas necesarias)	Perfil de competencia de cada cargo.	Tormenta de ideas, encuesta, entrevistas, triangulación y Método Delhi.	Comité de competencias
	2. Competencias directivas existentes en cada cuadro.	Determinar cuáles son las competencias directivas existentes en cada directivo de la entidad.	Análisis de las evaluaciones del desempeño de cada directivo, resultados de las encuestas aplicadas a los directivos ocupantes del cargo (autoevaluación del	Guía de análisis, encuestas, evaluación del potencial, triangulación y método Delphi.	Comité de Competencias.

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

Elaboración Propia

METODOLOGIA PARA EL PROCEDIMIENTO

ETAPA 1 Planeación y Distribución del Trabajo

Paso # 1 SEMINARIO

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

El seminario se desarrolla con los directivos y jefe de cuadro de la empresa, el que tendrá como principal objetivo la implementación del procedimiento paso a paso. Se aprovechará este marco para retomar y recordar los conceptos de competencias, competencias directivas, perfil de competencia, expertos y trabajo con expertos, los cuales se asumieron a partir de los análisis realizados para la construcción del marco teórico. Se explica, además, que se ha tomado como patrón de perfil de competencias directivas las que más describen los autores y que han sido validadas en diferentes empresas y colectivos de profesores Figura No.1

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

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

Perfil de competencia: Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización.

Los perfiles de competencias definidos por la empresa para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con

Descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

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

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

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

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

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

Expertos: un individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un determinado problema, hacer pronósticos reales y objetivos sobre efecto, aplicabilidad, viabilidad, y relevancia que pueda

Tener en la práctica la solución que se propone y brindar recomendaciones de qué hacer para perfeccionarla (Crespo, 2007).

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

Paso # 2 REUNIÓN DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.

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

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

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

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

Una vez definidos los criterios de selección de los expertos se procede al cálculo del tamaño de la muestra. Para el efectivo desarrollo de este paso primeramente se decidió la proporción del error

deseado al realizar la inferencia con los (n) expertos (p), el nivel de precisión (i) y el nivel de confianza que se desee tomar.

Seguidamente se pasa a calcular el tamaño de la muestra de expertos, y para ello se debe auxiliarse de la fórmula que a continuación se expone:

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

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

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

Segundo: Se le envía un cuestionario (anexo No. 4) a los ponderados para que si están de acuerdo respondan acerca de su nivel de conocimiento y argumentación sobre el tema objeto de estudio.

Tercero: Se realiza el análisis individual de cada cuestionario y se determina el nivel de competencia (K) de cada persona, para ello se 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 del modelo que se muestra en la Tabla No.5.

Tabla No 5.

Comité de Competências.

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

N	Nombres y Apellidos	Cargo en la entidad.	Cargo en el Comité.
1			Presidente
2.			Secretaria(o)
3.			Miembro

4.			Miembro
5.			Miembro
6.			Miembro

Elaboración Propia.

Paso # 3 ANÁLISIS DE LAS INFLUENCIAS DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA EMPRESA SOBRE LAS DIRECTIVAS.

El Especialista de Cuadros reúne al Comité de Competencias (el cual está conformado por los expertos determinados en el paso anterior), se elige un coordinador, se explica el trabajo futuro y se establecen las siguientes reglas para el trabajo grupal:

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

Luego, entrega la documentación (planes estratégicos, objetivos de trabajo, documentos normativos sobre el cargo, perfiles de cargo o competencias) para que después de un análisis individual de cada uno de los documentos por parte de los miembros del Comité de Competencias se procede a realizar el trabajo grupal, mediante el método de ronda o Brainstormig (ideas escritas), según los pasos metodológicos que caracterizan esta técnica (Gato y Col, 2006).

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

participación está limitada. El listado de competencias identificadas por el Comité de Competencias se usará como patrón o guía en los próximos pasos.

ETAPA 2 Determinación de las competencias directivas distintivas de la Empresa y precisión de las individuales para cada cargo.

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

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

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

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

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

Teniendo en cuenta los resultados del Comité de Competencias del paso anterior y las técnicas que propone Cabrera Atienza (2011), se elabora una encuesta (ver tabla No. 6) que se aplica a cada directivo con el objetivo de que identifique las competencias necesarias para el cargo que ocupa. Por la importancia para este estudio se muestra a continuación la tabla antes mencionada.

Tabla No 6: Encuesta sobre el perfil de competencia del cargo que ocupa el directivo.

Estimado(a) colega:

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

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

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

Fecha de elaboración: _____ Elaborado por: _____

Cargo: _____

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

Además, se aplica una entrevista estructurada al Subdirector de Recursos Humanos, al Especialista de Cuadros y al Director de la entidad (Tabla No.7). Esta se construye también a partir de las ideas aportadas por Cabrera Atienza en el trabajo antes citado y los resultados del trabajo del Comité de Competencia. Tiene como objetivo precisar las competencias directivas que distinguen La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos y, de manera particular, a cada uno de los cargos directivos de esta.

Tabla No. 7. Guía de entrevista para precisar las competencias necesarias para los cargos.

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

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

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

Aplicación del Método Delphi

Primera Ronda:

Se les entrega una encuesta a los expertos para que conceptualicen las competencias y coloquen la letra "N" en la competencia con la que no esté de acuerdo (Anexo 5 y 6). Las conceptualizaciones ofrecidas por los expertos acerca de cada una de las competencias se procesarán, por parte de la persona asignada por la Dirección de la Empresa, para elaborar la definición final de las competencias directivas. Además, una vez respondida la encuesta y recogidas las respuestas de todos los expertos se

confecciona una tabla y se determina el nivel de concordancia (Un ejemplo de este procedimiento se muestra en la Tabla No. 8). Las Competencias que obtengan valores $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

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

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

C_c : coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : cantidad total de expertos.

Tabla No. 8. Ejemplo de 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												100
2		N					N					81.8
3					N			N		N	N	63.6
.....												
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

Segunda Ronda:

En este momento se le entregará a cada experto una nueva encuesta (Tabla No. 9) para que ordenen las competencias directivas consecutivamente según su importancia. Recogidas las respuestas se

ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas, indicada por Rj. Además, según el valor discreto de Rj media se determinará las competencias directivas organizadas según el orden de importancia que le ofrecen los expertos (un ejemplo de este procedimiento se ofrece en la Tabla No. 10).

Tabla No. 9 Encuesta aplicada a los expertos para ordenar las competencias.

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

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

21	Aplica técnicas de negociaciones	
22	Administra el tiempo, delega correctamente	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 10. Ejemplo de la ponderación de las competencias directivas.

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
.....												
20	3	16	3	3	10	3	10	3	16	3	3	73
22...	14	15	14	20	11	14	6	14	15	14	14	151

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

A partir de los resultados del criterio de los expertos que determinaron las competencias directivas necesarias para cada uno de los cargos, de los resultados de las encuestas aplicadas a cada uno de los directivos que ocupan dichos cargos y de las entrevistas al Director, Subdirector de Recursos Humanos y Especialista de Cuadros, se realizará una triangulación por parte del funcionario asignado por la Dirección de la Empresa y se determinarán las competencias directivas necesarias para cada cargo y se valorará el nivel de necesidad (en alto, medio y bajo) de cada una de ellas. Se considerará necesidad alta cuando coincidan los resultados de las tres fuentes de información; medio, en el caso de coincidir dos de ellos y bajo, cuando sea referido por una sola fuente. Esto permitirá la elaboración del perfil de competencias para cada uno de los cargos (Figura No 1).

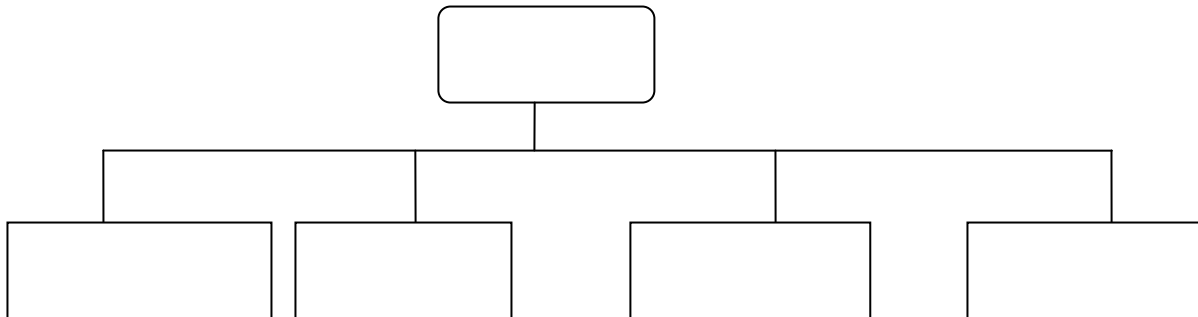
Figura No 1 PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: _____
2. Categoría Ocupacional: _____
3. Área: _____
4. Salario: _____
5. Requisitos de formación: escolaridad _____, conocimientos específicos: _____ experiencias: _____
6. Condiciones de trabajo: _____

7. Ambiente de trabajo: _____
8. Equipamiento de trabajo: _____

ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



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

IV .CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: _____

ACTIVIDADES DIARIAS

--

ACTIVIDADES PERIODICAS

--

ACTIVIDADES OCASIONALES

--

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

1. Información recibida en el puesto.

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO QUE LO ENVÍA	PERSONAL QUE ENVÍA	USO O TRÁMITE

2. Información emitida en el puesto.

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO AL QUE SE ENVÍA	PERSONAL AL QUE SE ENVÍA

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

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

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Paso # 2 Competencias directivas existentes.

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

Se aplica la encuesta de autoevaluación a cada directivo para identificar desde su valoración las competencias que él posee. (Tabla No. 11).

Tabla No 11. Encuesta de autoevaluación acerca de las competencias que él considera que posee. (Competencias existentes)

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

No	Competencias	Sí	No
1	Organizado		
2	Creativo		
3	Concentración		
4	Disciplinado		
5	Orienta al cliente		
6	Red de relaciones efectivas		
7	Iniciativa		
8	Autocontrol		
9	Autocrítico		
10	Autonomía personal		
11	Actualización política - ideológica		
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha		
13	Manejo de conflictos		
14	Solución de problemas y toma de decisiones		
15	Aplica técnicas de negociaciones		
16	Logra trabajo en equipo		
17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo		
18	Administra el tiempo, delega correctamente		

19	Gestión de recursos		
20	Gestión de riesgo		
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas		
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno		

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Cargo: _____

Se aplica además una encuesta al jefe inmediato de cada directivo (Directora Municipal) para que valore las competencias directivas existentes en su subordinado. (Tabla No. 12)

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

No	Competencias	Sí	No
1	Organizado		
2	Creativo		
3	Concentración		
4	Disciplinado		
5	Orienta al cliente		
6	Red de relaciones efectivas		
7	Iniciativa		
8	Autocontrol		
9	Autocrítica		
10	Autonomía personal		
11	Actualización política - ideológica		
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha		
13	Manejo de conflictos		
14	Solución de problemas y toma de decisiones		
15	Aplica técnicas de negociaciones		
16	Logra trabajo en equipo		

17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo		
18	Administra el tiempo, delega correctamente		
19	Gestión de recursos		
20	Gestión de riesgo		
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas		
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno		

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Cargo: _____

Elaboración Propia

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

La valoración de las competencias existentes en cada directivo estará a cargo del Funcionario designado por la Dirección de la Empresa. Se realizará una triangulación de los resultados de los tres métodos aplicados. Se considerará como en caso antes descrito, que los cuadros poseen un alto nivel de la competencia evaluada porque coincidieron los resultados de las tres fuentes de información; medio, en el caso en que lo hicieran dos de ellas y bajo, cuando sea referido por una sola fuente. Así, se determinarán las competencias que posee cada directivo y se confeccionará el modelo de competencias directivas existentes en los cuadros (Tabla No. 13), el cual quedará archivado en el expediente de cada uno de ellos.

Tabla No.13. Competencias existentes en el directivo.

Nombre y apellidos: _____ Cargo que ocupa: _____

No	Competencias	Que posee el directivo		
		A	M	B
1	Organizado			
2	Creativo			
3	Concentración			
4	Disciplinado			
5	Orienta al cliente			
6	Red de relaciones efectivas			

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

Fecha de elaboración: _____

Fuente: Elaboración Propia

Paso # 3 Determinar las brechas entre los perfiles de competencias directivas y las competencias existentes en los directivos.

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

Tabla No. 14. Brecha entre las competencias directivas necesarias en el cargo y las existentes en el directivo.

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

Nombre y Apellidos:

Cargo que desempeña: Firma:

Fecha de elaboración: _____ Elaborado por: _____

ETAPA 3 Aprobación del proceso.

Paso # 1 REUNIÓN DEL CONSEJO DE DIRECCION DE LA EMPRESA.

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

- Perfiles de competencias directivas de todos los cargos de la entidad. Figura No.1
- Competencias existentes en cada directivo. Tabla No.13.
- Necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas. Tabla No.14.

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

Conclusiones Parciales Del Capítulo:

En este capítulo se realizó una caracterización de la empresa objeto de estudio, utilizando la tecnología de diagnóstico para la verificación del cumplimiento de los requisitos de la NC-3001; además se aprovecharon las bondades del programa estadístico SPSS versión 15 para Windows para el procesamiento de los datos. Se analizó la situación de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos para la implementación del Sistema General Integral del Capital Humano, y se demostró que no existe un procedimiento para la identificación de las competencias directivas necesarias y existentes en sus cuadros y sus reservas, por lo que se propone un nuevo instrumento que permita cumplimentar este objetivo. Los resultados de la aplicación de este se muestran en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

Aplicación del procedimiento metodológico que identifique las competencias directivas necesarias y existentes en la Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos.

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

3.1. Planeación y Distribución del Trabajo

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

3.1.1. Desarrollo del Seminario

La dirección de La Empresa Comercializadora de Combustible 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 la Especialista de Cuadros en la empresa, el que tuvo como objetivo principal explicar de forma detallada la implementación del procedimiento. Se aprovechó este marco para retomar y recordar los conceptos de competencias, competencias directivas, perfil de competencia, expertos y trabajo con expertos. 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).

3.1.2. Reunión del Consejo de Dirección de la Empresa.

Después de las discusiones suscitadas en el seno del Consejo de Dirección de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos se propusieron 19 posibles expertos (ponderados) por parte de sus miembros. Luego, se hacía necesario definir el número de expertos que debían conformar el Comité de Competencias y por ello se procedió a calcular el tamaño muestral. 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 adopta:

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

- **Creación del Comité de Expertos**

Después de realizado el cálculo y definido que el número de expertos serían 11, para la determinación de quiénes serían los expertos se les envió el cuestionario que se muestra en el anexo 4 a los 19 ponderados que se propusieron en el Consejo de Dirección de la Empresa. 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 del nivel de competencia de los expertos se muestran en el anexo 7. De los expertos, el 63.7% tenía entre 5 y 10 años de experiencias y un 36.4% ha laborado por más de 10 años en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Rodas. El 36.4% eran graduados universitarios y 72.7% del Nivel Medio Superior y todos gozaban de un alto prestigio en la empresa. El Comité de Competencias se muestra en la tabla No. 15.

Tabla No.3.15. Comité de Competencias de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos

No	Nombres Y Apellidos	Cargo En La Entidad.	Cargo En El Comité.
1	Carlos Treto Casas	UEB Ventas	Presidente
2.	José A. Monteagudo	Especialista	Miembro
3.	José R. Padilla	Especialista	Miembro
4.	Jorge David Ramírez	Especialista	Miembro
5.	Mayra Palmero	Especialista	Miembro
6.	Salvador Iván Paumier	Especialista	Miembro
7.	Ernesto Gómez	Técnico	Miembro
8.	Deynier González	Técnico	Miembro
9.	Amado Arbolaez	Especialista	Miembro
10.	Elietys Bejerano	Técnico	Miembro
11.	José Ramón García	Especialista	Miembro

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

Después de seleccionado el Comité de Competencia el Especialista de Cuadros convocó a un encuentro de este. En ese momento se eligió un coordinador, se explicó la dinámica de trabajo que se seguiría y se consensuaron las reglas del trabajo en equipos. En este caso se concretaron en: la

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

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

En este caso se les ofreció, por parte de la investigadora, en coordinación con el Especialista de Cuadro, un fondo con ocho competencias, las cuales -aunque no fueron necesarias para la mayoría de los expertos- facilitaron el trabajo al inicio de la dinámica grupal. Los resultados de esta etapa se muestran en el Patrón de Competencias que se describe en la tabla No. 16.

Tabla No.3.16 Patrón de Competencias Directivas. La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos

No	Competencias
1	Pensamiento estratégico
2	Dinámico
3	Concentración
4	Enfrenta el cambio
5	Responsable
6	Carismático
7	Iniciativa
8	Creativo
9	Autocrítico
10	Meta cognición
11	Actualización política - ideológica
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha
13	Manejo de conflictos
14	Solución de problemas y toma de decisiones

15	Aplica técnicas de negociaciones
16	Logra trabajo en equipo
17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo
18	Administra el tiempo, delega correctamente
19	Gestión de recursos
20	Gestión de riesgo
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno
23	Red de relaciones efectivas
24	Orientación al cliente
25	Autocontrol
26	Desarrolla reuniones productivas

Elaboración Propia

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

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

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

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

Teniendo en cuenta los resultados del Comité de Competencias del paso anterior y las técnicas que propuso Cabrera Atienza (2011), se elaboró una encuesta (ver tabla No. 6) que se le aplicó a los nueve directivos de la Empresa con el objetivo de que identificaran las competencias necesarias para el cargo que ocupan.

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

Además, se aplicó una entrevista estructurada al Subdirector de Recursos Humanos, al Especialista de Cuadros y al Director de la entidad (Tabla No.7). Esta se construye también a partir de las ideas aportadas por Cabrera Atienza en el trabajo antes citado y los resultados del trabajo del Comité de Competencia. Tuvo como objetivo precisar las competencias directivas que distinguen La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos y, de manera particular, a cada uno de los cargos directivos de esta.

Como resultados de estas entrevistas se pudo precisar los siguientes resultados:

Entrevistado 1 (Director de la Empresa). Considera que todas estas competencias forman parte de las de un directivo que labore en cualquier La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos debe poseer. 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 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.

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 por lo 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 Director de recursos humanos debe tomar decisiones y solucionar conflictos; el Director de Técnico debe saber aplicar

técnicas de negociaciones y la gestión de recursos, así como solución de problemas y toma de decisiones.

Considerando que La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos debe tener iniciativas y ser capaz de controlar el cumplimiento de los procesos. En el caso del subdirector de Técnico y Fiscalización aludió a competencias como el control del cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno, así como autocontrol. Para los tres 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 (Director 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.

Al analizar los resultados de las tres entrevistas se pudo precisar que se consideraron competencias comunes a todos los directivos las siguientes: el liderazgo y la comunicación, la solución de problemas y toma de decisiones y el control de los recursos y por lo tanto deben saber orientar al cliente, estar actualizados política e ideológicamente para ofrecerle respuestas a los clientes, así como saber y poder manejar los conflictos.

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

1	Organizado
2	Creativo
3	Concentración
4	Disciplinado
5	Orientación al cliente
6	Red de relaciones efectivas
7	Iniciativa

8	Autocontrol
9	Autocrítico
10	Autonomía personal
11	Actualización política - ideológica
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha
13	Manejo de conflictos
14	Solución de problemas y toma de decisiones
15	Aplica técnicas de negociaciones
16	Logra trabajo en equipo
17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo
18	Administra el tiempo, delega correctamente
19	Gestión de recursos
20	Gestión de riesgo
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno
23	Carismático
24	Dinámico
25	Responsable
26	Desarrolla reuniones productiva

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.3.17).

Tabla No.3. 17. Competencias directivas para cada uno de los cuadros.

Comp	Dtor. Gral.	Dtor Económico	Director del Capital Humano	Director Fiscalización	Director Operaciones	Director Contabilidad-Finanzas
1	X	X	X	X	x	x
2	X				x	
3	X	X				x
4	X	X	X	X	x	
5	X		X	X	x	x

6	X	X	X	X	x	x
7	X	X		X		x
8	X	X	X	X	x	
9	X	X	X	X	x	x
10	X		X			x
11	X	X	X	X	x	x
12	X	X	X	X	x	x
13	X	X	X	X	x	x
14	X	X	X	X	x	x
15	X	X	X	X	x	x
16	X	X		X	x	
17	X	X	X	X	x	x
18	X	X	X	X	x	x
19	X		X	X	x	x
20	X	X	X	X	x	x
21	X		X			x
22	X	X		X	x	
23	X	X	X	X	x	x
24	X	X	X	X	x	x
25	X	X	X	X	x	x
26	X	X	X	X	x	x

Las competencias directivas distintivas y las que son necesarias en cada cargo, identificadas en estos pasos, fueron sometidas al criterio de expertos, mediante la técnica Delphi, para su ponderación. En el informe escrito de la tesis sólo se detalla la determinación de las competencias directivas distintivas de la Empresa y aunque se aplicó la técnica Delphi para determinar las competencias directivas de cada

uno de los cargos no se explicitan en la tesis por cuestiones de espacio, aunque si se muestran los resultados de su aplicación en el anexo en el cual se ofrecen los perfiles de competencias de cada cargo.

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

Primera Ronda:

Se les entregó una encuesta a los expertos para que conceptualizaran las competencias y colocaran la letra “N” en la competencia con la que no esté de acuerdo (Anexo No. 5 y No. 6). Las conceptualizaciones ofrecidas por los expertos acerca de cada una de las competencias se procesaron, por parte de la autora de este trabajo, para elaborar la definición final de las competencias directivas (Anexo No. 8). Además, una vez respondida la encuesta y recogidas las respuestas de todos los expertos se confeccionó una tabla y se determinó el nivel de concordancia (anexo No. 9). Las Competencias que obtuvieron valores $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

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

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

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Segunda Ronda:

En este momento se le entregó a cada experto una nueva encuesta (Tabla No. 9) para que ordenaran las competencias directivas consecutivamente según su importancia. Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas, indicada por R_j . Además, según el valor discreto de R_j media se determinó que la competencia más importante fue “desarrollo del liderazgo y motiva el colectivo”; le siguió en orden la competencia referida al “logro del trabajo en equipos” y en tercer lugar se incluyeron las competencias “gestión de riesgo” y “organizado”. La competencia menos importante considerada por los expertos fue “gestión de recursos” (ver anexos No.

10 y No. 11). Finalmente las competencias directivas distintivas se muestran de forma ordena en la tabla No.3. 15.

Tabla No 3. 15. Competencias necesarias.

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

Elaboración Propia

A partir de los resultados del criterio de los expertos que determinaron las competencias directivas necesarias para cada uno de los cargos, de los resultados de las encuestas aplicadas a cada uno de los directivos que ocupan dichos cargos y de las entrevistas al Director, Subdirector de Recursos Humanos y Especialista de Cuadros, se realizó una triangulación por parte del autora del trabajo y se determinaron las competencias directivas necesarias para cada cargo y se valoró el nivel de necesidad (en alto, medio y bajo) de cada una de ellas. Se consideró necesidad alta cuando coincidieron los resultados de las tres fuentes de información; medio, en el caso de coincidir dos de ellos y bajo, cuando fue referido por una sola fuente. Esto permitió la elaboración del perfil de competencias para cada uno de los cargos (Anexo No. 12).

3.2.2. Competencias directivas existentes.

Siguiendo los pasos metodológicos descritos en el capítulo dos se procedió a aplicar una encuesta de autoevaluación a cada directivo para que valoraran sus competencias directivas (Ver tabla No. 11), una encuesta al Director (tabla No. 12) para conocer su opinión acerca del estado de las competencias directivas en sus subordinados y se realizó un análisis de la evaluación del desempeño de cada directivo; en este caso se consideraron los señalamientos que significaban insuficiencias o falta de competencias directivas en el cuadro.

Se realizó una triangulación de los resultados de los tres métodos aplicados. Se consideró como en caso antes descrito, que los cuadros poseían en alto nivel de la competencia evaluada porque coincidieron los resultados de las tres fuentes de información; medio, en el caso en que lo hicieron dos de ellas y bajo, cuando fue referido por una sola fuente. Así, se determinaron las competencias que posee cada directivo y se confeccionó el modelo de competencias directivas existentes en los cuadros (Anexo 13), el cual quedó archivado en el expediente de cada uno de ellos.

3.2.3. Determinar las brechas entre los perfiles de competencia directivas y las existentes en los directivos.

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

La brecha o diferencia que existe entre las competencias exigidas para un cargo y las existentes en el ocupante del mismo, en la gran mayoría de los cuadros analizados es negativa. Se confeccionó el modelo de las brechas entre las competencias directivas necesarias en el cargo y las existentes en el directivo (Anexo 14), el mismo quedará archivado en el expediente del cuadro.

ETAPA No.3

3.3 Reunión del consejo de dirección de la empresa.

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

Cienfuegos 28 /11 /2012

“Año 53 de la Revolución”

3.3.1 Informe de aplicación del procedimiento para la identificación de las competencias directivas necesarias y existentes en la Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos

A: Consejo de Dirección de la Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos

De: Comité de Competencia.

Se les comunica que han sido identificadas las competencias directivas necesarias en los cargos y las existentes en los cuadros, a través de la aplicación de un procedimiento metodológico, el cual fue

aplicado a los directivos de dicha empresa y se determinaron las brechas existentes en torno a las competencias directivas, las cuales pueden asumirse como necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas de estos. Se les sugiere que dicho procedimiento sea utilizado como referencia para el trabajo de la GICH en la empresa y que como parte de los resultados de la aplicación del procedimiento queden archivados en el expediente de cuadro los siguientes documentos:

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

Conclusiones parciales

En este capítulo 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, y quedaron determinadas las necesidades individuales de desarrollo de dichas competencias en los cuadros de la Empresa La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos

CONCLUSIONES

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

RECOMENDACIONES

1. Realizar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje a cada uno de los cuadros de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos.
2. Realizar el plan de superación y desarrollo individual de cada uno de los cuadros.
3. Mantener un proceso de mejora continua del SGICH en de La Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos, que potencie la gestión por competencias, logre cumplir los objetivos estratégicos y realizar el plan de superación de cuadro de la entidad.
4. Proyectar investigaciones que permitan validar el impacto de la aplicación prospectiva del procedimiento metodológico diseñado en esta tesis.

BIBLIOGRAFIA

- 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.
- Alpízar 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.
- 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 Comunistas. (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* (1^o 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/sel_efe/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.

Anexo No. 1

Estructura organizativa de la Empresa Comercializadora de combustible de Cienfuegos.



Anexo No. 2

Tecnología de diagnóstico para el sistema de Capital Humano

MÓDULO	NO.	PREGUNTA	BAJO	MEDIO	ALTO	EXPLIQUE PORQUE SELECCIONÓ ESA RESPUESTA
COMPETENCIAS DIRECTIVAS	1	¿Están definidas las competencias directivas existentes en la Empresa?	No. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada directivo, de acuerdo con los requisitos del cargo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada directivo de acuerdo con los requisitos del cargo que ocupa.	Están Identificadas Las competencias directivas en la empresa.	
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias directivas en la empresa?	No se identifican las competencias directivas en la empresa.	No están identificadas las competencias directivas en la empresa, Se establece la idoneidad de cada cuadro por parte de comisiones presididas por el director general	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias directivas	

	3	<p>¿Se observan ventajas en la gestión por competencias a favor de la , las producciones de las producciones defectuosas y la satisfacción de usuarios?</p>	<p>No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.</p>	<p>No esta estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo, Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas Comienza la gestión de calidad.</p>	<p>Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias, Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.</p>	
--	---	---	--	--	--	--

Anexo No. 3

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

REQUISITOS	SE CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
4.2 Requisitos vinculados a las competencias directivas			
4.2.1 ¿Está designado y constituido el Comité de Competencias de la organización?			
4.2.2 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias directivas existentes?			
• ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de las competencias directivas existentes?			
4.2.3 ¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias directivas existentes?			
• ¿Están identificadas y aprobadas las competencias directivas existentes?			
4.2.4 ¿Están identificados por la alta dirección los directivos que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los directivos cuyo desempeño es adecuado pero no superior?			
4.2.5 ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias directivas existentes?			
♦ ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias directivas existentes?			

4.2.6 ¿Se utilizan en la organización las competencias directivas existentes para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño?			
---	--	--	--

Anexo No. 4

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

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

Estimado(a) colega:

La intención de este cuestionario está dirigida a que usted se autoevalúe como experto. Para ello tendrá en cuenta los criterios: fuentes de argumentación y grado de conocimiento que posee acerca de las competencias que debe poseer un directivo que labore en de la Empresa Comercializadora Combustible de Cienfuegos.

. 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.	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	7%	5,6%	3,5%	0%

Anexo No. 5

Encuesta a los expertos para que conceptualicen las competencias directivas.

N	COMPETENCIAS	CONCEPTUALIZACIÓN
1	Organizado	
2	Dinámico	
3	Concentración	
4	Disciplinado	
5	Responsable	
6	Carismático	
7	Iniciativa	
8	Creativo	
9	Cuidadoso	
10	Autonomía Personal	
11	Actualización Política - Ideológica	
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de escucha	
13	Manejo de conflictos	
14	Solución de problemas y toma de decisiones	
15	Aplica técnicas de negociaciones	
16	Logra trabajo en equipo	
17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	
18	Administra el tiempo, delega correctamente	
19	Gestión de Recursos	
20	Gestión de Riesgo	
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas	
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los costos y el orden interno	
23	Red de relaciones efectivas	
24	Orientación al cliente	
25	Autocontrol	
26	Desarrolla Reuniones Productivas	

Elaboración Propia.

15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											

Fuente: Elaboración Propia

Coefficiente 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 No. 7

Resultados de la definición conceptual de cada una de las competencias directivas.

No	Competencias	Conceptualización
1	Organizado	Asigna tareas adecuadas a sus subordinados, y planifica el cumplimiento de ellas.
2	Dinámico	Rapidez en las tareas que le corresponden
3	Concentración	Capacidad de concentrar la atención en uno o varios problemas
4	Disciplinado	Respetuoso, cumplidor de lo establecido
5	Responsable	Cumplidor y hace cumplir lo dispuesto.
6	Carismático	Empático, peculiar, atractivo y agradable
7	Iniciativa	Muestra un comportamiento emprendedor. Iniciando y empujando los cambios necesarios.
8	Creativo	Crea, Generador constante, practico.
9	Cuidadoso	El que pone cuidado y recelo en su radio de acción.
10	Autonomía Personal	Toma decisiones con criterio propio.
11	Actualización Política - Ideológica	Información al día del acontecer político e ideológico nacional e internacional.
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha	Receptor, paciente, flexible y analítico.
13	Manejo de conflictos	Capacidad e tolerancia, discernir y armonizar
14	Solución de problemas y toma de decisiones	Identifica los puntos clave en un problema y Tiene capacidad para tomar decisiones.
15	Aplica técnicas de negociaciones	Tiene apoyo de las personas en su área de responsabilidad.
16	Logra trabajo en equipo	Logra un ambiente de colaboración, comunicación y confianza en su grupo de trabajo
17	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	Poder de aglutinar a un colectivo y motivarlo en el desarrollo de las actividades
18	Administra el tiempo, delega correctamente	Adecua la organización del trabajo individual.
19	Gestión de Recursos	Utiliza los recursos del modo más idóneo, par obtener los resultados esperados..
20	Gestión de Riesgo	Toma decisiones adecuadas en momentos difíciles.
21	Desarrolla la política de cuadros y reservas	Dar posibilidades, preparar, capacitar, para el presente y futuro.
22	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno	Chequea, verifica, exige, toma medidas y logra los objetivos.
23	Red de relaciones efectivas	Mantiene relaciones con personas claves en la

14						N	N			N	N	63.9
15	N		N							N	N	63.6
16												100
17				N	N	N		N		N	N	45.5
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 No. 9

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 No. 10

Cálculo del orden de importancia de las competencias

COMPETENCIA	RJ MEDIA	VALOR DE RJ	CC (%)
1	6.18	68	100
2	7.18	79	72.7
3	6.64	73	54.5
4	7.00	77	63.6
5	8.09	89	90.9
6	8.91	98	100
7	18.00	198	90.9

8	19.10	211	100
9	15.82	174	90.9
10	13.45	148	90.9
11	10.36	114	54.5
12	13.00	143	54.5
13	11.09	122	54.5
14	13.18	145	100
15	11.82	130	100
16	4.36	48	100
17	6.36	70	100
18	17.45	192	100
19	18.73	206	72.7
20	6.64	73	72.7
21	13.73	151	90.9
22	15.82	174	100

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 11

1. Perfil de Competencias. La Empresa Comercializadora Combustible de Cienfuegos.

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTO DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director de la Empresa Comercializadora Combustible de Cienfuegos.

2. Categoría Ocupacional: Dirigente

3. Área: Oficina de Dirección

4. Salario: \$ 475.00

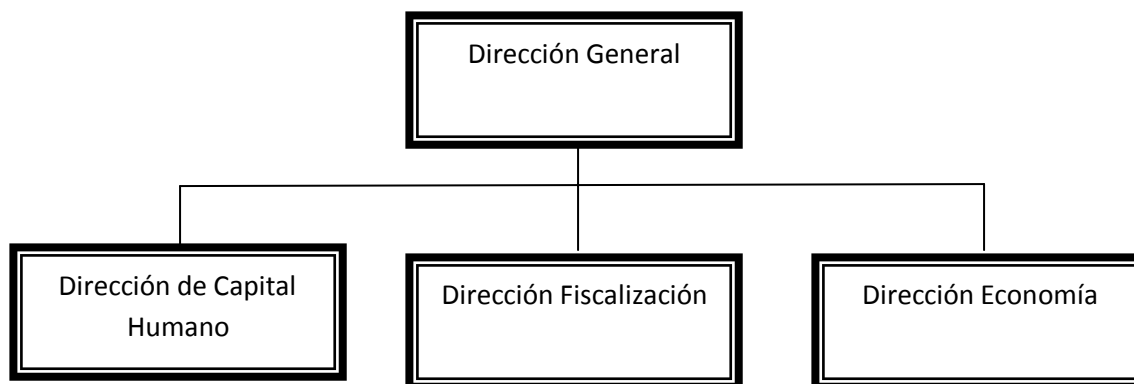
5. Requisitos de formación

- Escolaridad: Nivel Superior
- Conocimientos específicos: Control de la calidad, Del Petróleo, Contabilidad, Costo, Finanzas, Distribución, Ventas.
- Experiencia: Mas de 25 años en la Refinería de Petróleo

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

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

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO DEL DIRECTOR.



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

- Orienta dirige y controla el proceso de elaboración del plan de la empresa con arreglos a las cifras y normas que le son dictadas, firma y eleva el proyecto al órgano superior correspondiente para su elaboración y toma las medidas necesarias para garantizar el plan aprobado.
- Analiza y discute las cifras del plan técnico económico.
- Reglamentos y regulaciones establecidas por la empresa
- Plan de Trabajo emitido por la empresa
- Plan de Trabajo emitido por la empresa
- Dirige la empresa ejerciendo la autonomía económica operativa dentro de los límites y facultades dispuestos de la ley.
- Designa y demueve al personal dirigente de la unidad administrativa de acuerdo con la política de cuadro y la legislación vigente.
- Convoca a reuniones, asambleas, a los dirigentes, técnicos y trabajadores de la unidad administrativa de forma sistemática y cuantas veces se estime necesario, cuidando no perturbar con esto la jornada laboral.
- Propone y aplica medidas disciplinarias cuando se viole la disciplina administrativa y laboral o cuando se incumplan deberes y tareas por partes de los subordinados.
- Propone y otorga estímulos cuando los subordinados y trabajadores hallan logrado objetivo superiores en el resultado de su trabajo.

IV.- CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO. (Misión)

- Cumplir y hacer cumplir la constitución de la república, las leyes y demás disposiciones vigentes así como las directivas y planes del estado y del gobierno.
- Cumplir y hacer cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
- Aplicación de métodos, técnicas y estilos de dirección, que le permitan garantizar un servicio de distribución de combustible más eficiente, y así lograr resultados positivos en su actividad.

ACTIVIDADES DIARIAS:

- Distribuir combustible al cliente.

- Controla diariamente el cumplimiento del Plan Técnico Económico.
- Chequea y controla los recursos bajo su responsabilidad.
- Chequea el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección del trabajo.
- Motiva la participación activa de todos los trabajadores en las actividades diarias.
- Control y vigila el cumplimiento de la disciplina laboral.
- Cumple y hace cumplir la Legislación vigente defiende la legalidad socialista y vela por su estricto cumplimiento.

ACTIVIDADES PERIODICAS:

- Convoca de forma regular al Consejo de Dirección tanto de forma ordinaria como extraordinaria.
- Participa en las actividades sindicales.
- Prepara al personal asignado a la unidad administrativa para el tiempo de guerra.
- Convocar a reuniones, asambleas a dirigentes, técnicos y trabajadores de las unidades administrativas de forma sistemática y cuantas veces se estimen necesario.

Participar en los consejos de Dirección de la Empresa Comercializadora Combustible de Cienfuegos.

ACTIVIDADES OCASIONALES:

- Designa y demueve al personal dirigente de las unidades administrativas de acuerdo con la política de cuadro y a la legislación vigente.
- Suscribe con el sindicato los Convenios Colectivos de Trabajo.
- Rinde cuenta a la Comisión de Cuadros.
- Demuestra creatividad e iniciativa en las circunstancias que lo requiera.
- Rinde cuenta al CAM.
- Rinde cuenta ante la Comisión de Cuadros del CAM.

V. FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.

- Organizaciones, áreas o puestos a quien le reporta:

DIRECTOS	INDIRECTOS
Jefes de Unidades Básicas.	
Subdirectores	
Jefes de departamentos	

VI. DOCUMENTO DE TRABAJO.

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto que envía	Personal que lo envía	Uso o Trámite

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto al que se envía	Personal al que se envía

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	x		
2	Logra trabajo en equipo	x		
3	Gestión de Riesgo	x		
4	Organizado	x		
5	Concentración	x		
6	Creativo	x		
7	Orienta al Cliente	x		
8	Disciplinado	x		
9	Red de Relaciones Efectivas	x		
10	Autonomía Personal	x		
11	Actualización política-ideológica	x		
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha	x		
13	Manejo de Conflictos	x		
14	Autocontrol	x		
15	Iniciativa	x		
16	Aplica técnica de negociaciones	x		
17	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
18	Administra el tiempo, delega correctamente	x		

19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas	x		
21	Cuidadoso	x		
22	Gestión e Recursos	x		

Fecha de elaboración:

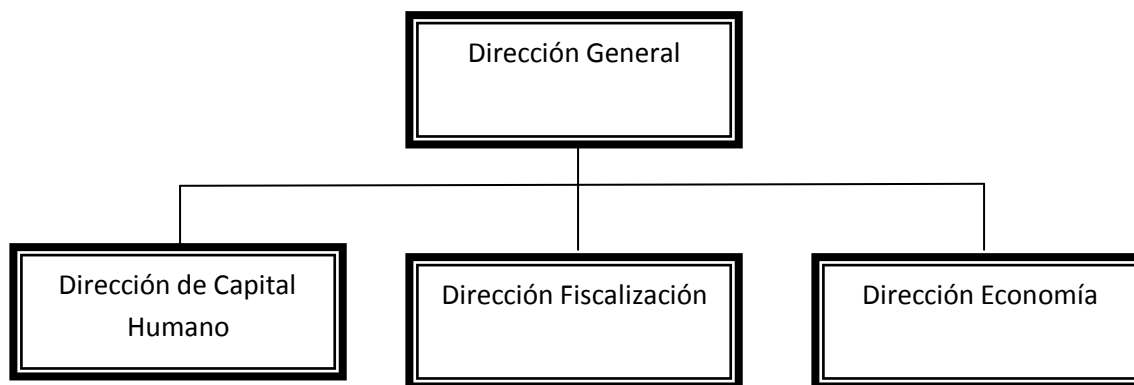
Elaboración Propia

2 PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director Económico
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: Economía
4. Salario: 475.00
5. Requisitos de formación:
 - . Escolaridad.
 - . Conocimientos específicos.
 - . Experiencias:
6. Condiciones de trabajo. Local con condiciones de privacidad, iluminación, ventilación.
7. Ambiente de trabajo: Ambiente de cordialidad, respeto, trabajo en grupo, Camaderia, sentido de pertenencia, responsabilidad, sacrificio.
8. Equipamiento de trabajo: Materiales de Oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO DEL DIRECTOR.



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

- Dirige controla y orienta el trabajo en las áreas de contabilidad y Economía.
- Supervisa y controla las tareas del frente de planificación y comprobación.
- Confección del Plan técnico económico por unidades.
- Revisa, controla y analiza la confección de los planes financieros.

- Analiza los incumplimientos del plan técnico económico, y los planes de caja.
- Mantiene bajo u control el plan financiero de la Empresa.
- Supervisa y controla los arqueos de caja.
- Analiza las rebajas de precios.
- Revisa periódicamente las conciliaciones bancarias.
- Chequea y supervisa las ejecuciones de nominas, submayores etc.
- Fiscaliza el cuadro de cuentas contables para el balance de comprobación y emisión de los estados financieros.
- Analiza los costos de las unidades, así como los ajusta por mermas y deterioros.
- Revisa chequea y fiscaliza los controles del mercado agropecuario.
- Exige para que e colectivo cumpla con todas las funciones y lineamientos de trabajo en tiempo y forma, según lo establecido.
- Contribuye a la formación integral de los trabajadores.
- Ejerce las facultades propias del cargo que ocupa y recibe los recursos humanos y financieros requeridos para desempeñarlos.
- Fiscaliza los expedientes de los proveedores de pagos.
- Analiza las cuentas cobrar y pagar por proveedores a los distintos suministradores.

IV .CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Controlar, cumplir y hacer cumplir la política económica y financiera trazada por el país.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Chequea cumplimiento de cuentas por cobrar y pagar.
- Cumplimiento del plan de venta por unidades básicas y su información al sector y demás organismos.
- Cumplimiento de los Precios.
- Análisis de las cuentas por pagar cobrar.

ACTIVIDADES PERIODICAS

-Reunión de la comisión Económica, desarrollo y consejo económico, reunión de coordinación, consejo de dirección, reunión en el sector, cursos seminarios análisis, rebaja de precios, los costos.

ACTIVIDADES OCACIONALES

- Rendición de cuenta
- Flujo de información y relaciones

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Unidades Básicas	Unidades	U/Básicas

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto. que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Balance	U/Básica	Economía U/B	análisis

2. Información emitida en el puesto.

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

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
1	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	X		
2	Logra trabajo en equipo	X		
3	Gestión de Riesgo	X		
4	Organizado	X		
5	Concentración	X		

6	Creativo		X	
7	Orienta al Cliente		X	
8	Disciplinado	X		
9	Red de Relaciones Efectivas	X		
10	Autonomía Personal		X	
11	Actualización política-ideológica	X		
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena na	X		
13	.Manejo de Conflictos	X		
14	Autocontrol	X		
15	Iniciativa	X		
16	Aplica técnica de negociaciones	X		
17	Solución de problemas y toma de decisiones	X		
18	Administra el tiempo, delega correctamente	X		
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los os y el orden interno.	X		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas			X
21	Cuidadoso	X		
22	Gestión e Recursos			X

Fecha de elaboración: 21 de noviembre del 2011

Elaboración Propia

3 PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director Capital Humano

2. Categoría Ocupacional: Dirigente

3. Área: Capital Humano

4. Salario: 495.00_____

5. Requisitos de formación:

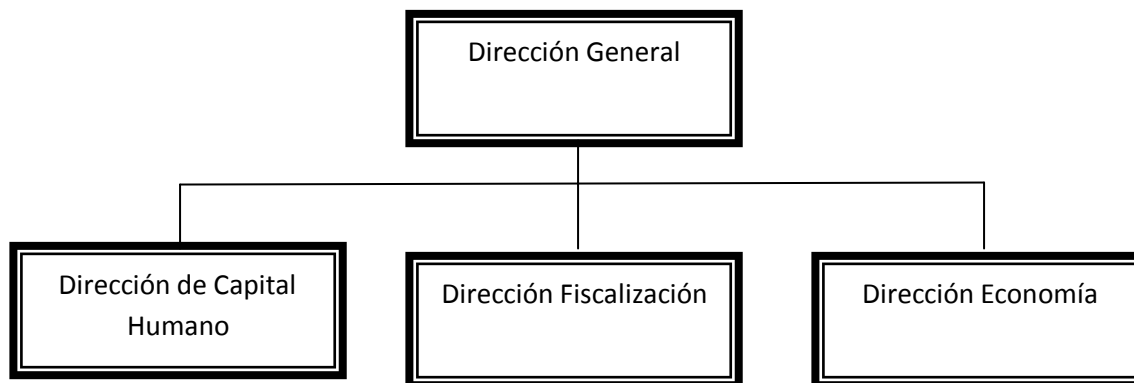
- Escolaridad.
- Conocimientos específicos.
- Experiencias:

6. Condiciones de trabajo. Local con condiciones de privacidad, iluminación, ventilación.

7. Ambiente de trabajo: Ambiente de cordialidad, respeto, trabajo en grupo, Camaderia, sentido de pertenencia, responsabilidad, sacrificio.

8. Equipamiento de trabajo: Materiales de Oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO DEL DIRECTOR.



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

- Aplica las regulaciones establecidas con relación a la contratación de la Fuerza de trabajo en particular con respecto a la elaboración adecuada de los contratos de trabajo, los requisitos que debe cumplir los demandantes de empleo, etc.

- Aplicar las disposiciones establecidas en cuanto a la política de empleo con respecto a las distintas fuentes que componen la reserva laboral.
- Mantener actualizado los registros de altas y bajas de los trabajadores según las causas que dan origen de los movimientos.
- Cumplimentan lo establecido en materia del sistema de idoneidad demostrada.
- Cumplen las regulaciones con el carácter de selección del personal.
- Dirige controla y orienta el trabajo del personal subordinado.
- Cumple y exige que se cumpla la legislación laboral vigente y de ordenamiento derivada de la misma, dictados por el ministerio del trabajo y la seguridad social como organismo rector de esta actividad por los órganos del poder popular y ministerio de la construcción como organismo ramal.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Controlar, cumplir y hacer cumplir la política de Gestión Integral del Capital Humano trazada por el país.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Dirige controla y orienta el trabajo del personal subordinado.
- Revisa y controla la asistencia del personal.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Ordena el pago de prestaciones de la seguridad social en los casos de invalidez temporal.
- Comprueba a través de auto inspecciones el cumplimiento de la legislación laboral vigente.

ACTIVIDADES OCACIONALES

- Remite al trabajador enfermo o lesionado a la comisión de peritaje medico brindando cuantos antecedentes sean necesarios.
- Ejecuta las funciones con relación a las plantillas de tiempo excepcionales.

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Unidades Básicas	Unidades	U/Básicas

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto. que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Balance	U/Básica	Economía U/B	análisis

2. Información emitida en el puesto.

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

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
1	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	x		
2	Logra trabajo en equipo		x	
3	Gestión de Riesgo	x		
4	Organizado	x		
5	Concentración		x	
6	Creativo			x
7	Orienta al Cliente	x		
8	Disciplinado	x		
9	Red de Relaciones Efectivas	x		
10	Autonomía Personal	x		
11	Actualización política-ideológica	x		
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena	x		
13	.Manejo de Conflictos	x		
14	Autocontrol	x		
15	Iniciativa		x	
16	Aplica técnica de negociaciones	x		

17	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
18	Administra el tiempo, delega correctamente	x		
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los os y el orden interno.		x	
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas	x		
21	Cuidadoso	x		
22	Gestión e Recursos	x		

Fecha de elaboración: _____

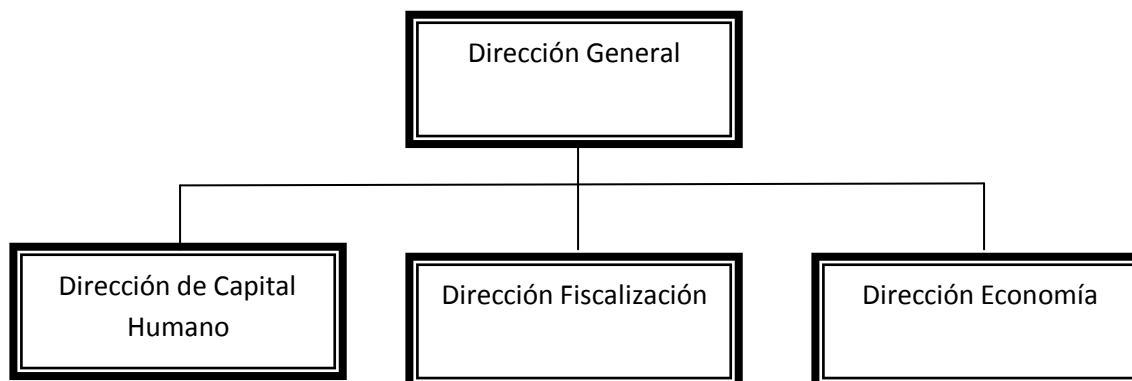
Elaboración propia.

PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director Fiscalización
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: Jurídica
4. Salario: 493.00_
5. Requisitos de formación:
 - Escolaridad.
 - Conocimientos específicos.
 - Experiencias:
6. Condiciones de trabajo. Local con condiciones de privacidad, iluminación, ventilación.
7. Ambiente de trabajo: Ambiente de cordialidad, respeto, trabajo en grupo, Camaderia, sentido de pertenencia, responsabilidad, sacrificio.
8. Equipamiento de trabajo: Materiales de Oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO DEL DIRECTOR.



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

- Organiza, orienta, planifica, dirige y controla el trabajo.
- Revisa y controla los planes de trabajo de sus subordinados.
- Chequea y controla los planes técnicos económicos.
- Elabora informes y propuesta de las combustibles
- Revisa y chequea los abastecimientos por giro y sub administradores.
- Analiza todas las informaciones relacionadas con la actividad recibidas de los organizamos superiores.
- Realiza análisis sistemático del cumplimiento del plan técnico económico de la empresa.
- Realiza análisis trimestrales de los balances financieros de la empresa en el consejo de dirección y discute los resultados de las unidades, así como toma las medidas impertinentes en cada caso.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Organiza, controla, orienta, planifica. Revisa y controla los planes de trabajo, técnico económico y los combustibles.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Recorridos operativos al sistema de atención a la familia, distribución y demandas al centro de elaboración y atención a las unidades básicas.
- Control a las actividades recreativas.
- Evalúa la calidad del servicio

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Participar en reuniones metodológicas provinciales
- Supervisa periódicamente las instalaciones y el cumplimiento de su objeto social.
- Analiza comportamiento del índice de consumo, normas técnicas y menús, reglamento y disposiciones.
- Participa en reunión de coordinación y consejo de dirección.

ACTIVIDADES OCACIONALES

- Elabora planes de reposición de insumo y equipos
- Participa en eventos, cursos y seminarios

- Rendición de cuenta

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Unidades Básicas	Unidades	U/Básicas

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

3. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto. que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Balance	U/Básica	Economía U/B	análisis

4. Información emitida en el puesto.

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

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
1	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	x		
2	Logra trabajo en equipo	x		
3	Gestión de Riesgo	x		
4	Organizado	x		
5	Concentración	x		
6	Creativo	x		
7	Orienta al Cliente	x		
8	Disciplinado	x		
9	Red de Relaciones Efectivas	x		
10	Autonomía Personal	x		

11	Actualización política-ideológica	x		
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha	x		
13	.Manejo de Conflictos	x		
14	Autocontrol	x		
15	Iniciativa	x		
16	Aplica técnica de negociaciones	x		
17	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
18	Administra el tiempo, delega correctamente	x		
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas	x		
21	Cuidadoso	x		
22	Gestión e Recursos	x		

Fecha de elaboración: _____

Elaboración propia.

Anexo No 12. 1

Competencias existentes en el directivo.

DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.

Nombre y apellidos: Reinaldo Rodríguez del Rey Hernández

Cargo que ocupa: Director de la Empresa Comercializadora Combustible de Cienfuegos.

No	Competencias	Que posee el directivo		
		A	M	B
1	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	X		
2	Logra trabajo en equipo	X		
3	Gestión de Riesgo	X		
4	Organizado	X		
5	Concentración	X		
6	Creativo	X		
7	Orienta al Cliente	X		
8	Disciplinado	X		
9	Red de Relaciones Efectivas	X		
10	Autonomía Personal	X		
11	Actualización política-ideológica		X	
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha	X		
13	.Manejo de Conflictos	X		
14	Autocontrol	X		
15	Iniciativa	X		

16	Aplica técnica de negociaciones			X
17	Solución de problemas y toma de decisiones	X		
18	Administra el tiempo, delega correctamente			X
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	X		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas		X	
21	Cuidadoso	X		
22	Gestión e Recursos	X		

Fecha de elaboración: 21 de noviembre del 2011

DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.

Anexo12.2 COMPETENCIAS EXISTENTES EN EL DIRECTIVO.

Nombre y apellidos: María Josefa Rodríguez Chong

Cargo que ocupa: Directora Económica.

No	Competencias	Que posee el directivo		
		A	M	B
1	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	X		
2	Logra trabajo en equipo	X		
3	Gestión de Riesgo	X		
4	Organizado	X		
5	Concentración		X	
6	Creativo			X
7	Orienta al Cliente		X	
8	Disciplinado	X		

9	Red de Relaciones Efectivas	X		
10	Autonomía Personal			X
11	Actualización política-ideológica	X		
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha	X		
13	.Manejo de Conflictos	X		
14	Autocontrol	X		
15	Iniciativa	X		
16	Aplica técnica de negociaciones			X
17	Solución de problemas y toma de decisiones			X
18	Administra el tiempo, delega correctamente			X
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	X		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas			X
21	Cuidadoso	X		
22	Gestión e Recursos		X	

Fecha de elaboración: 21 de noviembre del 2011.

Anexo 12.3 DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.

COMPETENCIAS EXISTENTES EN EL DIRECTIVO.

Nombre y apellidos: Lucas Miguel Garcias Aguila

Cargo que ocupa. Director de Recursos Humanos

No	Competencias	Que posee el directivo		
		A	M	B

1	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo			X
2	Logra trabajo en equipo	X		
3	Gestión de Riesgo	X		
4	Organizado	X		
5	Concentración		X	
6	Creativo			X
7	Orienta al Cliente			X
8	Disciplinado	X		
9	Red de Relaciones Efectivas	X		
10	Autonomía Personal		X	
11	Actualización política-ideológica	X		
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha	X		
13	Manejo de Conflictos			X
14	Autocontrol	X		
15	Iniciativa		X	
16	Aplica técnica de negociaciones			X
17	Solución de problemas y toma de decisiones			X
18	Administra el tiempo, delega correctamente	X		
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	X		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X		
21	Cuidadoso	X		

22	Gestión e Recursos	X		
----	--------------------	---	--	--

Fecha de elaboración: 21 de noviembre del 2011

**Anexo 12.4 DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO
COMPETENCIAS EXISTENTES EN EL DIRECTIVO.**

Nombre y apellidos: Amado Arbolay

Cargo que ocupa: Director de Fiscalización

No	Competencias	Que posee el directivo		
		A	M	B
1	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	X		
2	Logra trabajo en equipo	X		
3	Gestión de Riesgo			X
4	Organizado	X		
5	Concentración	X		
6	Creativo		X	
7	Orienta al Cliente	X		
8	Disciplinado	X		
9	Red de Relaciones Efectivas	X		
10	Autonomía Personal	X		
11	Actualización política-ideológica	X		
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha	X		
13	Manejo de Conflictos			X
14	Autocontrol	X		

15	Iniciativa			X
16	Aplica técnica de negociaciones		X	
17	Solución de problemas y toma de decisiones			X
18	Administra el tiempo, delega correctamente		X	
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	X		
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas			X
21	Cuidadoso	X		
22	Gestión e Recursos	X		

Fecha de elaboración: 21 de noviembre del 2011

Anexo # 13.1

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

DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.

Nombre y apellidos: Reinaldo Rodríguez del Rey Hernández

Cargo que ocupa: Director de la Empresa Comercializadora Combustible de Cienfuegos.

No	Competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
1	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo	X				X	
2	Logra trabajo en equipo	X				X	
3	Gestión de Riesgo	X			X		
4	Organizado	X				X	
5	Concentración	X					X
6	Creativo	X					X
7	Orienta al Cliente	X				X	
8	Disciplinado	X				X	
9	Red de Relaciones Efectivas	X				X	
10	Autonomía Personal	X				X	
11	Actualización política-ideológica	X			X		
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha	X			X		
13	.Manejo de Conflictos	X			X		
14	Autocontrol	X			X		
15	Iniciativa	X			X		
16	Aplica técnica de negociaciones	X			X		
17	Solución de problemas y toma de decisiones	X			X	X	
18	Administra el tiempo, delega correctamente	X					X
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los	X				X	

	recursos y el orden interno.					
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas	X			X	
21	Cuidadoso	X				X
22	Gestión e Recursos	X				X

Fuente: Elaboración propia.

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____ Firma: _____

Anexo 13.2 DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.

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

Nombre y apellidos: María Josefa Rodríguez Chong

Cargo que ocupa: Directora Económica.

No	Competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
1	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo						
2	Logra trabajo en equipo						
3	Gestión de Riesgo						
4	Organizado						
5	Concentración						
6	Creativo						
7	Orienta al Cliente						
8	Disciplinado						
9	Red de Relaciones Efectivas						
10	Autonomía Personal						
11	Actualización política-ideológica						

12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha						
13	.Manejo de Conflictos						
14	Autocontrol						
15	Iniciativa						
16	Aplica técnica de negociaciones						
17	Solución de problemas y toma de decisiones						
18	Administra el tiempo, delega correctamente						
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.						
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas						
21	Cuidadoso						
22	Gestión e Recursos						

Fuente: Elaboración propia.

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____ Firma: _____

Anexo13.3 DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.

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

Nombre y apellidos: Lucas Miguel Garcias Aguila

Cargo que ocupa: Director de RRHHH

No	Competencias	Que exige el cargo			Que posee el directivo		
		A	M	B	A	M	B
1	Desarrolla el liderazgo y motiva al colectivo						

2	Logra trabajo en equipo						
3	Gestión de Riesgo						
4	Organizado						
5	Concentración						
6	Creativo						
7	Orienta al Cliente						
8	Disciplinado						
9	Red de Relaciones Efectivas						
10	Autonomía Personal						
11	Actualización política-ideológica						
12	Desarrolla la comunicación con capacidad de buena escucha						
13	.Manejo de Conflictos						
14	Autocontrol						
15	Iniciativa						
16	Aplica técnica de negociaciones						
17	Solución de problemas y toma de decisiones						
18	Administra el tiempo, delega correctamente						
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.						
20	Desarrolla la política de cuadros y reservas						
21	Cuidadoso						
22	Gestión e Recursos						

Fuente: Elaboración propia.

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____ Firma: _____

Anexo13.4 DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO

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

Nombre y apellidos: Amado Arbolay

Cargo que ocupa: Director de Fiscalización

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

Fuente: Elaboración propia.

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____ Firma: _____