

## **“PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LOS DIRECTIVOS DE CIENFUEGOS.”**

### **Autores:**

MSc. Luis Sarduy Avalo. Profesor Auxiliar, jefe del Dpto. de Dirección y Desarrollo Local. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos. E-mail [lsarduy@ucf.edu.cu](mailto:lsarduy@ucf.edu.cu),

MSc.. Vivian Varens Albelo Profesora Instructora. del Dpto. de Dirección y Desarrollo Local. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos E-mail [vvarens@ucf.edu.cu](mailto:vvarens@ucf.edu.cu).

Dra. Orquídea Urquiola Sánchez Profesora Titular. del Dpto. de Dirección y Desarrollo Local. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos. E-mail [ourquiola@ucf.edu.cu](mailto:ourquiola@ucf.edu.cu)

### **RESUMEN**

El presente trabajo pretende mostrar el diseño de un procedimiento de mejora continua en la detección de necesidades de desarrollo de competencias en directivos de Cienfuegos permitiendo instituir una ficha tipo como perfil de competencias en los expedientes de los cuadros según exige las NC 3000 y 3001 de la Gestión Integral del Capital Humano y confeccionar planes de superación y preparación en directivos y mejorar la gestión de la dirección de forma continua. El tema da cumplimiento al acuerdo del Consejo de Estado del 22 de Julio 2010, a los objetivos de trabajo del PCC # 73,74,77,78,82 y 83 de la Primera Conferencia Nacional de enero 2012, al Artículo 2 del Decreto Ley # 196, a la implementación de los Lineamientos 04 y 153 y cumple con las exigencias de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y sus reservas.

**Palabras claves:** Competencias, Perfil de competencias directivas, competencias necesarias, competencias existentes, expertos, superación y preparación de directivos.

## INTRODUCCION

En la última década se han llevado a cabo una serie de cambios profundos e innovaciones en el campo científico y tecnológico aparejados a la crisis económica, la lucha por la competencia y la supervivencia, provocando 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.

Razón por lo que hoy nuestro país está inmerso en el perfeccionamiento de la actividad gubernamental y el reordenamiento económico, lo que ha llevado a una revitalización de la capacitación en función de desarrollar competencias en los cuadros y reservas, dado que son ellos los principales protagonistas de estos procesos de cambio.

En el marco legislativo se han venido introduciendo instrumentos legales que rigen la política del trabajo con los cuadros y dentro de ellos se puede citar el Decreto Ley No 196 que en su artículo 2 establece la definición de cuadro y la cual lleva implícita la gestión por competencias para la actividad de dirección... (Consejo de Estado de la República de Cuba, *Decreto Ley 196 Modificada*, 2004.).

En los lineamientos 04 y 153 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se establece un tratamiento nuevo y revolucionario a la gestión con los cuadros, estos son materializados a través de Los Objetivos de Trabajo del Partido Comunista Cubano, aprobados en la primera conferencia nacional el 23 de enero del 2012, dentro de los que se encuentra el número 73,74,77,78,82 y 83. (Materiales de la conferencia nacional del Partido Comunista Cubano, 2012, pág5)

El Consejo de Estado aprobó el sistema de trabajo para el perfeccionamiento en la aplicación de la política de cuadros y sus reservas, en entidades del estado y del gobierno el 22 de julio 2010, dentro del cual se estableció la cuarta estrategia de preparación y superación de cuadros del estado y del gobierno así como sus reservas (Acuerdo del Consejo de Estado, 2010).

Dicha estrategia es la base para la elaboración de las estrategias de capacitación ramales y territoriales en función de desarrollar competencias. “Las mismas deben cumplir con los principios y exigencias de la Estrategia Nacional y deben observarse de manera permanente en los procesos de implementación y control, entre ellos pudiéramos señalar lo de Gestión de Competencias Directivas....” (Canel Díaz M. Consejo de Estado, 10 de noviembre del 2010)

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

Las direcciones y dispositivos de cuadros de las organizaciones en el territorio, no poseen los conocimientos y destrezas necesarias en competencias, perfiles de competencias, y aun no existe en muchos casos el contenido del cargo o perfil del cargo.

Por tanto se hace necesario la creación de un Procedimiento que le facilite a las empresas:

- Hacer y/o perfeccionar los perfiles de competencias directivas.
- Identificar competencias existentes en directivos,
- Determinar la brecha entre lo que exige el perfil de competencias directivas y las competencias que posee el directivo. ( DNA )
- Proponer estrategias de preparación y superación en función de desarrollar competencias directivas.

## **DESARROLLO**

Para la elaboración del procedimiento, además del análisis y estudio bibliográfico, fue necesario el desarrollo de cuatro (4) tesis de grado como base de la pirámide de investigación y son las que nos permitieron crear un procedimiento validado en la

práctica y que culmina en una tesis de maestría con los planes de superación individuales y colectivos de todas las entidades del territorio y el Sistema de Superación y Preparación en función de desarrollar competencias directivas en los cuadros de la provincia.

Se analizaron tesis doctorales, de maestrías y de grados que han estudiado e investigado el tema, bibliografías y dentro de ellas las veinte (20) competencias definidas y conceptualizadas por el profesor Mc Clelland de la Universidad de Harvard, las cuales divide en seis (6) grupos principales (competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicios, competencias de influencias, competencias gerenciales, competencias cognitivas y competencias de eficacia personal).

Las veintidós (22) competencias definidas por Pérez López, en "Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas. Madrid 1998", el cual trabaja un perfil de competencias que tiene una expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizar como herramienta de cambio de cultura. Por esta razón de este último, utilizamos su clasificación de competencias en: Estratégicas, Intratégicas y de Eficacia Personal para la conformación de la ficha tipo "Perfil de competencias del Cargo".

Y finalmente la ficha tipo de "Perfil de competencias del Cargo" que contiene todos los elementos del cargo, se pondero y conceptualizo por un grupo de expertos de la provincia, compuestos por directivos de empresas, miembros del grupo Provincial de Preparación y Superación de Cuadros, profesores con alto dominio y experiencia en competencias, usando muestra aleatoria estratificada. Fue además discutida validada y aprobada por los órganos de cuadros de las entidades del territorio y la provincia.

Para la determinación de grado de consenso entre los expertos, se aplicó el método de análisis de Kendall, a través del cual se estableció un elevado grado de concordancia aportado por la prueba de Kappa.

Teniendo en cuenta la necesidad práctica y el acercamiento del procedimiento a los directivos, se elaboró un procedimiento permite con fluidez aplicar los instrumentos científicos y sus procesadores estadísticos sin que sea necesaria la presencia de un especialista del tema.

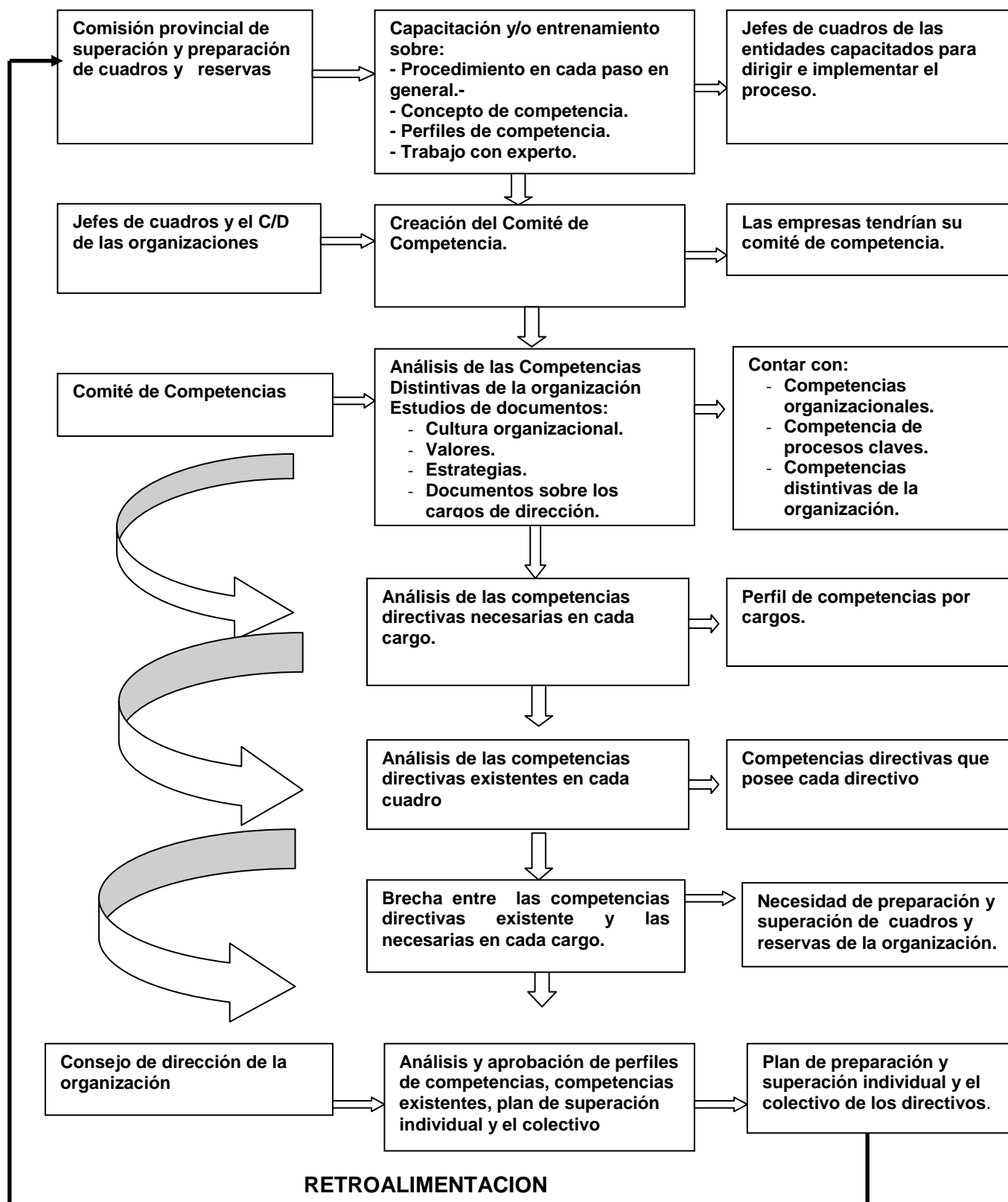
El mismo tiene como Bases Conceptuales los conceptos que sustenta la investigación, asumen como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca del Enfoque Basado en Competencias, la Gestión por Competencias , Competencias Directivas, la Gestión de los Recursos Humanos basada en competencias, la Superación de Cuadros, Enfoque Estratégico, el Modelo de Normas Cubanas, integrado por varios módulos donde el centro lo constituye las competencias laborales y directivas, que permiten la identificación más efectiva y eficaz de las competencias a todo los niveles y la superación del personal teniendo en cuenta las mismas.

Las bases de construcción del procedimiento en general con un Enfoque sistémico, un Carácter dialéctico de Aprendizaje continuo y Orientación al futuro.

Y las bases de puesta en práctica del procedimiento se caracterizan por la claridad de su objetivo final por su Carácter integrador y concepción sistémica, por su Racionalidad, basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad. Por la Flexibilidad, adaptabilidad al contexto propiciando el perfeccionamiento continuo y no constituye una camisa de fuerza. No se niega ni cambia nada de lo establecido, lo enriquece. Y de Aprendizaje continuo mediante un proceso ininterrumpido de aprendizaje, dado el carácter de diagnóstico permanente que sustenta.

A continuación se muestra el diseño y la metodología del procedimiento elaborado y validado, se adjunta la ficha tipo "Perfil de competencias del Cargo". Los instrumentos utilizados como encuestas y entrevistas, usan básicamente las competencias distintivas y generales de la organización que se definen a partir del paso # 3.

## PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LOS DIRECTIVOS DE CIENFUEGOS



Fuente: Elaboración propia

### **Paso # 1 SEMINARIO PROVINCIAL.**

**Esta actividad se desarrolla anualmente, tiene como objetivo garantizar que el procedimiento sea de perfeccionamiento continuo y pueda tener en cuenta deficiencias anteriores, cambios, modificaciones o nuevas orientaciones y otros.**

El seminario se desarrolla con los directivos y jefes de cuadros de las entidades del territorio el que tiene como principal objetivo el balance de lo acontecido en el tema hasta la fecha a modo de retroalimentación, la explicación del procedimiento paso a paso y la socialización de criterios. Se aprovechará este marco además para retomar y recordar los conceptos de competencias, competencias directivas, perfil de competencia, expertos y trabajo con expertos. Se presenta y explica cómo surgió y cómo trabajar con el “**Patrón de perfil de competencias directivas**”, (Anexo1) lo que constituye una guía para los perfiles de competencias en las entidades, pudiendo o no coincidir de acuerdo a la realidad de cada organización.

### **Paso # 2 REUNION DE LOS CONSEJOS DE DIRECCION DE LAS ENTIDADES DEL TERRITORIO.**

Esta reunión tiene como objetivo crear las condiciones que permitan el desarrollo de todo el proceso, lo que constituye un momento crucial.

Se comunica con anterioridad al consejo de dirección que se eligiera o renovara el comité de competencias, qué requerimientos deben poseer sus miembros y el trabajo futuro que desarrollaran. Según los antecedentes, se crea o renueva al comité de competencia con un número impar de integrantes. Utilizando el método de ronda o tormenta de ideas, se selecciona a las personas que poseen las cualidades y capacidades requeridas.

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

El grupo se puede crear también mediante el método de expertos. Para su selección se debe determinar la cantidad de expertos y la relación de los candidatos de acuerdo a los criterios de competencia, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional sobre el tema, capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo.

Para determinar la cantidad de expertos se procede con,  $n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$

n = cantidad de expertos, p = nivel de precisión, i = nivel de confianza.

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

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

### **Paso # 3 ANALISIS DE LAS INFLUENCIAS DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE LAS DIRECTIVAS.**

Las Competencias Distintivas de la Organización definen en gran medida cuáles deben ser las competencias de los perfiles de cargos que le permitan a los directivos saber para gestionarlas y con ello desarrollar a la organización.

Después de seleccionado el Comité de Competencia el Especialista de Cuadros convoca a un encuentro de este. En ese momento se elige un coordinador, se explica la dinámica de trabajo que se seguiría y se consensúan las reglas del trabajo en equipos, para validar las ideas se asumiría una proporción del 60% o más según se requiera en la organización. El nivel de concordancia se determina a través de la expresión:

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

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.



Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Luego con la documentación (planes estratégicos, objetivos de trabajo, documentos normativos sobre el cargo, perfiles de cargo o competencias, de existir y la ficha tipo “Perfil de Competencias del Cargo”) se hace análisis individual de cada uno de los documentos, mediante el método de ronda o Brainstorming (ideas escritas), según los pasos metodológicos que caracterizan esta técnica y se declaran las competencias que caracterizan a los directivos y a la organización. El listado debe ser sometido por el propio grupo al ordenamiento y reducción hasta llegar a obtener las competencias que distinguen la organización. Estas competencias distintivas se usarán como patrón o guía en los próximos pasos del procedimiento.

#### **Paso # 4 PERFILES DE COMPETENCIAS DE CADA CARGO.**

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el cargo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular que se ven reflejadas en las competencias distintivas. 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. Para identificar las competencias directivas de cada cargo:

- ◆ Se aplica una encuesta a cada directivo que tiene como objetivo lograr la opinión de cada cuadro de lo que exige el cargo que el ocupa.
- ◆ Se aplica entrevistas al Dto. R.H, jefe de cuadro y directivo principal de la entidad, lo que permite triangular criterios de los contenidos de cargos.
- ◆ Con el resultado de las encuestas, la entrevista y el análisis del perfil de cargo o competencias que existe de anterioridad, se hace un primer análisis de las competencias descritas en los tres instrumentos sin que se repitan, logrando un solo listado de competencias que se comparan con las competencias distintivas de la organización y se consulta su correspondencia con la ficha tipo

“ Perfil de competencias del Cargo ”, lo que puede dar lugar a disminuir o aumentar en algunas. Luego se solicita conceptualizarlas y ordenarlas según el grado de importancia que le confieren. A este listado se le aplica el método Delphi en cada cargo para depurar la lista, quedando estructurado o renovando el nuevo perfil de competencias directivas, dicho método se aplica y se desarrolla en las rondas que sean necesarias hasta llegar al nivel de concordancia deseado y confeccionar la matriz con las competencias depuradas y definidas como las necesarias del cargo que se trate.

#### **Paso # 5 COMPETENCIAS DIRECTIVAS EXISTENTES.**

Se aplica una encuesta usando las competencias definidas por el Comité en el paso #3 de auto-evaluación a cada directivo para identificar desde su valoración las competencias que él posee, esto da mucho valor a su criterio personal y su compromiso individual.

Se aplica otra encuesta de característica similar a la anterior, al jefe inmediato de cada directivo, para que valore las competencias directivas existentes en su subordinado, esto le da peso y continuidad a la evaluación del cuadro. También se trabaja la evaluación del desempeño de cada directivo, relacionándose el análisis documental para identificar qué señalamientos tiene que indiquen falta de competencias.

Con los elementos de estos tres instrumentos listados en pizarra o pancarta, se hace una triangulación, cada experto independiente, lista las competencias existentes en cada directivo según su criterio, con este resultado de cada experto, por reducción y unificación se llega a una sola lista por cada directivos, el coordinador o jefe de cuadros llena el modelo con el perfil de competencia del cargo y las competencias existentes del directivo, (Anexo No.2) y lo somete a consideración del colectivo de expertos nuevamente para su aprobación final.

#### **Paso # 6 DETERMINAR LAS BRECHAS ENTRE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LAS COMPETENCIAS EXISTENTES EN LOS DIRECTIVOS.**

En este paso se hace un análisis o estudio de los contenidos y las Instituciones y formas organizativas declaradas en la Estrategia Nacional, con estos elementos, el perfil de competencia del cargo y las competencias existentes en el directivo. El comité de competencias por el método de ronda y el análisis individual de cuadro a cuadro, teniendo en cuenta la matriz de relación de competencias y la formas de desarrollarlas,(Anexo No.3) lista las necesidades de aprendizaje de cada directivo y confecciona el plan de superación individual por cada uno de los cuatro componentes, Con las necesidades individuales, el Comité de Competencias logra un balance general y elabora la propuesta de plan de superación y preparación de todos los directivos de la organización, Finalmente en este paso se prepara toda la documentación para circularla con el tiempo requerido a los miembros del Consejo de Dirección.

#### **Paso # 7 REUNION DEL CONSEJO DE DIRECCION DE LA ENTIDAD.**

El comité de competencias y el directivo de cuadros elaboran el informe final del desarrollo del proceso, el cual se circula a los miembros del consejo junto con:

Perfiles de competencias directivas de todos los cargos de la entidad, competencias existentes en cada directivo, necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas, plan de superación o preparación en competencias directivas del centro.

El día acordado para la reunión, se someten a consideración y debate quedando aprobados cada uno de los documentos mencionados anteriormente, firmados además por el indicado en cada caso y pasando a ser parte de los expedientes de cada cuadro, los cuales serán evaluados y perfeccionados anualmente como indica la metodología.

#### **CONCLUSIONES.**

1. La novedad del trabajo consiste en que no se conoce otro procedimiento general que a partir de la gestión de competencias directivas, nos permita

desarrollar planes de superación y preparación en cuadros y sus reservas y que mejore la gestión de la dirección de forma continua.

2. Los instrumentos que se aplican dan rigor científico y pueden ser aplicados por las direcciones de las entidades sin que constituyan una camisa de fuerza o esté presente un especialista en el tema.
3. La posibilidad al cambio, la innovación y la creatividad están presentes en todo el procedimiento, lo que permite el perfeccionamiento constante y poder continuar desarrollando la Escuela Cubana de la Administración.
4. El comité de competencias es un comité de expertos por el método en que es seleccionado, no cuestiona las incompetencias o falta de competencias, se habla de competencias existentes y competencias necesarias y además no se niega ni cambia nada de lo establecido por las organizaciones en el contenido del cargo, lo enriquece.
5. El trabajo es un instrumento eficaz para dar respuesta a la misión estatal de la Universidad de Cienfuegos con el Consejo de Administración Provincial en cuanto a la preparación y superación de cuadros y sus reservas.
6. Como resultado de la aplicación de este procedimiento, hoy contamos con los perfiles de competencias de cada cargo, las competencias existentes en los directivos, los planes de superación individuales y colectivos en (42) entidades del territorio y los (8) CAMs de la provincia, que suma la implementación del procedimiento en (1763) directivos del territorio, además se elaboró a partir de estos resultados el Sistema Provincial de Superación y Preparación de la provincia como exige la Estrategia Nacional, estos resultado poseen los avales de (30) directivos de empresas, organismos, CAMs y el CAP.

## **Bibliografía**

- (Morales Cartaya, A, 2007. *Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*, La Habana: Academia.
- Acuerdo del Consejo de Estado, 2010. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
- Canel Díaz M, 2010. *Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas*, Consejo de Estado.
- Chiavenato, P, 1995. *Competencias de nuevo reto*, México: Ed. Continental.
- Colectivo de autores, 2001. *Sistema de Formación de Cuadros*, La Habana: Academia.
- Comité Central del PCC, 2011. *Lineamientos sobre la Política Económica y Social*.
- Consejo de Estado, 2010. *Gaceta oficial*.
- Consejo de Estado de la República de Cuba, 2004. *Decreto Ley 196 Modificada*.
- Cuesta Santo, A, 2005. *Tecnología de la gestión de los recursos humanos*, Academia.
- Manso Díaz, A, 2006. Modelo de gestión por competencias.  
*www.portaldelconocimiento.com*. Available at: <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>  
[Accessed Abril 2, 2012].
- Molina Pedro, 2010. *Diseño y aplicación de un procedimiento para identificar y validar competencias distintivas en Instituciones de Educación Superior*. Cienfuegos.
- Norma Cubana 3000, 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario.
- Norma Cubana 3001, 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos.
- Pérez López, 1998. *Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas*, La Habana: Academia.

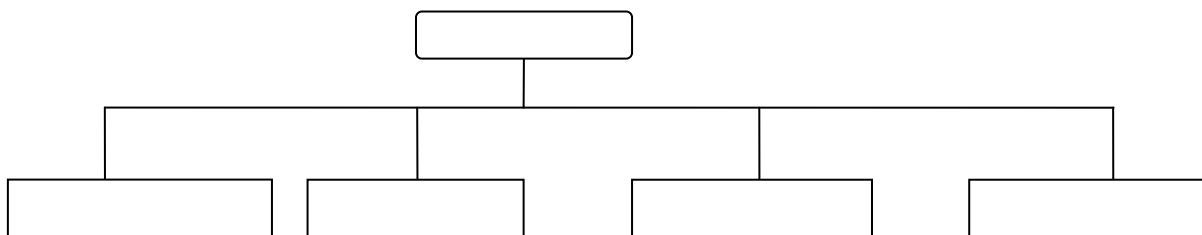
## **ANEXOS:**

### **Anexo - 1, PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO.**

#### **I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

1. Denominación del Puesto: \_\_\_\_\_
2. Categoría Ocupacional: \_\_\_\_\_
3. Área: \_\_\_\_\_
4. Salario: \_\_\_\_\_.
5. Requisitos de formación: \_\_\_\_\_.
6. Escolaridad: \_\_\_\_\_.
7. Conocimientos específicos: \_\_\_\_\_.
8. Condiciones de trabajo: \_\_\_\_\_.
9. Ambiente de trabajo: \_\_\_\_\_.
10. Equipamiento de trabajo: \_\_\_\_\_.

#### **II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO**



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

--

#### **IV .CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO**

Misión: \_\_\_\_\_

##### **ACTIVIDADES DIARIAS**

--

##### **ACTIVIDADES PERIODICAS**

--

##### **ACTIVIDADES OCACIONALES**

--

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

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

#### **VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.**

1. Información recibida en el puesto.

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

	envía	envía	

2. Información emitida en el puesto.

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

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

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

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

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

## CONCEPTUALIZACIÓN

### Competencias Estratégicas:

1. Pensamientos estratégicos: Tiene visión del futuro, sueña objetivamente, anticipándose a los cambios.
2. Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia.
3. Actualización Política- Ideológica: Se actualiza en el acontecer Político, Económico y social nacional e internacional y está comprometido con la Revolución.
4. Es abierto al cambio: Es proactivo y se siente cómodo con lo nuevo.
5. Desarrollo del RH: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de él y de los demás.
6. Desarrolla la política de cuadros y reservas: Siente la necesidad y garantía de una G.R.H potenciadora.

Garantiza la continuidad del funcionamiento en la organización.

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

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

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

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

❖ **Competencias Intratécnicas:**

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

❖ **Competencia de Eficacia Personal:**

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



**Anexo No.2 DOCUMENTO PARA EL EXPEDIENTE DEL CUADRO.**  
**Competencias existentes en el directivo.**

Nombre y apellidos: -----  
 Cargo que ocupa -----

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

Nombre y Apellidos: -----  
 Cargo que desempeña: -----Firma: -----  
 Fecha de elaboración: -----  
 Elaborado por: -----

### Anexo No. 3 MATRIZ DE RELACIONES

[illegible]

