



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
INGENIERÍA INDUSTRIAL

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS ORIENTADAS A LA INNOVACIÓN EN LA SUCURSAL CIMEX HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Aymé Vázquez González

Tutoras: MSc. Yakelin Pineda López

Sucursal CIMEX Holguín

Dr. C. Clara Marrero Fornaris

Universidad de Holguín (UHo)

HOLGUÍN, 2022



“No hay ningún secreto para el éxito. Es el resultado de la preparación, el trabajo y aprender del fracaso”

Colin Powell

DEDICATORIA

*A mis amados padres Idalmis y Martín
por ser la razón que me impulsa cada día
a seguir adelante para cumplir mis metas*

Los amo



AGRADECIMIENTOS

A mis padres y mis abuelas, por todo lo lindo que me han enseñado en la vida y ser mi sostén en todo momento,
A mi abuelo que desde las estrellas me ha dado fuerzas cuando ya no quedaban,
A María, Bla , Julio e Isabel por ser esa familia tan especial y única que está siempre presente.
A mi hermana, por todo el apoyo y amor que me brinda día a día
A Andy, Judit y Ariel quienes estuvieron presentes durante gran parte de mi paso por la universidad, y me brindaron todo el amor y el cariño del mundo desde el minuto cero
A mis amigas, las cuales han estado desde siempre a mi lado, compartiendo cada sonrisa y cada lágrima conmigo, a ellas que son únicas,
A mis compañeros de aula por todo el cariño que me brindaron ,
A mi Oní querido por ser esa persona que adopté en primer año y tanto me quiere,
A mis tutoras Clara y Yakelin, quienes han sido, además, unos excelentes ejemplos, gracias por sus consejos, apoyo, amistad y su guía en mi formación profesional.
A mis profesores, por su contribución a mi formación como profesional,
Al profesor Leudis, por la confianza depositada desde siempre en mí y por ser ese gran ejemplo de profesional que es,
Gracias, mil gracias a todos.



RESUMEN

Las organizaciones deben pensar en las de competencias directivas orientadas a la innovación como aspecto fundamental de la gestión empresarial, y no sólo desde el punto de vista de la calidad, sino también desde la seguridad a través de la gestión de las mismas.

La Sucursal CIMEX Holguín actualmente tiene definidas las competencias laborales de los directivos, sin embargo su vigencia exige actualizarlas como respuesta a los acelerados cambios en el entorno actual, alineados a los diferentes subprocesos de la entidad. Dentro de este perfeccionamiento es necesaria la gestión de las competencias directivas orientadas a la innovación lo que dota a la organización de ventaja competitiva.

Como resultado de la investigación se identificaron las principales competencias que necesitan los directivos de la entidad así como su orientación a la innovación, proceso que se realizó a través de la aplicación parcial de un procedimiento seleccionado. El análisis y validación de las competencias directivas orientadas a la innovación permitió seleccionar las técnicas y métodos a utilizar para los programas de formación.



ABSTRACT

Organizations must think about the management skills oriented to technological innovation as a fundamental aspect of business management and not only from the point of view of quality but also from security through their management.

The CIMEX Holguín Branch currently has defined the labor competencies of the managers, however its validity requires updating them in response to the accelerated changes in the current environment, aligned to the different sub-processes of the entity. Within this improvement, it is necessary to manage managerial skills aimed at innovation, which gives the organization a competitive advantage.

During the realization of the study were identified the main skills needed by the managers of the organization as well as its orientation to innovation, process made through the partial application of a selected procedure. The analysis and validation of the management skills oriented to innovation allowed selecting the techniques and methods to be utilized for the formation programs.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Generalidades de la gestión de competencias y la gestión de competencias directivas	7
1.1.1 Las competencias laborales. Principales definiciones	7
1.1.2 La gestión de competencias	9
1.1.3 La gestión de competencias directivas	14
1.2 La gestión de competencias directivas orientadas a la innovación	16
1.2.1 La innovación e innovación empresarial.....	16
1.2.2 La gestión de competencias directivas orientadas a la innovación.....	19
1.3 Valoración de estudios precedentes de la gestión de competencias directivas orientadas a la innovación	20
1.4 El estado actual de la gestión de competencias directivas orientadas a la innovación en la Sucursal CIMEX Holguín	24
CAPÍTULO II: APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS ORIENTADAS A LA INNOVACIÓN EN LA SUCURSAL CIMEX HOLGUÍN	29
2.1 Procedimiento para gestión de competencias directivas orientadas a la innovación	29
Fase I: Preparación inicial.....	29
Fase II: Determinación y validación de las competencias	32
Fase III: Diseño e implementación del sistema de gestión del capital humano basado en competencias laborales.....	40
Fase IV: Evaluación y seguimiento de los resultados.....	45
2.2 Aplicación parcial del procedimiento para gestión de competencias directivas orientadas a la innovación en la Sucursal CIMEX Holguín	46
Fase I: Preparación inicial.....	46
Fase II: Determinación y validación de las competencias	54
Fase III: Diseño e implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano basado en competencias laborales.....	60
2.3 Valoración económica, social de la investigación	63
CONCLUSIONES GENERALES	65
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	74



INTRODUCCIÓN

La globalización es un fenómeno mundial que incide en la economía, desarrollando mercados muy complejos, y esto a su vez conlleva al aumento de la competitividad, el aspecto que actualmente marca la diferencia entre una empresa de éxito con el resto es la gestión de la calidad y la disposición de su talento humano. La tecnología es necesaria para lograr la productividad que se desea en el mercado, pero un punto vital para el éxito de cualquier empresa depende esencialmente de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en la organización (Velásquez & González 2008)

La Gestión del Capital Humano (GCH) ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica, que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito (Chaviano Pérez, 2010). Las organizaciones actuales se ven envueltas en constantes cambios y transformaciones que las ha inducido a adaptar estructuras anticuadas en sistemas más avanzados y flexibles de gestión. Según lo planteado por (Alcalá et al., 2013) la competencia laboral ha estado causando una serie conceptualizaciones, estudios, programas y estrategias empresariales relacionadas con la capacitación laboral, formación, selección y evaluación de competencias; entre otras, que vinculan las competencias laborales con la gestión del recurso humano todo esto en los últimos años.

Las habilidades directivas constituyen aquellas capacidades con las que un líder debe contar para poder gestionar negocios y equipos de trabajo de manera competente. El manejo de personal, toma de decisiones, trabajo en equipo, análisis del entorno, son algunas de las más señaladas habilidades con las que debería contar un gerente o directivo; sin embargo, el mundo competitivo actual demanda una habilidad adicional, que podría llegar a convertirse en la primera de la lista a la hora de seleccionar un profesional para una gerencia, la innovación.

La gestión de las competencias y el desarrollo de las personas están claramente vinculados: el desarrollo de las personas es parte de la gestión de las competencias, y las personas competentes requerirán desarrollo. Estos dos conceptos están interrelacionados, y en muchos casos son inseparables. Los principios de gestión de la



calidad que subyacen a la familia de Normas ISO 9000 (donde la serie de Normas ISO 10001 a ISO 10019 forma parte) enfatizan la importancia de las personas competentes y una cultura que fomenta el crecimiento y un mayor desarrollo. La familia de Normas ISO 34000 marca la base de la correcta gestión de los recursos humanos al aportar definiciones consensuadas que serán empleadas en el resto de la serie de normas realizadas por el comité ISO/TC 260, pero en específico la Norma ISO 30408, Gestión de recursos humanos – Directrices sobre la gobernanza del personal, se centra en la importancia del gobierno y del liderazgo de las personas y la necesidad de establecer una estructura eficaz que permita dar respuestas a las necesidades organizativas y operativas, fomentando como eje transversal de todo el documento una colaboración activa y efectiva de las distintas partes interesadas de la empresa.

La innovación se encuentra estrechamente vinculada al mundo empresarial, pues innovar es mejorar lo que existe, ofreciendo nuevas opciones que suplan las necesidades de los clientes internos y externos. Innovación es un proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable en el mercado. Según (Briceño, 2009) es necesario, reflexionar que la innovación genera valor y ofrece soluciones que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, y no solo se trata de llevar al mercado un nuevo producto o servicio. La innovación se ha convertido en el punto de partida que posibilita el logro de estrategias y mejoras en el funcionamiento de la empresa.

Tanto a nivel mundial como nacional, numerosas organizaciones se encuentran en un proceso de búsqueda permanente de mayores niveles de eficiencia a través de la gestión de sus recursos humanos. Un aporte claro a este proceso son los esfuerzos que estas realizan en el diseño de procedimientos de incorporación de trabajadores con competencias innovadoras principalmente los directivos. Como respuesta a todo lo señalado, surge el concepto de competencias laborales orientadas a la innovación como una forma de mejorar la adecuación del trabajador a su cargo y a la organización misma (misión, políticas, valores, objetivos, etc.), identificando las características de idoneidad que la organización considera que debe poseer un colaborador en su respectivo puesto de trabajo.



Cuba ha estado a la expectativa de los cambios que ocurren en el mundo empresarial y con el objetivo de lograr una mayor competitividad ha adoptado los nuevos enfoques de la gestión de recursos humanos que le permitan satisfacer el objetivo del sistema social y el desarrollo organizacional, tal y como se establece en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VIII Congreso del Partido, donde la formación de directivos competentes es primordial dentro del perfeccionamiento del trabajo del estado y del gobierno. Dentro de los documentos normativos del sistema de dirección y gestión empresarial (CECM, 2014) reiteran el tributo potencial de la formación al incremento del valor de la empresa y la pertinencia de la evaluación sistemática de su impacto. Como parte de la actualización en el sistema de dirección y gestión empresarial; se establece las formas de creación, constitución y funcionamiento de la empresa cubana (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2021), así como el reglamento del sistema de trabajo con los directivos del estado y del gobierno y sus reservas (Presidente de la República de Cuba 2021).

La Sucursal CIMEX Holguín subordinada a la Corporación CIMEX S.A., demanda por los constantes cambios del entorno a perfeccionar su sistema de gestión de capital humano encaminándolo principalmente a la gestión de competencias directivas con un enfoque a la innovación. En la empresa, se evidencian insuficiencias en la gestión de competencias directivas orientadas a la innovación, tales como:

1. No dominio de los directivos del proceso innovador
2. Incremento de la brecha entre el perfil de competencias de los directivos y las demandas que impone el contexto histórico social y globalizado actual
3. Limitaciones en la aplicación y cumplimiento de la política de cuadros de la gestión de las competencias directivas para la selección, capacitación, estimulación y promoción de los directivos
4. La no aplicación de la ciencia en la actualización de las competencias directivas en organizaciones cubanas.

En este sentido, se convierte en apremiante la necesidad de gestionar las competencias en los directivos de una forma correcta por tanto se determina como



problema científico insuficiencias en la gestión de competencias directivas que limitan la innovación en la Sucursal CIMEX Holguín.

El **objeto de la investigación**, se define como: la gestión de las competencias directivas. El **objetivo general** de esta investigación consiste en aplicar parcialmente un procedimiento que permita gestionar las competencias directivas orientadas a la innovación que favorece el proceso innovador en la Sucursal CIMEX Holguín. Para dar cumplimiento al objetivo general antes expuesto se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico – práctico referencial de la investigación, que permita contextualizar los diferentes enfoques y bases teórico-prácticos en materia de gestión de competencias directivas y de su enfoque a la innovación.
2. Seleccionar y modificar un procedimiento para la gestión de competencias directivas orientadas a la innovación.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para gestionar las competencias directivas orientadas a la innovación en la Sucursal CIMEX Holguín.

El **campo de acción** se define como: la gestión de competencias directivas orientadas a la innovación. En consecuencia, se plantea como **idea a defender**: la aplicación parcial de un procedimiento particularizado a la Sucursal CIMEX Holguín, para gestionar, las competencias directivas orientadas a la innovación en la organización.

Para el desarrollo de la investigación fue necesaria la utilización de los siguientes métodos teóricos: Análisis y síntesis: mediante la exploración de la literatura y documentación especializada, así como de la experiencia teórica y práctica de especialistas consultados. Histórico - lógico: para el estudio del objeto y campo de acción en el país. Inductivo - deductivo: para el desarrollo de las bases teóricas y metodológicas para el análisis de las competencias directivas.

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas informales, listas de chequeo, observación directa, análisis documental, herramientas y técnicas de procesamiento de datos.

El **valor teórico** del estudio está sustentado en la actualización de los conocimientos en relación a los conceptos obtenidos en la revisión bibliográfica para la confección del marco teórico - práctico referencial, derivado de la consulta de la literatura nacional e



internacional actualizada sobre la gestión de los recursos humanos haciendo énfasis en las competencias directivas enfocadas a la innovación.

Su **valor práctico** se centra en identificar las competencias que necesitan los directivos de la organización así como su orientación a la innovación.

El **valor social** de la investigación radica en la determinación de competencias laborales y la estrategia a seguir para desarrollar las mismas, elevar el desempeño y compromiso del hombre como ser social, competente en el saber, saber hacer, saber estar y con ello mejora su actuación, motivación y compromiso para generar un elevado desempeño y aporte a la sociedad

Esta tesis se estructuró de la siguiente forma: introducción: en la cual se fundamenta de forma sintética el problema científico a resolver. El capítulo I es el marco teórico - práctico referencial destinado a la recopilación de datos teóricos obtenidos de las principales fuentes bibliográficas consultadas que sustentan la investigación. El capítulo II cuenta con dos epígrafes, en el primero se describe el procedimiento que se selecciona y adecúa en la investigación y en el segundo se exponen los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento. Conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complementos de los resultados expuestos.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente capítulo se realizó el análisis de diversas concepciones teóricas, filosóficas y de herramientas que sostienen la investigación realizada y justifican el problema abordado, analizando críticamente las consideraciones de diversos autores en el área del conocimiento de la gestión de competencias y las competencias directivas orientadas a la innovación en particular, como tema de gran relevancia en el mundo empresarial actual como se muestra en la figura 1.



Figura 1. Hilo conductor del marco teórico – práctico referencial de la investigación.

1.1 Generalidades de la gestión de competencias y la gestión de competencias directivas

El epígrafe aborda los fundamentos teóricos y metodológicos que sirven de base para el desarrollo de la investigación, los elementos más relevantes de las competencias laborales, gestión de competencias laborales y el proceso de gestión de competencias en directivos.

1.1.1 Las competencias laborales. Principales definiciones

El concepto de competencia laboral surge en los años ochenta en los países industrializados y toma fuerza porque es considerada como la alternativa de mayor eficacia para capacitar la mano de obra requerida por el acelerado y constante cambio en las estructuras productivas mundiales. La capacitación a través del enfoque de competencias laborales garantiza la inserción continua y rápida al mercado de trabajo; el efecto directo de dicha inserción es la reformulación de la relación educación-trabajo. En los años noventa el concepto llega a América Latina como opción viable de formación y de desarrollo (Páez Luna, 2011). Según la norma NC ISO 9001:2015 es la capacidad para aplicar los conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos.

Las definiciones de competencia han evolucionado junto con las empresas al transcurrir de los años, proporcionando nuevas y más modernas definiciones de acuerdo con la sociedad actual. Notables son los juicios realizados en referencia a al término competencia laboral, entre las que se pueden citar: ((Boyatzis, 1982); (Bunk, 1994);(Ducci, 1997); (Levy-Leboyer, 1997); (Le Boterf, 1998); (Mertens, 2000); (Sagi-Vela Grande, 2004);(Morales Cartaya, 2006); (Alles, 2006), (Sánchez Rodríguez, 2007) ((Sánchez Rodríguez, 2012));(Soltura Laseria, 2009);(Torralbas Blázquez, 2018)). Muchos son los autores que hacen referencia al término de competencias laborales, en el **(anexo 1)** se muestran algunos de estos conceptos

Partiendo de las opiniones de los distintos autores citados se concluye que competencia laboral es un conjunto de conocimientos, habilidades y conductas propias del ser humano conectadas directamente por uno o más canales con flujos de



productos, servicios, finanza e información en las empresas o instituciones, logrando así el cumplimiento de las metas trazadas.

(Spencer & Spencer, 1993) desarrollaron un modelo denominado “Modelo del Iceberg”, en el cual establecieron que las competencias tienen dos grandes niveles, uno visible y más fácil de modificar, y otro oculto y que supone mayores dificultades de cambio, el cual se muestra en la **figura 1.1**.



Figura 1.1. Modelo del iceberg

Fuente: (Spencer & Spencer, 1993)

Como se puede observar en el modelo, el conocimiento y la habilidad se encuentran en la zona visible (por encima del agua), y los motivos, rasgos y autoconcepto están en la parte oculta del iceberg (debajo del agua). Según este modelo, las competencias observables (visibles) son alteradas por las otras tres (ocultas). Las dos primeras son fáciles de entrenar, mientras que las otras son más difíciles y costosas de modificar; sin embargo, son las más importantes de evaluar en el programa de competencias organizacionales

Según (Chaviano Pérez, 2015.), las competencias permiten que se reconozca el valor relativo de los calificadores, que se puedan combinar o integrar calificaciones adquiridas, que se valoren más objetivamente las capacidades y los desempeños y que se eleve la calidad en la esfera de la educación y formación, acorde a los perfiles y contenidos requeridos.

Según (Morales Medina, 2010), para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales es permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa,

lloque da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma.

(García Dousat, 2009), considera que los beneficios directos que tiene un trabajador al realizar su trabajo basado en competencias laborales son el fomento de la formación continua y para toda la vida, el desarrollo de multi-habilidades, el reconocimiento de la experiencia, mayores oportunidades de empleo y la mejora de calidad de vida de los mismos.

Los comportamientos que definen las competencias los muestra una persona cuando en ella confluyen los siguientes elementos.

El **saber**, definido como el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico, orientados a la realización de tareas y de carácter social, orientados a las relaciones interpersonales.

El **saber hacer**, que se entiende como el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se habla de habilidades técnicas, para realizar tareas diversas (por ejemplo, operar a un paciente), habilidades sociales, para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas (trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público), habilidades cognitivas, para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones y tomar decisiones.

El otro importante elemento es el **saber ser**, entendido como el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y social (cultura, normas, creencias, etc.). En tal sentido, se trata de tener en cuenta los sistemas de valores, creencias y actitudes pues constituyen elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

1.1.2 La gestión de competencias

"La gestión por competencias se entiende como un proceso que optimiza, tanto a nivel individual como organizativo, la adecuación de las características personales (conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes, actitudes, valores, etc.) a la efectividad de su actuación profesional (performance)" (Diego & Marimon, 1998)



Con el paso de los años, las empresas líderes se notaron que los flujos financieros entre compradores y vendedores eran más eficientes a medida que los recursos humanos eran más competentes estableciendo así las bases de la gestión de competencias laborales. Este proceso de gestión, se enmarca dentro de las nuevas herramientas de recursos humanos que están siendo utilizadas por las organizaciones modernas con el fin de enfrentar los presentes desafíos con mayor eficacia garantizando así el éxito en el mundo empresarial actual. Para lograr comprender en su totalidad la gestión de competencias es necesario analizar sus inicios que fueron los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, en los que destacan autores como ((McClelland, 1973), (Boyatzis, 1982), (Spencer & Spencer, 1993)), quienes fundaron una consultora de recursos humanos llamada Hay/McBer en los Estados Unidos, hoy llamada Hay Group sus estudios señalan las características innatas o subyacentes de la persona en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño en las diversas actividades profesionales. De aquí se desprende los tres enfoques de la gestión de competencias que son:

- Enfoque conductista

El modelo de gestión de competencias conductista identifica a los trabajadores más competentes; aquellos que han obtenido los mejores resultados. Derivándose un perfil de competencias que establece: si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. Las definiciones conductistas sobre las competencias claves, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores, entendiendo como tales, conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo. Este enfoque conductista se basa en un análisis ocupacional, metodología que trata de dar respuesta a los requerimientos de desempeño laboral a través de la identificación de comportamientos laborales comunes a una serie de tareas y ocupaciones. Existen algunas diferencias en la manera de entender el análisis ocupacional; así, de acuerdo con la definición de Santiago Agudelo,



el cual considera por Análisis Ocupacional el proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. (Agudelo Mejía, 1993)

- Enfoque Constructivista

Esta perspectiva conlleva la noción de competencia, que se sintetiza en las siguientes propiedades básicas: estar centrada en el desempeño, incorporar condiciones bajo las cuales ese desempeño es relevante, construir una unidad y ser un punto de convergencia y favorecer el desarrollo de niveles mayores de autonomía de los individuos. De las estrategias aportadas a la identificación de competencias destacan Formación en Alternancia y Pedagogía de la Disfunción. Su aplicación, si se cumple con la premisa básica de partir de lo que la gente sabe y del análisis del contenido del trabajo, así como de reconocer las especificidades del contexto, posibilita la emergencia de competencias. Las estrategias son aplicables a colectivos con bajos niveles de escolaridad, pero esto no excluye a otros niveles de escolaridad su aplicación se relaciona con los contenidos del trabajo y el nivel de complejidad que este presenta, no con el perfil educativo formal que presentan los participantes.

- Enfoque Funcional

La base del enfoque funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o en un conjunto representativo de ellas, según se trate de la búsqueda de elementos de competencia para la configuración de normas de Competencia Laboral específicas para una determinada empresa o para un sistema de cobertura nacional. El análisis funcional es una metodología comparativa donde se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. La relación de la función constituye el principio de la selección de los datos relevantes. En este caso se buscan aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la solución del problema y/o resultado, más allá de lo que ya está resuelto.



Según (Sánchez Rodríguez, 2012) varios son los enfoques de gestión de competencias cada uno de ellos sigue una corriente diferente para su estudio sin llegar a la necesaria integración a partir de sus aspectos más positivos, ya se trate de un enfoque funcionalista, conductista o constructivista, evidenciando las desventajas de su aplicación individual, como lo constituye el hecho de que: a través de la funcionalista los perfiles de competencias pueden quedar obsoletos en cualquier momento por los rápidos cambios que se producen en los contenidos de los cargos, se genera un gran número de normas, criterios y tablas de medida muy difíciles de manejar y aplicar, no se logran alinear los elementos estratégicos con las competencias, sólo se aplican a los niveles operativos y se circunscriben a aspectos técnicos, no se integran a los procesos de mejora de la organización; a través de la conductista (y constructivista) no se logra perfeccionar el diseño y la organización de los puestos de trabajo, sólo se aplican a los niveles directivos y se circunscriben a las capacidades. Ver cuadro 1.

Cuadro 1: Corrientes de estudio de las competencias. Valoración de tendencias o elementos claves

Tendencias → Corrientes de estudio ↓	Focalización	Características de los perfiles resultantes	Pertinencia de los perfiles	Relación con la estrategia de la organización	Alcance	Metodología para la elaboración de los perfiles
Conductista	Acento en la persona, en las características de los trabajadores que más rinden.	Pequeños conjuntos o "cuadros" de competencias. Fáciles de manejar.	Perfiles consistentes, no cambian con el tiempo.	Establece una relación causal entre las conductas individuales y la estrategia de la organización	Se circunscribe al nivel directivo.	Describen los incidentes que llevaron al éxito o fracaso, agrupan los elementos del comportamiento en "inventarios" y elaboran los perfiles, que integran varias competencias descritas en estilo narrativo con sus "indicadores de conducta"
Funcionalista	Atención en el trabajo, establecer mínimos niveles de competencias, contemplar la competencia como una acción, conducta o resultado.	Gran número de normas, criterios y tablas de medida. Muy difícil de manejar.	Los perfiles pueden quedar obsoletos en cualquier momento. El contenido de las funciones es poco consistente.	A partir del análisis funcional se puede emprender el perfeccionamiento de la organización, que parte de los elementos estratégicos.	Se circunscribe a aspectos técnicos del nivel operativo.	Examinan todas las actividades y los resultados de quienes trabajan en ellas, para analizar dichos resultados y definir la norma de competencia.
Constructivista	Se centra en la persona, en los procesos de aprendizaje de las personas.	Elemento de auditoría en cuanto a la capacidad individual. Se genera un perfil intermedio entre "genérico" y "más específico".	Poca pertinencia, las competencias no son predeterminadas, sino que emergen de los procesos de mejora.	Las competencias están ligadas a los procesos en la organización y de ahí a la estrategia.	Áreas funcionales o procesos, aspectos técnicos.	Tiene como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización.

Fuente: (Sánchez Rodríguez, 2012)

Con el pasar de los años se han ido brindando definiciones más actuales de este término; entre ellas destacan las dadas por ((Delgado Martínez, 2000),(Alles, 2004),



(Goleman, 2005)) que se refieren de forma general a la gestión de competencias como un proceso complejo, dinámico, de una importancia significativa para las organizaciones; además, se considera como un constructo configuracional, en el cual convergen elementos estructurales, de procesos y resultados. En cambio en su libro Gestión por Competencias; (Cuesta Santos, 2001) plantea que por su condición intangible, por su interdisciplinariedad y su incorporación al campo empresarial, no hay consenso acerca de la gestión de competencias ni por la acepción de competencias; pero cabe destacar que todos estos autores coinciden en que están estrechamente relacionados con el desempeño exitoso de la actividad laboral.

Gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. La gestión de competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Cuesta Santos, 2001). La gestión de competencias se supone una forma certera para definir como sería el comportamiento de las personas en las entidades, pues es muy probable que comportamientos que se han tenido lugar en el pasado ocurran nuevamente.

Según (Páez, 2006) el enfoque de las competencias ha tenido auge desde el momento en que se han incrementado los cambios en el entorno, provocados por la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado; traduciéndose en una mayor exigencia en los niveles de competitividad, calidad e innovación para la empresa, y en una mayor exigencia en el rendimiento del trabajo personal.

La utilización de la gestión de competencias apoya a la empresa a enfrentar las exigencias del entorno que cada día son más elevadas: alta competitividad, productividad y la capacitación continua. De ahí, que la tarea principal de las empresas sea gestionar el personal competente, considerando que el talento y la competencia de las personas generarán ventajas competitivas sostenibles en la entidad. Sobre este aspecto, (Palomo, 2010) se refiere a que el talento de las personas es un valor



diferencial que ayuda en la generación de ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo; además de que el profesional con talento es una persona comprometida que manifiesta –en su desempeño laboral– comportamientos de alto rendimiento, capitalizados en el éxito de la empresa.

Es por esta razón que es imprescindible la exigencia de apoyarse en la gestión de competencias pues lo que se busca es tener el talento humano más competente en los puestos de trabajo; de ahí que se deben definir, identificar y establecer perfiles competenciales que se requieren en la empresa, además de diseñar políticas que incrementen el nivel de compromiso de las personas que trabajan en ella. (Chávez Hernández, 2012)

1.1.3 La gestión de competencias directivas

Los directivos son uno de los elementos claves para alcanzar el éxito organizacional, favorecen el perfeccionamiento de la cultura de gestión de personas eficientes que se persigue en el mercado empresarial actual. Es por este motivo, que la gestión de sus competencias es un aspecto primordial para las distintas organizaciones, porque es preciso que interioricen el entorno que los rodea e introduzcan las estrategias adecuadas, se preparen a las características de la competencia y sean capaces de trabajar en equipos. El escenario actual exige una visión más profunda de las competencias de un directivo pues el enfrentamiento a un ambiente más competitivo, tecnológico y globalizado exige conocimientos y habilidades nuevas. Dado el papel del directivo como segmento estratégico de los recursos humanos en las organizaciones se fundamenta la necesidad de estudiar de forma particular las competencias en los directivos, aspecto que se destaca en los trabajos de ((Boyatzis, 1982),(Hammet, 1995), (Cardona & Chinchilla, 1998), (Cuesta Santos, 2005),(Armenteros, 2007),(Soltura Laseria, 2009),(Fuentes, 2010), (Rodrigo, 2012), (Escalona, 2013))

A partir de los estudios realizados por (Boyatzis, 1982) , fueron surgiendo numerosas propuestas sobre el concepto de competencias directivas como la de (Levy-Leboyer, 1997), la de (Mitrani et al., 1992) los cuales señalaron las competencias diferenciales que distinguen una ejecución excelente de otra que no lo es y entre las que están: razonamiento estratégico, liderazgo del cambio, gestión de las relaciones, flexibilidad,



introducción de cambio, sensibilidad interpersonal, delegación, trabajo en equipo y transferibilidad. 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. Según este autor, las competencias directivas son los comportamientos observables y usuales que facilitan el éxito de una persona en la función directiva que desempeña.

Una de las definiciones más esclarecedoras sobre este tema es la dada por (Pérez López, 1998) “consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa”. Luego de analizar esta definición, se concluye que de la función directiva se derivan dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las competencias intratégicas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa), a estas competencias se le puede agregar la de eficacia personal. Varios son los autores que han definido y clasificado las habilidades directivas en estos tres de competencias tipos en el **(anexo 2)** se muestran algunas de ellas.

En entornos de la Industria 4.0 se diseñan competencias en los directivos con un enfoque holístico y estratégico, tales como: organización del trabajo en equipo, habilidad para delegar, motivación, pensamiento estratégico, planificación, liderazgo, administración de proyecto y del equipo. La capacidad de adaptabilidad al cambio, y la resiliencia, interdisciplinariedad para la interacción y colaboración, la interconectividad, la autonomía y la gestión de la complejidad a través del aumento del aprendizaje y la experiencia, así como la inteligencia emocional con la motivación y el desarrollo de la perspectiva, son capacidades a desarrollar en los recursos humanos en contextos digitales. (Delgado Fernández, 2022).

La principal responsabilidad del gerente moderno consiste en contribuir en el desarrollo del elemento humano a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son (Villareal Puga & Martínez Cerna, 2008). A partir de aquí surge la necesidad



de que las organizaciones cubanas demanden directivos con las competencias adecuadas para que su desempeño diario y conducción de los trabajadores estén centrados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas.

En Cuba, estas competencias se encuentran estrechamente relacionadas con la gestión organizacional, considerando las dimensiones de colaboración, compromiso, motivación, trabajo en equipo e inteligencia emocional.

1.2 La gestión de competencias directivas orientadas a la innovación

El epígrafe aborda los fundamentos teóricos y metodológicos de los elementos más relevantes conceptualización de innovación y de la gestión de competencias directivas orientadas a la innovación.

1.2.1 La innovación e innovación empresarial

Por lo extendido del término “innovación” es importante tener en cuenta que se pueden distinguir dos acepciones diferentes:

- La innovación, como proceso por el que se transforma una idea en un producto o servicio novedoso en el mercado, o por el que se incorpora un novedoso proceso de fabricación o nuevos métodos de organización o de comercialización en la empresa (capacidad de innovación de la empresa).
- La innovación, como la actividad por la cual resultados derivados de la investigación y el desarrollo (conocimientos, prototipos) son lanzados hacia el mercado en forma de nuevos productos, servicios o bien son transformados en nuevos procesos en la empresa (I+D+I)¹

A pesar de que la innovación y la competitividad se encuentran estrechamente relacionadas, una puede existir sin la otra; porque una persona puede ser competitiva sin ser innovadora. Este es el punto cero donde, la innovación pasa a ser un proceso primordial para lograr la competitividad necesaria. También hay que interiorizar que la innovación, por sí sola, no garantiza, que se logre esa competitividad deseada.

Según (Freeman, 1971), existe una escala de cinco puntos para diferenciar las innovaciones, que son: sistémicas, importantes, menores, incrementales y no registradas; (Clark, 1985) por su parte, manejaron cuatro categorías. No obstante, la

¹ I+D+I : Investigación, desarrollo e innovación



mayoría de los autores se han coincidido con la clasificación presentada por (Schumpeter, 1942) la cual propone dos conceptos de innovación: incremental y radical. Según (Pavón & Hidalgo, 1997) la innovación es el conjunto de actividades inscritas en un período de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización. Para (Castells, 1997) innovación es “el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado”. Conforme a este concepto se llega a la conclusión que, innovar es el proceso que permite realizar algo nuevo o mejorar algo que ya existía, para alcanzar una meta económica o social. En (Guidance, 2004), el DTI (Department of Trade and Industry) del Reino Unido acoge como definición de innovación: “Innovación es explotar con éxito nuevas ideas”. Según Suárez (2015) la innovación es el rompimiento en tiempo y espacio de un proceso, producto o servicio, que se presenta con una nueva cualidad incremental o radical y que es aceptado por el cliente. En el Manual de Oslo, en su 3ra Edición plantea que la teoría de (Schumpeter, 1978) ha influido considerablemente en las teorías de la innovación. Schumpeter afirmó que el desarrollo económico es impulsado por la innovación mediante un proceso dinámico, en el cual las nuevas tecnologías sustituyen a las viejas (“destrucción creativa”). En su opinión, las innovaciones «radicales» crean cambios importantes, mientras que las «incrementales» avanzan continuamente en el proceso de cambio.

Todas las empresas de un modo u otro innovan, ya que su competitividad y continuidad dependen de ello. No obstante, pocas empresas son conscientes de lo que hacen: estudios recientes del Instituto Nacional de Estadística han desvelado que sólo aproximadamente un tercio de las empresas declaran ser innovadoras de una manera consciente, esto quiere decir que existe un gran porcentaje de empresas que podrían estar haciendo uso de la llamada innovación oculta.

La innovación está presente en nuestro día a día. Las empresas hacen referencia a su capacidad de innovación, a sus productos innovadores. En la publicidad es cada vez más frecuente que se ponga de relieve la innovación que reside en los productos que



anuncia, siendo también habitual encontrar referencias a la innovación en los servicios públicos.

La innovación como todo proceso empresarial puede ser gestionado y controlado, siendo éste el máximo exponente de consciencia y control sobre la innovación. Entre las dos situaciones extremas descritas (innovación oculta y gestión del proceso de innovación), existen situaciones diversas en las que las empresas son conscientes de que innovan pero sin tener control sobre ello, es decir, acometen innovaciones generalmente de modo puntual o si es de forma habitual conducidos por demandas de clientes o del mercado sin anticipación a dichas demandas.

(Cooper, 1990) presenta el proceso de innovación como un sistema complejo, enfocado desde la perspectiva del éxito de las estrategias de la innovación de productos, a través de lo que él define como dos procesos independientes y paralelos: el proceso de desarrollo y el de evaluación. Con esto lo que propone Cooper es analizar el proceso de la innovación bajo una perspectiva estratégica. Por su orientación hacia la innovación de producto, desarrolló uno de los modelos de innovación más difundidos en el mundo. El proceso innovador se inicia en la creatividad para dar lugar a la generación de ideas, y termina en la invención y puesta en el mercado del producto. Este proceso lo han explicado diferentes autores, a través de una serie de modelos que intentan exponer las fases que se deben seguir para llegar a los resultados que la empresa se propone en el tema de innovación.

La innovación empresarial es trascendental porque reconoce a una empresa la capacidad de diferenciarse de sus competidores. Así que, podrá obtener una ventaja significativa frente a ellos si consigue brindar un producto o servicio que se ajuste mejor a las necesidades de los clientes. En el entorno actual que se caracteriza por ser altamente competitivo, es imperioso que una empresa innove si desea mantenerse en el mercado. En un entorno competitivo, es necesario que una empresa innove si desea mantener su cuota de mercado. Además, dichos cambios deben desarrollarse de manera constante en el tiempo. De lo contrario, la entidad perderá clientes. Lo anterior se asocia al concepto de destrucción creativa. Esto se refiere al cambio que debe realizarse en el modelo de negocio a consecuencia de una innovación. Por ejemplo, se



puede afirmar que el Internet ha modificado la forma en la que las marcas llegan a sus clientes, a través de las estrategias de marketing digital.

1.2.2 La gestión de competencias directivas orientadas a la innovación

Según (Leal & Cefalá, 2003) “las organizaciones se desenvuelven actualmente en un medio variable; caracterizado por avances tecnológicos, transformaciones políticas, sociales y económicas, que producen modificaciones en sus estructuras organizativas y exigen la reformulación de sus estrategias gerenciales, como manera de responder a las exigencias de un entorno cada vez más competitivo, incierto y globalizado”, en este concepto se recalca que los mercados actuales son muy cambiantes y exigente, de ahí que, la innovación pase a ocupar un puesto en la delantera de los procesos que se desarrollan en las entidades, pues promueve el crecimiento y el éxito empresarial logrando como resultado propuestas acertadas y eficientes para satisfacer al cliente, para lograr esto se necesitan directivos con visión innovadora.

La gestión de las competencias directivas orientadas a la innovación amerita abordarse bajo ciertos estándares para obtener resultados distintos a los que generalmente se logran en contextos naturales, por ello, la creatividad en el plano organizativo - operativo juega un papel importante, pues tiene valor en la medida que es aprovechada con libertad y recurrencia en la administración y gestión del conocimiento. Esto es posible, cuando los directivos muestran sus capacidades para gestionar de manera recurrente la aplicación de estrategias creativas potenciadoras de la innovación en cada uno de los procesos que demanda entidad.

Las indagaciones acerca de los directivos como elementos claves de innovación, no son muy comunes. No obstante, los estudios existentes le dan al equipo directivo, especialmente a los directores, el papel protagónico en el proceso de innovación, porque son los principales agentes de cambio ((Correa, 2004), (Lorenzo & Trujillo, 2008), (Sanz et al., 2010), (Sosa & Valverde, 2014)). Asimismo la literatura científica considera que el liderazgo del equipo directivo es una condición necesaria para lograr el cambio y la innovación. (Vanderlinde et al., 2012)

La innovación como proceso utilizado por directivos posee una doble interpretación; primero, representa una competencia para certificar una gestión del cambio dinámica y



creativa; segunda, promueve el trabajo de modo diferente en consecuencia de los objetivos organizacionales. Incidiendo directamente en las prácticas empresariales vigentes.

Se debe estar consciente, que el entorno empresarial actual se encuentra en un constante desafío con una sociedad muy cambiante e influenciada. Es en este punto, donde las empresas deben comprometerse a ser organizaciones que se adapten, actualicen y asuman los cambios acontecidos en la sociedad del conocimiento, especialmente el área de innovación. Los directivos tienen el papel más importante a la hora de promover los cambios necesarios para la mejora del proceso de innovación empresarial. (García, 2010) señala que, “no hay un proyecto de dinamización o de mejora en un centro que no esté el equipo directivo detrás, aunque no sea el protagonista directo”. Así pues, la capacidad para mejorar la organización y desarrollar los procesos de cambio y mejora están estrechamente vinculados con el liderazgo de los directivos” (García, 2010)

El contexto de la pandemia de COVID-19 ha permitido la transformación de la gestión de las entidades empresariales, lo cual ha redefinido los procesos y sistemas de trabajo, motivos por los cuales se han incorporado lineamientos y normativas propias de los gobiernos locales, produciendo la readaptación de contextos donde la incertidumbre es un factor clave en la actividad gerencial. Sin embargo, pese a la situación actual las empresas han respondido a los desafíos derivados de esta realidad impuesta por el COVID-19.

1.3 Valoración de estudios precedentes de la gestión de competencias directivas orientadas a la innovación

Se realizó una extensa revisión de los estudios realizados por varios autores y se muestran en este epígrafe algunos de los estudios más relevantes en este campo tanto en el ámbito internacional como nacional y otros propuestos.

Los primeros estudios sobre competencias directivas fueron realizados por (Boyatzis, 1982) el cual preguntó a un grupo de directivos por los comportamientos específicos que los habían guiado a ser eficaces en su trabajo, y propuso veintiún tipos de competencias agrupadas en cinco clusters: competencias de dirección de metas y



acción, de liderazgo, de dirección de recursos humanos, de dirección de subordinados y de relación con otros. Aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20 pero es en 1973 cuando se empieza a tomar en consideración este término, hecho este impulsado por el psicólogo David McClelland, profesor de Harvard, a través de la publicación de un artículo titulado “Testing for Competence Rather than Intelligence”, quien define la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal, a otros muchos campos. Este término es retomado en los 90 a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional. Existen diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias que surgen en un lugar determinado impulsadas por una persona o institución y forman una escuela a la que se van sumando los investigadores, organizaciones y gobiernos que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías. Así surgen la escuela americana, la británica y la francesa siguiendo, cada una por su lado, los enfoques conductista, funcional y constructivista respectivamente.

Existen una serie de metodologías que son las más utilizadas para la determinación de competencias las cuales se enuncian a continuación:

Técnica del análisis funcional, esta es una metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa las funciones específicas de los cargos. **Metodología DACUM**, se basa en el desarrollo de un currículo, se caracteriza por establecer una conexión orgánica y desde su diseño, entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículum que debe conducir al cumplimiento de la misma. **Metodología SCID**, se basa en el desarrollo sistemático de un currículo instruccional, es un análisis a fondo de las tareas, tomándose como base las tareas enunciadas en el mapa DACUM, o bien, partiendo de subprocesos productivos identificados por



observación y entrevistas directas con personal de producción y supervisores-gerentes. **Metodología AMOD**, es una versión alternativa y complementaria del mapa DACUM; el AMOD tiene a su vez una variante elaborada especialmente para ser utilizado a través del correo electrónico, llamado IMOD. **Sistema de evaluación 360°**, se trata de una herramienta fundamental para propiciar el denominado “cambio de observador” entre la autopercepción de las competencias de éxito empresarial y la percepción de los demás (colaboradores, jefe, clientes, proveedores y grupos de interés). Con este sistema, en el que las competencias de cada empleado son evaluadas por uno mismo y por superiores, subalternos y compañeros, se obtiene un enfoque más objetivo y una mayor precisión en la medición del nivel de cada una de ellas, facilitando la elaboración de retos y planes de acción concretos para trabajarlos luego con el coaching. Pero estas metodologías poseen como limitantes que no se establece la vinculación de la competencia con los procesos de la organización, lo que evidencia que no existe una gestión por proceso y de mejora continua y no parte de los elementos estratégicos de la empresa

En la literatura estudiada se puede encontrar un sin número de autores que a través de los diferentes enfoques que existen abarcan temas como idoneidad, formación, gestión de competencias entre ellos destacan: ((Sánchez Rodríguez, 2007; Sánchez Rodríguez, 2012),(Ramos Díaz, 2008), (Soltura Laseria, 2009), (Nieves Julbe, 2010) ,(Castañeda, 2014), (Esquivel García, 2014), (López Boudet, 2017), (Torralbas Blázquez, 2018), (Nuñez Cruz, 2018), (Nápoles Villa, 2018), (Delgado Fernández, 2022)).

(Sánchez Rodríguez, 2007) propone un modelo para el desarrollo de competencias laborales. Este modelo se concibe como un sistema, que muestra el desarrollo permanente en espiral de las competencias del trabajador, cuya interpretación como proceso social de carácter consciente implica reconocer su naturaleza compleja, dialéctica y holística, lo que requiere de su análisis como un proceso que está dinamizado por las interrelaciones de los elementos centrales del modelo con factores internos como la estrategia empresarial, la infraestructura, los recursos y el clima laboral; y con los factores externos como el desarrollo científico-técnico, las



organizaciones-clientes, la oferta-demanda de empleo y las regulaciones legales y políticas, en lo cual se manifiesta la presencia del enfoque sistémico y estratégico. Derivado (Sánchez Rodríguez, 2012) propone un procedimiento específico para la determinación y validación de las competencias, el cual se utilizará para el desarrollo de esta investigación, a partir de pequeñas modificaciones realizadas al mismo (Ramos Díaz, 2008) en su estudio Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Directivos y Trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba, desarrolla un proceso de Investigación con enfoque dialéctico materialista como metodología general del conocimiento científico, evalúa e interpreta la información concreto sensible que periódicamente se obtiene de la realidad empresarial, identifica barreras y conforma regularidades esenciales que, al integrarlas en un marco teórico conceptual nacional e internacional, permite intervenir en la práctica y transformarla, potenciando el empleo de las TIC y el uso de instrumentos y métodos propios del aprendizaje en las organizaciones. Se considera de utilidad a los efectos de esta investigación porque traza las pautas para el proceso de formación en CIMEX, pero no aborda la integración de las TIC, en función de las novedosas técnicas existentes.

(Delgado Fernández, 2022) en su estudio perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura, propone una metodología para el diseño y evaluación de los perfiles de competencias de los directivos en Cuba, vinculado a los procesos de selección, desarrollo, preparación, evaluación y promoción de los directivos para su aplicación en Cuba, al implementar la legislación vigente y las buenas prácticas internacionales en este ámbito. Es específico para los directivos de la agricultura, pero puede emplearse en el ámbito empresarial, analiza a profundidad el impacto de las TIC, en el ámbito empresarial de la agricultura.

En general son numerosos los estudios consultados, se destaca como positivo en varios de ellos el enfoque de gestión de competencias directivas orientadas a la innovación aunque no se aborda en todos los casos con profundidad y atemperados a las nuevas plataformas de aprendizaje, la integración de las TIC, estos elementos se



toman como referencia para desarrollar una propuesta a los efectos de esta investigación.

Tabla 1 Selección del procedimiento a utilizar

ENFOQUES	AÑO	Aplicable	Fácil comprensión	Propone técnicas y herramientas	Conforme a leyes vigentes	Sistematicidad	Certificación y validación de competencias
Ramos Díaz	2008	X		X	X	X	
Soltura Laseria	2009	X	X	X	X	X	
Nieves Julbe	2010	X	X	X	X	X	
Sánchez Rodríguez	2012	X	X	X	X	X	X
Castañeda Calzadilla	2014	X		X	X	X	
Esquivel García	2014	X	X	X	X	X	
López Boudet	2017	X		X	X	X	
Torralbas Blázquez	2018	X	X	X	X	X	
Núñez Cruz	2018	X	X	X	X	X	
Nápoles Villa	2018	X	X	X	X	X	
Delgado Fernández	2022	X	X	X	X	X	

Luego de un análisis profundo de los procedimientos la autora selecciona el de (Sánchez Rodríguez, 2007; Sánchez Rodríguez, 2012) para aplicar de manera parcial con algunas modificaciones en la Sucursal CIMEX Holguín; por los siguientes motivos:

1. Contribuirá al cumplimiento de la estrategia y objetivos de la entidad
2. Con la creación del comité de expertos, la evaluación sistemática sobre el proceso de desarrollo de competencias propicia la retroinformación necesaria para la mejora continua del sistema
3. En su aplicación participan los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo



4. Se extiende dentro de la filosofía de la mejora continua con su desarrollo en espiral y no es un programa para solucionar un problema particular, es cíclico y cada ciclo se adapta a nuevos estados deseados más exigentes

1.4 El estado actual de la gestión de competencias directivas orientadas a la innovación en la Sucursal CIMEX Holguín

El marco regulatorio se ha renovado y actualizado referente al tema de las competencias directivas y de la innovación en Cuba, creando premisas y condiciones favorables para su desarrollo en el sistema empresarial. Se crea el consejo nacional de innovación (Acuerdo 156/2021 del Consejo de estado, 2021) con el objetivo de asistir al Presidente de la República, orientado a recomendar las decisiones para impulsar la innovación en el funcionamiento del Estado, el Gobierno, la economía y la sociedad de forma coordinada e integrada, que contribuya a la visión de la nación, así como al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social vigente. En este orden, se publica el (Decreto Presidencial 262/2021 , 2021) sobre la organización y funcionamiento de este órgano.

De igual manera, los documentos normativos y directrices de las competencias directivas en Cuba son: el Decreto -Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas” (GOC-2021-279-O30) Artículos 16, 38, 44. Decreto Presidencial 208 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas”. Ideas, conceptos y directrices. VIII Congreso del PCC. Los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, actualizados en el 2021, se especifican en 76, 78 y 196. Además, se proyecta en el plan nacional de desarrollo social hasta el 2030 un eje estratégico vinculado al potencial humano, ciencia, tecnología e innovación, donde se expresa la necesidad de formación y la movilización del potencial humano.

Las normativas referidas se articulan en el contexto empresarial específicamente en CIMEX como entidad del Grupo de Administración de Empresas, las competencias directivas se contemplan en el manual de capital humano y la innovación se recoge en diferentes documentos rectores que constituyen su base legal (Directiva 1/2007), (Resolución 48/2016) y la (Resolución 72/2021), favoreciendo todos a la organización,



implementación, funcionamiento y fortalecimiento de la actividad de innovación, con el objetivo de fortalecer la calidad, la eficiencia, la productividad y la competitividad. Sin embargo los resultados alcanzados distan del cumplimiento de las expectativas y demandas que impone el contexto actual, reflejando débil articulación del nexo entre las competencias directivas y la innovación, recibiendo un tratamiento en paralelo que limita el cambio de mentalidad necesario en los directivos para afrontar las aceleradas transformaciones y la adaptación al entorno cambiante y competitivo.

En este sentido (Ramos Díaz, 2008), inició un proceso de mejora continuo en la dirección de los recursos de todo tipo (humanos, materiales, tecnológicos y financieros) destinados a la capacitación y el desarrollo, “el intangible supremo”², con el propósito del surgimiento de nuevos métodos y productos, conocimientos e ideas o la mejora de los existentes. Comenzando así el perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación de los cuadros y trabajadores en la organización CIMEX. Desde entonces se potencia el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Más tarde (Castañeda Calzadilla, 2014) renueva la concepción metodológica de la capacitación continua con integración de las TIC, para los trabajadores de CIMEX. Los resultados contribuyeron a la manera de ejecutar el proceso de capacitación, brindando herramientas tecnológicas contextualizadas a la práctica empresarial y potencia al directivo como principal entrenador del colectivo con que labora. Recientemente (González Peñuela, 2022) aporta un procedimiento para la formación de directivos con integración de las TIC que favorece al conocimiento, uso e integración de las TIC a la toma de decisiones de los directivos. Los estudios precedentes constituyen desde la formación, el cimiento al desarrollo de las competencias directivas en particular la dimensión tecnológica, siendo aún insuficiente el abordaje de las competencias directivas orientadas a la innovación desde su gestión.

La situación expuesta se resume en que el perfil de competencias de los directivos en CIMEX carece de orientación a la innovación para favorecer la producción de

² “cuando a la formación se le confiere la calificación de suprema es porque se vincula a lo esencial que es el proceso de cambio”. (Cuesta, 2002)



información, conocimientos, habilidades y capacidades pertinentes y requeridas para convertir a la organización en empresa innovadora.

A criterio de la autora, existe desequilibrio en el desarrollo de las competencias directivas orientadas a la innovación en las diferentes estructuras de la organización, con influencia de aspectos como la disponibilidad y acceso a la información para provocar cambios en los sistemas. Aun contando con una infraestructura, políticas y condiciones tecnológicas, el uso de las TIC podía ser factor de mejoramiento del desempeño, sin embargo los directivos no poseen competencias suficientes para su uso eficiente. Se subutiliza el capital intelectual y tecnológico centrando las decisiones en la alta dirección.

A partir del análisis de toda la información compilada y la planeación estratégica se evidencia insuficiencias en la articulación de las competencias directivas orientadas a la innovación con la estrategia organizacional limitando el alcance y funcionamiento integral de la empresa.

Lo anterior evidencia un grupo de insuficiencias en la gestión de competencias directivas que limita su orientación a la innovación.

1. Insuficiencias en la preparación de los directivos enfocados en el saber y no en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro.
2. El bajo dominio de los directivos con respecto a la innovación como fuente competitiva y de sostenibilidad de las organizaciones.
3. Insuficiente accionar oportuno y causal para la toma de decisiones de directivos que potencie la innovación.
4. Baja capacidad para convertir las carencias como oportunidades de mejora enfocadas a la innovación.
5. Incremento de la brecha entre el perfil de competencias de los directivos y las demandas que impone el contexto histórico social y globalizado actual
6. Mentalidad de los cuadros no orientada a la innovación que limita la adaptación al entorno cambiante y competitivo.
7. Preparación de los directivos con enfoque de innovación sin sustentarse en las competencias, limitando su transformación y la de la organización.



8. Limitaciones en la aplicación y cumplimiento de la política de cuadros de la gestión de las competencias directivas para la selección, capacitación, estimulación y promoción de los directivos.
9. La no aplicación de la ciencia en la actualización de las competencias directivas en organizaciones cubanas.

La dinámica sistemática del cambio requerido en el contexto actual y futuro por la actualización del modelo económico de desarrollo socialista en Cuba, los objetivos de desarrollo sostenible al 2030, así como la nueva Constitución aprobada en el país, constituyen la base de los conocimientos y habilidades de la preparación de los cuadros. El cambio de mentalidad requerido para la transformación implica la adopción de un enfoque de innovación. (Delgado Fernández, 2019). Para ello es esencial la gestión de las competencias directivas orientadas a la innovación



CAPÍTULO II: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS ORIENTADAS A LA INNOVACIÓN EN LA SUCURSAL CIMEX HOLGUÍN

Con el propósito de dar solución al problema científico de la investigación y sobre la base de los resultados de la construcción del marco teórico práctico referencial, se presenta en este capítulo la descripción el procedimiento metodológico que se propone aplicar en la investigación y se exponen los resultados obtenidos con la aplicación parcial del mismo en la Sucursal CIMEX Holguín.

2.1 Procedimiento para gestión de competencias directivas orientadas a la innovación

El procedimiento que se muestra en el **(anexo 3)** es el presentado por (Sánchez Rodríguez, 2012) y en el **(anexo 4)** se muestran las modificaciones que fueron realizadas las cuales consisten en que a la etapa uno se le añaden los pasos de preparación y liderazgo relacionados con la gestión de competencias directivas orientadas a la innovación y la caracterización de la empresa; además que se usa el procedimiento propuesto por (Hurtado de Mendoza, 2003). En la etapa 2 se determinarán las competencias de la entidad, de los procesos y de los cargos de dirección y su orientación a la innovación, además se fusionan las etapas 3 y 4. Para su implantación, precisa de la existencia en las organizaciones de una orientación con enfoque estratégico, de proceso y que se desarrolle una dirección por objetivos como sistemas de trabajo. Lo cual fundamental para que se desarrolle una adecuada gestión de competencias directivas orientadas a la innovación con los objetivos, estrategias y planes de acción definidos para la mejora continua.

Fase I: Preparación inicial

Esta fase tendrá como objetivo garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores. En esta se debe realizar una comunicación de intercambio con todo el personal involucrado en el estudio resaltando la importancia del proyecto. También se es necesario que se garantice el compromiso de la alta dirección, su apoyo y participación activa.



Esta fase comprende también la formación de un grupo de expertos que serán los encargados de recopilar o dar toda la información necesaria, así como de identificar, organizar, tabular, evaluar, decidir, conformar, enseñar, procesar la información, realizar los análisis necesarios, en fin, de aplicar el procedimiento que se propone a través de las fases y pasos que conforman al mismo. Debe estar compuesto por directivos tanto del nivel superior de la organización como del área implicada, y su composición no debe cambiar durante la investigación, de los cuales depende el éxito de la investigación.

Paso 1 Planeamiento

Su objetivo consiste en la programación detallada de las actividades a desarrollar durante las distintas fases y etapas del procedimiento, estableciendo las fechas de cumplimiento, participantes, recursos necesarios y responsables.

Paso 2 Creación del comité de expertos

Para la selección de los expertos se propone el procedimiento presentado por (Hurtado de Mendoza, 2003), el cual se muestra en el **(anexo 5)**. En este procedimiento se evalúa el Coeficiente de Competencia en función del Coeficiente de Conocimiento o Información y el Coeficiente de Argumentación.

El número de expertos necesarios puede calcularse utilizando un método probabilístico y asumiendo una ley de probabilidad binomial, como se muestra a continuación:

Dónde:

$$n_e = \frac{P(1-P)K}{i^2} \quad (2.1)$$

ne: Cantidad necesaria de expertos

i: Nivel de precisión deseado

p: error estimado

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido (1-α)

Los valores de K más utilizados se ofrecen a continuación:

Nivel de Confianza (%)	K
99	6.6564



95	3.8416
90	2.6564

El comité de expertos estar conformado por: un representante de la dirección, un representante del área de recursos humanos y varios expertos, según las áreas funcionales y actividades que desarrolle la entidad. Los expertos seleccionados deben tener:

Poseer una formación de tipo empresarial en general.

1. Competencia profesional; deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado.
2. Ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados.
3. No estar comprometido con los resultados, de manera tal que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, evidenciando imparcialidad.

Paso 3 Preparación y liderazgo relacionados con la gestión de competencias directivas orientadas a la innovación

Esta primera etapa concibe, además, un fuerte liderazgo motivador de la alta dirección, que permita involucrar a todas las partes interesadas de la empresa y adquirir las competencias directivas orientadas a la innovación necesarias en el ámbito empresarial actual de la Industria 4.0. La Dirección de Recursos Humanos juega un rol determinante en la planificación y desarrollo de acciones de capacitación orientadas a elevar la preparación de los directivos actuales y del futuro.

Paso 4 Caracterización de la empresa

Para el desarrollo de este procedimiento es necesario el establecimiento del contexto de la empresa, el cual es tanto interno como externo. El contexto externo es el ambiente externo en el cual la organización busca lograr sus objetivos. Este puede incluir ambiente cultural, social, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, bien sea internacional, nacional, regional o local. Impulsores claves y tendencias que tiene impacto en los objetivos de la organización así como relaciones con las partes involucradas, sus percepciones y valores. El



contexto interno es todo lo que existe en el interior de la organización que puede influir en la manera en que una organización gestiona sus procesos. Este puede incluir: estructura organizacional, funciones y responsabilidades, políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos, capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimientos (Ej. Capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías) Sistemas de información, flujos de información y procesos para la toma de decisiones. Normas, directrices y modelos adoptados por la organización. Forma y extensión de las relaciones contractuales.

Fase II: Determinación y validación de las competencias

El objetivo de esta fase es la determinación de las competencias a los diferentes niveles y el perfeccionamiento de los perfiles de la entidad al añadir las competencias directivas orientadas a la innovación y validación de los perfiles y manuales de competencias. La determinación de las competencias se hará de los directivos. De esta forma será necesario transitar por las siguientes etapas:

Paso 5 Determinación de las competencias de la organización

Este tipo de competencias supondrá un rasgo diferencial en el mercado, y formarán parte de la identidad corporativa de la organización. Con base en el análisis estratégico, con todos sus elementos (misión, visión, valores y objetivos), los asesores y el comité de expertos determinarán sus competencias de identidad, comprobando la alineación de éstas con los elementos estratégicos. Con este fin se ha de llevar a cabo los pasos que siguen.

a) Definición del propósito fundamental

Teniendo en cuenta los principios de la técnica del análisis funcional, se comienza el proceso deductivo, analítico y gradual de desgloses y derivaciones sucesivas de las funciones, a partir del propósito fundamental de la organización objeto de estudio, para continuar más adelante hasta lograr la identificación de las expresiones más elementales que pueden ser realizadas por un trabajador. El propósito fundamental: “constituye una definición funcional de toda la organización, una declaración explícita y clara que expresa su razón de ser, como una síntesis integral del contenido de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización” (MTSS, 2001a)



Para facilitar su redacción se tiene en cuenta la estructuración de su contenido, de forma tal que queden incluidos: un verbo activo, que exprese la acción que se pretende acometer, el objetivo que se propone alcanzar y, por último, el contexto y las condiciones en que se llevará a cabo. A través del trabajo en grupo, teniendo en cuenta los elementos ya citados, se llega al consenso para definir el propósito fundamental. Se recomienda ubicar los elementos estratégicos en un lugar visible, utilizando algún medio para facilitar el trabajo.

b) Identificación de las competencias de la organización

El concepto de competencia de identidad apunta a algo más que la suma de competencias individuales, puesto que se dan dentro de un sistema de organización, de procesos, de mecanismos y procedimientos (Del Pino Martínez, 1997). Por ejemplo: “capacidad para combinar confort y naturaleza” (Sánchez Rodríguez, 2003). Para listar estas competencias se utiliza el método de la tormenta de ideas, sobre la base de la actividad grupal e individual de cada miembro del comité de competencias. Atendiendo al propósito fundamental y retomando los elementos estratégicos, cada experto expresará las competencias que definirán la diferenciación de la entidad en el mercado. Se irán escribiendo en una pizarra, eliminando o modificando algunas si es necesario, según las opiniones que se vayan emitiendo. El proceso termina cuando terminen de aprobarse las formulaciones de competencias, consensuadas por la totalidad de los miembros participantes en la discusión. Luego siguiendo las rondas del método Delphi (Cuesta Santos, 2001), los expertos listarán las competencias que consideren que más se alineen a los objetivos estratégicos. Después que los especialistas relacionan las competencias se reduce el listado, erradicando repeticiones y similitudes. Ahora estos especialistas configurararán la siguiente tabla 2 siguiente.

Tabla 2 Formato de matriz de competencias de la organización

Competencias de la organización (Corg)	Expertos						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	X	-	X	X	-	X	X

X: Cet relacionada por el experto.

- : Cet no relacionada por el experto



En la siguiente ronda los expertos determinarán la concordancia y eliminarán las competencias discordantes. Se muestra la matriz anterior y se realiza la siguiente pregunta: “¿Está usted de acuerdo en que esas son realmente las competencias de la entidad?” Con las que no esté de acuerdo márkelas con la letra N. Una vez recogidas las respuestas de todos los expertos, se determinó el nivel de concordancia a través de la expresión 2.2. Procesándose los resultados y conformándose la tabla 3.

$$Cc = \left(1 - \frac{vn}{vt}\right) * 100 \quad 2.2$$

Dónde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Tabla 3 Formato de matriz de competencias de la organización con nivel de concordancia

Competencias de la organización (Corg)	Expertos							Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	

Si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las Corg que obtengan valores $Cc < 60\%$ se eliminan por baja concordancia entre los expertos. Se obtiene como resultado el listado de competencias de la entidad de la organización. El volumen de competencias debe ser reducido, para facilitar su reconocimiento dentro y fuera de la organización.

Paso 6 Determinación de las competencias de procesos

Las competencias de procesos se refieren a los comportamientos precisos en cada unidad funcional para conseguir sus objetivos, basándose en su misión y metas dentro de la estrategia organizacional, y se relacionan con los aspectos técnicos de la misma (Angulo González, 2002). Las competencias esenciales serán igualmente relevantes en las áreas funcionales de la organización. Por tanto, lo que se pretende es comprobar su relevancia encada área, y definir las competencias de procesos requeridas. El comité de expertos será el encargado de llevar a cabo los pasos que se indican a continuación.



- **Definición de las funciones claves**

Por funciones claves se entienden: “aquellas funciones que en su conjunto expresan el propósito fundamental; constituyen partes esenciales de este, donde cada una de ellas representa una contribución discreta a su imagen global. Razón por la cual, se obtienen en el primer análisis y desglose del propósito fundamental” (MTSS, 2001). En consecuencia, se asume por función: “el propósito o resultado concreto que se aspira alcanzar con una actividad laboral dada que se planea realizar” (MTSS, 2001a). Primeramente, se analiza los elementos estratégicos correspondientes al área; estos aspectos son de vital importancia para desarrollar los restantes pasos. A través de los medios seleccionados los se visualiza ante los miembros del comité para su análisis y actualización, de ser necesario. El comité de expertos dará continuidad al análisis funcional, desagregando las funciones claves a partir del propósito fundamental, bajo la lógica problema-solución (Ducci, 1997), uno de los miembros que escriba sus ideas sobre funciones claves que se derivan del propósito fundamental. Se sugiere utilizar el formato de las funciones: Verbo activo - Objetivo - Condiciones y contexto. Llegar al consenso. Cada una de las propuestas individuales de los miembros del grupo se evalúan de forma independiente con el asesor, y, posteriormente, de conjunto en una sesión grupal. Después de este análisis, se arriba finalmente al consenso entre los integrantes, y se listan las funciones claves consensuadas.

- **Definición de las competencias de procesos**

Siguiendo los mismos métodos utilizados para la determinación de las competencias de la entidad, se realizan rondas de preguntas con el objetivo de listar las competencias de procesos relacionadas con cada una de las funciones claves, que representan a su vez las distintas áreas o procesos que conforman la estructura de la entidad.

Primera ronda: La pregunta que corresponde es: “¿Cuáles considera usted que deberán ser las competencias de procesos que compartan las personas que trabajan en esta área, y que contribuyen a la función clave analizada?”

Segunda ronda: se le pide a los expertos sobre su acuerdo con las competencias listadas en la ronda anterior. A partir de los resultados, se calcula la concordancia



según la fórmula de Cc (2.2) antes utilizada. Se confecciona la tabla 4 con las competencias que obtengan un valor por encima de 60 %.

Tabla 4 Formato de matriz de competencias de los procesos

Competencias de los procesos (Cpr)	Expertos							Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	

Paso 7 Determinación de las competencias de los cargos de los directivos

Las competencias del cargo son las que comparten los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes y que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos (Delgado Martínez, 2000). Esta etapa también se llevará a cabo por el comité de competencias. Como actividades previas a la definición de este tipo de competencias los expertos deberán identificar las funciones básicas y específicas, como resultado final del análisis de funciones, revisar y actualizar la estructura de la entidad y realizar entrevistas de eventos conductuales a los trabajadores con un desempeño superior. Los asesores y el comité de competencias, a partir de toda la información obtenida, depuran, agrupan y describen las competencias aplicando el método Delphi (Cuesta Santos, 2001), para lo que es necesario seguir estos pasos:

a) Compilar las descripciones y especificaciones de los cargos

Los cuales incluirán los aspectos siguientes: datos generales del cargo, función genérica o misión del cargo, principales funciones y tareas a desempeñar, responsabilidades, condiciones de trabajo, formación académica y cualidades humanas obtenidas de forma directa.

b) Traducción de las descripciones de los cargos a las exigencias o requerimientos humanos

Se elabora una tabla con las exigencias de tipo estratégicas, intraestratégicas y de eficacia personal para luego aplicar Delphi y calcular el coeficiente de concordancia Cc (2.2). Estas exigencias o requerimientos humanos pueden dividirse en tres tipos en dependencia de las esferas que integran el comportamiento humano: estratégicas, intraestratégicas y de eficacia personal.



Este paso lo llevará a cabo el comité de competencias. Los asesores y este comité, a partir de toda la información obtenida, depuran, agrupan y describen las competencias, aplicando el método Delphi (Cuesta Santos, 2001). Para esto es necesario:

- **Compilar las descripciones y especificaciones de los cargos.**

Estos incluirán los datos generales del cargo, función genérica o misión del cargo, principales funciones y tareas a desempeñar, responsabilidades, condiciones de trabajo, formación y cualidades humanas obtenidas de forma directa.

- **Determinación de las competencias.**

Las competencias que se incluyen en el perfil de cada cargo se dividen en tres elementos básicos: estratégicas, intraestratégicas y de eficacia personal.

- El elemento estratégico, se establece teniendo en cuenta los requisitos de conocimientos especificados en los calificadores aprobados para los cargos.
- Las intraestratégicas, se componen de todos los conocimientos específicos necesarios innatos para llevar a cabo cada una de las funciones, tareas y responsabilidades que implica el desempeño del cargo, y otros requeridos por los sistemas de gestión implantados en la entidad, tecnologías existentes y procesos de mejora continua.
- Las de eficacia personal, cuyas competencias están referidas directamente a obtener resultados positivos en el trabajo que se realiza, siendo un punto de partida para los resultados globales de la empresa.

Se realizó una encuesta la cual, estuvo dirigida a solicitar a los expertos que listaran todas las competencias requeridas para un desempeño laboral excelente. Para lo que se tuvo en cuenta la gama de funciones identificadas para la entidad, cuya información fue debidamente proporcionada. La pregunta fue respondida por el comité de expertos. Después de eliminar las competencias discordantes, se confeccionó otra tabla que fue enviada nuevamente a los expertos, quienes ahora debían responder a la pregunta u orden: “Marque con una X las competencias que incluiría en un perfil básico de habilidades, actitudes y cualidades personales de un directivo, teniendo en cuenta las funciones de la Sucursal CIMEX Holguín”. A partir de las respuestas de los 7 especialistas, se confeccionó la tabla donde se incluyen los resultados del análisis de la



concordancia de los expertos. Las competencias que forman parte del perfil básico de un directivo son las que obtuvieron un $Cc \geq 60 \%$.

- **Determinación de la concordancia y eliminación de las competencias discordantes:**

En este caso se les pregunta a los expertos sobre su acuerdo con las competencias listadas. A partir de las respuestas, se determina el nivel de concordancia a través de la expresión Cc (2.1). Al final se confecciona una tabla con las competencias que hayan obtenido un valor por encima de 60 %, cuando se considera que es aceptable la concordancia.

- **Determinación del orden de importancia de las competencias definidas:**

Conocer el orden de importancia que tienen las competencias, dentro del listado definido, tiene una gran relevancia para desarrollar procesos como el reclutamiento y la selección de personal, pues cada puesto requiere competencias determinadas que son claves para predecir el éxito en el desempeño de dicha actividad. De igual forma es esencial para establecer las prioridades de las acciones formativas y los indicadores de incentivos. Con este objetivo, se le entrega a cada experto la tabla con el listado de competencias confeccionada por ellos, dándole valor 1 al de mayor importancia y así sucesivamente. Después de recogida la información se elabora siguiente tabla:

Tabla 5 Formato para la escala de puntuación de los Expertos

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	$Rj - \sum Rj/N$	$(Rj - \sum Rj/N)^2$
--------------	----	----	----	----	----	----	----	----	------------------	----------------------

$$W = [\sum (Rj - \sum Rj/N)^2] / [1/12 \times K^2 \times (N^3 - N) - K \sum T] \quad (5.2)$$

Donde:

N: Número de competencias.

K: Número de expertos.

Para comprobar la concordancia entre especialistas se sugiere calcular el coeficiente **W** de Kendall. Si se obtiene un valor $W \geq 65 \%$, se concluye que hay concordancia entre los expertos y se aceptan los valores obtenidos en la tabla anterior. De esta forma es posible listar las competencias, según el orden establecido por los expertos.

- **Determinación de las pautas de comportamiento:**



Estas pautas de comportamiento se determinan cuando se esté perfeccionando el perfil de competencias para el nivel funcional inferior dentro de la estructura de la entidad. En el enfoque funcionalista se tienen en cuenta varios aspectos para elaborar la norma de competencias: criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias de competencias y elementos de competencia ((Ducci, 1997), (MTSS, 2001)). Teniendo en cuenta estos conceptos, se definen un solo término que será el elemento normativo que permitirá realizar la evaluación: la pauta de comportamiento. Se define la pauta de comportamiento como una descripción de los requisitos de calidad para comparar el resultado obtenido en el desempeño laboral. Este permite establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en la competencia. Dicho de otra forma, son indicadores que permiten evaluar de forma cuantitativa y cualitativa si el trabajador posee o no determinada competencia, en el desempeño de una actividad laboral en el lugar de trabajo. Son necesarias para formular juicios de valor sobre los resultados competentes, de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado. Para el desarrollo de esta ronda de preguntas se va analizando las distintas competencias definidas para el cargo en cuestión y se formula la interrogante siguiente: “¿Cómo considera usted que deberán formularse los comportamientos para evaluar el logro de esta competencia?” Utilizando el método de tormenta de ideas se puede llegar al consenso en las definiciones de estas pautas. Primeramente, cada miembro del grupo redactará individualmente sus ideas y las colegiará con el asesor de manera independiente. Después, a través de la discusión grupal, se redactan las pautas de comportamiento consensuados por todos los expertos. Como parte de la cuarta y última ronda de preguntas, los expertos redactaron las pautas de comportamiento correspondientes a las habilidades básicas determinadas, ya consensuadas por los especialistas del equipo multidisciplinario. Para concluir, los expertos, a partir del consenso, seleccionan las competencias del perfil básico que requiere el cargo que analicen en cada caso, ubicando en la matriz las pautas de comportamiento asociadas. Dentro de cada elemento se incluyen todas las competencias que consideren pertinentes.



Paso 8 Verificación de desempeños exitosos

Se pretende identificar las competencias presentes en las personas que trabajan actualmente y se desempeñan de forma exitosa, sobre la base de los perfiles de competencias perfeccionados y confirmar las competencias que están presentes en desempeños superiores actualmente.

Paso 9 Validación de las competencias

La etapa permite afirmar o negar las competencias que fueron definidas como claves para un desempeño exitoso. Los asesores y el comité de expertos analiza y validan las competencias por cada cargo. Se reúne el comité de expertos para validar los perfiles de los directivos de la organización. Para lo cual se utiliza el criterio de expertos como metodología, teniendo en cuenta los resultados de la implantación de los perfiles y la evaluación del desempeño de los trabajadores con un desempeño excelente.

Fase III: Diseño e implementación del sistema de gestión del capital humano basado en competencias laborales.

En esta fase se rediseñan los procesos de Gestión de Recursos Humanos con base en los perfiles de competencias validados y aprobados por la entidad. Los asesores y especialistas de Recursos Humanos configuran el sistema de Gestión de Recursos Humanos, integrado a través de las competencias. Para esto se parte de la caracterización de la Gestión de Recursos Humanos en la entidad, se diseñan los elementos fundamentales del sistema, objetivos, políticas, descripción, organización y control del sistema de Gestión de Recursos Humanos, responsabilidad de la dirección, medición, análisis y mejora, entre otros aspectos y se desarrolla la documentación que se genera de la realización de los procesos de Gestión de Recursos Humanos.

La gestión de los recursos humanos en estas entidades se desarrolla a través de tres procesos fundamentales (Morales Cartaya, 2006): Planeación de los Recursos Humanos; Adquisición y Desarrollo de Competencias y Organización del Trabajo. El insumo fundamental de estos procesos y centro de sus interrelaciones es el perfil de competencia laboral, concibiendo su utilización en todos los procesos de Gestión de Recursos Humanos. También se tienen previstas las actividades para el autocontrol del sistema.



Los supervisores, mandos intermedios y todos los dirigentes implicados en los diferentes procesos, además del personal del área de recursos humanos deberán ser entrenados en la utilización de todos los métodos y demás herramientas desarrolladas en esta fase y las anteriores.

Paso 10 Diseño de los elementos fundamentales del sistema de gestión de competencias directivas orientadas a la innovación.

Antes de iniciar el diseño y documentación de los elementos del sistema, se debe caracterizar la gestión de capital humano que se realiza en la entidad. Esto implica recopilar toda la información necesaria sobre las actividades que se desarrollan, documentación existente, regulaciones legales y políticas vigentes, elementos estratégicos, entre otros aspectos relevantes.

Durante esta etapa se establecen los elementos fundamentales del sistema de gestión de competencias directivas orientadas a la innovación para la entidad, como son: políticas, objetivos, alcance, identificación de los procesos, planificación del sistema, organización y control del sistema de gestión de competencias directivas orientadas a la innovación, relaciones con el sistema de gestión de la calidad y medio ambiente, responsabilidad de la dirección, medición, análisis y mejora, documentación, y gestión de los recursos necesarios para la implantación y mantenimiento del sistema.

Paso 11 Elaboración de la documentación de los procesos de gestión de competencias directivas orientadas a la innovación

Es necesario en esta etapa, preparar y elaborar las guías metodológicas y los materiales de apoyo de los procesos, para uso de la administración y de los técnicos y especialistas del área de recursos humanos. Estas guías contendrán los procedimientos para desarrollar las diferentes actividades, los registros, instrumentos, fichas de procesos, manuales y otros documentos, que intervienen y forman el engranaje del sistema. Es importante concebir las competencias representando el vínculo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización. De ahí que la gestión de competencias directivas orientadas a la innovación implica una mayor integración entre estrategia, sistemas de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de los



trabajadores que integran la entidad. La gestión de competencias directivas orientadas a la innovación en las entidades objeto de estudio se desarrolla a través de tres procesos fundamentales, donde se tiene en cuenta la integración de las actividades a partir del perfil de competencia. Lo cual es posible observar en el mapa de procesos de la entidad. En los procedimientos para la realización de las actividades que integran estos procesos, se exponen los métodos más apropiados para utilizar la información de las competencias, y los nexos con las restantes actividades y operaciones, que implica concebir cada proceso basado en el enfoque de competencias.

Paso 12 Determinación de las necesidades de competencias

A partir de los perfiles de competencias determinados como modelos para cada cargo, se construyen los perfiles reales que corresponden a cada trabajador evaluado, determinándose las necesidades de competencias al comparar ambos perfiles (real e ideal). Para esta evaluación se utilizan dos vías fundamentales. Primero, la búsqueda de información sobre las evidencias de competencias: los resultados de la evaluación del desempeño, fichas de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador y demás documentos del expediente de competencias, que ayudarán a formar un criterio más fiable sobre el perfil de cada trabajador. Segundo, la evaluación a partir de los criterios de los evaluadores directos según su experiencia, y el conocimiento de sus subordinados mediante la observación del desempeño laboral diario durante el período de evaluación. Esta etapa tendrá como salida los perfiles de competencias reales para cada trabajador. Al comparar el perfil real con el ideal se obtienen las necesidades de competencias. Además, las potencialidades de cada trabajador para la promoción y superación dentro de la organización, a partir de analizar las competencias que posee el trabajador en un nivel máximo, incluso cuando no son requeridas para ocupar su cargo.

Paso 13 Selección y preparación de las técnicas y métodos a utilizar para los programas de formación

Desarrollar competencias requiere: formación en competencias, elaborar los correspondientes indicadores o métodos de retroalimentación, proporcionar recursos y motivación para el autodesarrollo, crear autoformación basada en el uso de medios



informáticos, asignar tareas, establecer relaciones de tutorías, procedimientos estructurales, e intervenciones culturales para incrementar los niveles de competencias laborales. Se podrían considerar las “opciones de desarrollo” siguientes:

- Programas de formación tradicionales. Se utilizará la modalidad presencial, que impartirán instructores utilizando las vías clásicas de formación de adultos: seminarios, conferencias, talleres, simulaciones, entre otras.
- Elaborar guías de recursos para el autodesarrollo. Son las ofertas de capacitación de los centros especializados en formación, procurando aprovechar las distintas opciones formativas externas para desarrollar las competencias.
- Formación a distancia. A partir de este sistema se puede formar competencias interpersonales utilizando técnicas de modelos de comportamiento. El sistema persigue el reconocimiento, la comprensión, la autoevaluación, la retroalimentación sobre habilidades, y proporcionar un apoyo.

Generalmente se trata de un entrenamiento basado en un sistema interactivo formado por el entrenador, que presenta varias situaciones y procesa las respuestas utilizando diferentes vías de comunicación, y el trabajador. Este último puede volver al sistema de aprendizaje con el entrenador en cualquier momento para repasar sus competencias. También, se puede instalar un sistema de ayuda del programa para proporcionar ejemplos de comportamientos sobre cómo actuar en situaciones determinadas.

- Desarrollo de tareas del trabajo. Hay que prever que los trabajadores tengan asignadas tareas del trabajo para ayudar a desarrollar las competencias específicas.
- Tutorías. Se puede asignar un tutor a cada trabajador para continuar el proceso de aprendizaje de las competencias que este ha iniciado.
- Realizar actividades externas.
- Estimular al trabajador a desarrollar sus competencias en actividades externas a su organización (Ej. Eventos).
- Intervención en la estructura organizativa, en el proceso y en la cultura. Pueden diseñarse intervenciones para incrementar las competencias de los trabajadores:



- Estructura. Crear pequeños equipos al margen de la estructura típica de la organización, en los que se experimenten las nuevas competencias.
- Proceso. Crear programas destinados a estimular nuevas ideas sobre cómo hacer las cosas, diseño de nuevos productos o rediseño de los existentes.
- Clima y cultura. Crear un ambiente que juzgue positivamente las ideas nuevas, que de apoyo al riesgo calculado y que premie las iniciativas emprendedoras. Como parte del propio sistema de gestión que se diseña, se deben tener en cuenta la creación de mecanismos de estimulación para incentivar el autodesarrollo de las competencias laborales.

El proceso de desarrollo de competencias tiene un carácter continuo, y es necesario contar con personas dentro de la propia entidad capaces de formar y desarrollar competencias a otros miembros.

Paso 14 Certificación de las competencias directivas orientadas a la innovación

La certificación de competencias, se trata de un proceso que reconoce formalmente que un trabajador posee las competencias laborales, requeridas para el eficaz desempeño de una ocupación o puesto de trabajo; y el grado de similitudes existentes después de una exhaustiva comparación de las unidades de competencias que conforman la ocupación que se pretenda homologar, cuando sea el caso.

Al finalizar el proceso de evaluación anual del desempeño individual, se reunirá el grupo de expertos de la entidad, y, teniendo en cuenta todas las evidencias posibles que acrediten las competencias del trabajador, decidirá cuáles dentro del perfil del cargo posee el trabajador en el nivel requerido, y emitirá una certificación al respecto, constituyendo un registro de certificación de competencias del trabajador. Entre las evidencias que se podría utilizar están: la ficha de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador, la propia evaluación del desempeño, títulos, certificados y otras evidencias que puedan acreditar las competencias del trabajador, para lo cual se deben establecer criterios de evaluación por cada elemento de competencia. Se toman como base los niveles de referencia, dados por (Sánchez Rodríguez, 2012) los criterios siguientes: Educación: 100 % de los aspectos incluidos en este elemento; Formación:



80 % de los aspectos en cualquier nivel (de 1 a 3); Habilidades: 80 % de los aspectos con nivel 2 o 3; Experiencias: 75 % de los aspectos con un nivel 3.

Fase IV: Evaluación y seguimiento de los resultados

Esta fase tendrá como objetivo, evaluar los resultados del desarrollo de competencias directivas orientadas a la innovación y realizar el seguimiento requerido al proceso de implantación de la tecnología. Requiere de acciones continuas, y se desarrolla a lo largo de todo el proceso. Esto quiere decir que la evaluación no se ejecuta únicamente al concluir las fases anteriores, sino que debe ser sistemática. A partir de ahí, se realiza la retroalimentación a las diferentes fases y pasos que posibilita corregir las desviaciones en el momento oportuno.

Paso 15 Diseño o modelación de los indicadores para evaluar los resultados

Para cada grupo o perspectiva se definieron los indicadores que lo integran, la expresión de cálculo, el objetivo, el sistema de recopilación y procesamiento de la información, los niveles de referencia, la periodicidad y responsabilidad (Sánchez Rodríguez, 2012). A continuación se relacionan los indicadores **(Anexo 6)**.

a) Perspectiva del Trabajador. Indicadores que permiten medir los resultados obtenidos por los trabajadores de la entidad, en cuanto a: los niveles de competencia, la polivalencia, el desarrollo profesional y el desempeño exitoso de su trabajo, a partir del programa de desarrollo integrado de competencias.

b) Perspectiva del Cliente Externo. Indicadores que permiten medir cómo el proceso de desarrollo de competencias laborales: logra los resultados esperados, aumenta la calidad del servicio, se satisfacen las necesidades y expectativas del cliente externo, y se logra su vinculación a la organización, a partir de la nueva percepción de las competencias desarrolladas por los trabajadores.

c) Perspectiva de la Organización. Indicadores que permiten medir cómo impacta la adopción de la innovación en los resultados económicos de la organización, que puede ser el incremento de la productividad del trabajo para el cumplimiento de su meta.

Paso 16 Medición, análisis y seguimiento de los resultados



Después de calculados los indicadores diseñados, se pasa a la evaluación general de los resultados obtenidos en cada uno, por cada perspectiva y de manera global. Para esto se emplean los mismos niveles: excelente, satisfactorio y deficiente.

El proceso de seguimiento es muy importante porque permite que el proceso de desarrollo de competencias se asuma con un enfoque de adaptación continua a los cambios que se vayan experimentando por la organización y sus miembros individualmente, definiendo las nuevas competencias directivas orientadas a la innovación que serán necesarias para el éxito empresarial de la entidad.

2.2 Aplicación parcial del procedimiento para gestión de competencias directivas orientadas a la innovación en la Sucursal CIMEX Holguín

En este epígrafe se Presentan los resultados de la aplicación parcial del procedimiento en la Sucursal CIMEX Holguín, desarrollando cada una de las etapas que lo componen.

Fase I: Preparación inicial

Paso 1 Planeación

En este paso se realizó la planificación del trabajo como se muestra en la tabla 6, se definió el alcance de la investigación y mediante la elaboración del cronograma donde quedan bien definidos participantes, recursos, responsables y fechas de cumplimiento; se recogieron además las principales actividades a desarrollar durante las distintas fases del procedimiento.

Tabla 6 Cronograma de trabajo para la aplicación parcial del procedimiento.

No.	Actividades	Desde	Hasta	Responsable
1	Determinación de las competencias de los cargos de los directivos	6-sep	9-sep	Comité de expertos
2	Verificación de desempeños exitosos	12-sep	15-sep	Comité de expertos
3	Validación de las competencias	16-sep	23-sep	Comité de expertos

Paso 2 Creación del comité de expertos



Para determinar la cantidad necesaria de expertos se utilizó la expresión 2.1. Estimando una probabilidad de error entre los expertos de 0.01, un nivel de precisión de 0.1, k igual a 6.6564 y un nivel de confianza del 99% se obtuvo que son necesarios 7 expertos. Para la selección de los expertos se utilizó el coeficiente de competencia propuesto en el procedimiento y se calculó para las diferentes personas que podían cumplir con los requisitos de representar a los expertos considerando a técnicos, especialistas y directivos de la organización, como se muestra en la tabla 7

$$n_e = \frac{P(1-P)K}{i^2} \quad (2.1)$$

$$n_e = \frac{0.01(1 - 0.01)6.6564}{(0.1)^2} = 6.58 \approx 7 \text{ expertos}$$

De los 26 especialistas respondieron la encuesta 12, de los cuales se seleccionaron 7 por tener un coeficiente de competencia superior a 0,8 ($0,8 \leq K_{comp} \leq 1$), siendo categorizados como expertos altos. Uno por presentar el coeficiente de competencias mayor o igual que 0,5 ($0,5 \leq K_{comp} < 0,8$), clasificados como expertos medios. Mientras que cuatro especialistas no resultaron seleccionados para pasar a la segunda ronda de preguntas, al tener coeficiente de competencias inferior a 0,5 (**ver cuadro 2**). El coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados resultó de 0,83.

Cuadro 2 Determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos

Número de expertos	Kc	Ka	Kcomp.	Grado de competencia	Experto Seleccionado
1	0,85	0,875	0,8625	Alto	Sí
2	0,5	0,4	0,45	Bajo	No
3	0,7	0,9	0,8	Medio	Sí
4	1	1	1	Alto	Sí
5	0,1	0,25	0,175	Bajo	No
6	0,875	0,85	0,8625	Alto	Sí
7	0,85	0,975	0,9125	Alto	Sí
8	0,95	1	0,975	Alto	Sí
9	0,8	0,95	0,875	Alto	Sí



10	0,475	0,4	0,4375	Bajo	No
11	0,3	0	0,15	Bajo	No
12	0,45	0,35	0,4	Bajo	No
Cantidad de expertos seleccionados					7

A partir de los resultados anteriores y cumpliendo con el procedimiento de Hurtado de Mendoza se escoge a los expertos que demostraron poseer un mayor coeficiente de competencia, los mismos se muestran en **(Anexo 5. Tabla 7)**

El coeficiente de competencia promedio del personal seleccionado como expertos es igual a 0.89, por lo cual el nivel de competencia del grupo seleccionado es alto.

Paso 3 Preparación y liderazgo relacionados con la gestión de competencias directivas orientadas a la innovación

Para realizar este paso, desempeña un rol primordial la alta dirección de la organización, la cual debe comunicar y motivar, a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), al cliente interno de la empresa para que este contribuya en el desarrollo de la investigación. Con el objetivo de elevar el nivel de preparación y entendimiento del procedimiento, se establece un programa de capacitación con el siguiente orden de prioridad y dosificación:

Tabla 8 Programa de capacitación para la aplicación parcial del procedimiento

No	Grupo de interés	Materia a impartir	Facilitador	Tiempo de duración
1	Equipo de trabajo para la implementación de la metodología	Gestión de competencias directivas orientadas a la innovación Preparación sobre el procedimiento a implementar	Profesor universitario especializado en la temática	Tres sesiones de tres horas
2	Restantes miembros del Consejo de Dirección y Mandos	Gestión de competencias directivas orientadas a la innovación	Miembro del equipo de trabajo	Tres horas en dos sesiones de trabajo



	Intermedios	Preparación sobre el procedimiento a implementar		
3	Trabajadores	Gestión de competencias directivas orientadas a la innovación	Facilitadores internos	Una sesión de dos horas

Paso 4: Caracterización de la empresa

La Sucursal CIMEX Holguín, fue constituida en el 2005 y crece en el 2006 al recibir de la extinta CUBALSE las unidades gastronómicas y los servicentros que operaban. Tras el cambio de subordinación al sistema empresarial de las FAR en el mes de octubre del 2010, se comenzó una nueva etapa en la implantación del sistema de Dirección y Gestión, enmarcada en la actualización de todos los sistemas y la etapa de consolidación que fue aprobada en el 2011.

Objeto Social

1. Importar y exportar productos y servicios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
2. Almacenar, transportar y comercializar productos alimenticios y no alimenticios, tanto importados como adquiridos en el mercado nacional
3. Prestar servicios gastronómicos y recreativos con espectáculos asociados, integrales de fotografía y videos, de impresión
4. Brindar servicios de reparación y mantenimiento de vehículos automotores
5. Prestar servicios de hospedaje de sitios, aplicaciones informáticas y soluciones integrales, de proyecto, instalación, montaje, reparación y mantenimiento de equipos, líneas, bienes, sistemas y redes
6. Brindar servicios de promoción y publicidad

Misión

Atender las necesidades de bienes y servicios de sus clientes, proporcionándoles satisfacción con servicios y productos de calidad, garantizando rentabilidad y crecientes aportes a la economía del país, protegiendo al medio ambiente y con trabajadores profesionales, honrados, disciplinados y comprometidos con la organización.



Visión

Alcanzar niveles superiores de satisfacción de nuestros clientes y trabajadores, con alta integración de los procesos, incrementando sostenidamente los aportes a la economía del país.

Objetivos Estratégicos

1. Alcanzar un incremento en los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión de la empresa, consolidando la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial como proceso de mejora continua.
2. Prestar especial atención a la gestión de las ventas del combustible haciendo énfasis a la venta de combustible en efectivo para lo cual la organización destinará todos los recursos necesarios.
3. Incrementar los aportes a la Ganancia de la Sucursal, a partir de una mayor rentabilidad y eficiencia en la venta de productos y servicios, la disminución de los gastos y el aumento de la productividad.
4. Perfeccionar el funcionamiento del proceso de comercialización de bienes y servicios sobre la base del empleo de tecnologías de avanzada, calidad, diversidad y oportunidad, basado en las necesidades y expectativas de los clientes para lograr su satisfacción.
5. Lograr la satisfacción de los requerimientos de la cadena de suministros y asegurar el mantenimiento de la infraestructura de la organización.
6. Consolidar en los trabajadores una actitud positiva en el logro de los valores declarados por la organización, creando un adecuado ambiente de trabajo donde cada cual sepa por qué y para qué trabaja.
7. Perfeccionar el funcionamiento de los sistemas y servicios informáticos en las entidades con una Infraestructura adecuada al avance de las TIC.

Organigrama

Cuenta con una estructura organizativa de tipo lineal-funcional (mixta). Esta estructura permite a la organización dirigir, a través de los distintos niveles de jerarquía, todas las actividades comerciales y de servicios, que contribuyen al logro de los objetivos propuestos. Está diseñada de modo tal que se brinde atención a los



clientes internos y externos de estos últimos fundamentalmente a la población, también a entidades empresariales e instalaciones de turismo. La misma, se encuentra representada a través de un organigrama en el **(anexo 7)**.

Caracterización de los directivos

La muestra objeto de estudio la conforman los 52 directivos de la Sucursal CIMEX Holguín. De ellos 19 mujeres (36.5%) y 33 hombres (63.5%), la edad predominante es de 46 a 60 años (50%) y el nivel escolar los universitarios (69.2%). Se observa estabilidad en el tiempo en el cargo reflejado en los periodos de 2 a 5 años (32.7%) y de 6 a 10 años (30.8). **Anexo 8**

Procesos que se desarrollan en la Sucursal CIMEX Holguín como sistema para satisfacer las exigencias de los clientes

Los procesos necesarios para la satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos de la sucursal están debidamente identificados, lo cual permite la planificación de los mismos en todas sus etapas y controlar objetivamente cada uno de los elementos que intervienen en el desarrollo de los mismos. Para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, los procesos se encuentran clasificados, su representación gráfica se refleja en el mapa de proceso de la empresa **(Ver Anexo 9)**. Se propuso un nuevo mapa de procesos teniendo en cuenta las principales actividades de la entidad. Dentro de las modificaciones realizadas se encuentran y se caracterizan algunos de estos procesos:

Procesos Estratégicos

- **Gestión de la Dirección:** Este proceso se encarga de dirigir las operaciones, supervisar la marcha de los servicios y producciones en las diferentes áreas y se mantiene al tanto de su comportamiento; toma las decisiones que resulten oportunas en función de la solución de dificultades presentadas.
- **Gestión de la Calidad :** Se encarga de garantizar la calidad en el servicio de elaboración, conservación y entrega de los alimentos, decide además la compra de productos en función de las necesidades y gustos de los clientes
- **Gestión de Capital Humano**

Procesos Claves



- **Gestión de Comercialización de Bienes y Servicios:**

Subprocesos

- **Contratación:** Establecimiento de las relaciones comerciales entre empresas.
- **Compra:** Se garantizan las mercancías para la venta así como los insumos necesarios para la realización de servicio y/o producción.
- **Venta:** Cumplir con el plan de ventas según los plazos y cantidades acordadas con los clientes.

- **Aprovisionamiento**

- **Almacenamiento**

Procesos de apoyo

- **Aseguramiento de la Logística:** Este proceso se encarga de comprar los abastecimientos, garantizando el almacenamiento y la distribución de las mercancías que permiten la operación de todas las áreas con eficiencia económica, exige el cumplimiento de todas las normas de almacenaje, también gestiona y controla los inventarios

- **Planificación Estratégica, Economía y Finanzas**

- **Seguridad Empresarial**

- **Gestión Organizacional**

- **Realización de Supervisiones**

Procesos transversales

- **Gestión Ambiental**

- **Medición , Análisis Y Mejora**

Se agregan la gestión ambiental y el análisis, medición y mejora de todos los procesos de la entidad como un proceso transversal para el mejoramiento continuo de los mismos. El mapa de procesos propuesto aparece en el **(Anexo 10)** el cual a consideración del autor refleja de forma específica los procesos del complejo y las relaciones entre los mismos.

Política de gestión de la calidad

Mantener un sistema de gestión de la calidad que contribuya a la competitividad, a elevar la calidad en la comercialización de bienes y servicios, al aumento de la



satisfacción de los clientes y a la mejora continua, sobre la base del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios de las partes interesadas y pertinentes, la gestión de los riesgos, la comunicación y la promoción del compromiso, la honradez, la disciplina y la profesionalidad de los trabajadores

Impactos ambientales

En el sistema de empresarial cubano se manifiesta una marcada disposición hacia la interacción más respetuosa con el entorno, teniendo en cuenta las tendencias internacionales y el desarrollo de los mecanismos para la adecuada gestión ambiental del país, extendiéndose esta práctica hacia sus entidades la Sucursal CIMEX Holguín, todo ello se evidencia a través de:

- Implementación del marco legal ambiental actual y la gestión del conocimiento.
- La Estrategia Ambiental, que se actualiza periódicamente.
- El proceso de Evaluación del Impacto Ambiental y la obtención de la Licencia Ambiental, para todas las inversiones básicas del sistema.
- Instrumentación de las indicaciones para la obtención del Reconocimiento Ambiental que otorga CITMA, así como la implantación progresiva del sistema de gestión ambiental, como parte del Plan de Acción para asegurar la Gestión de la Calidad en las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial.

Un factor desfavorable que tiene el país, debido a su posición geográfica, es el peligro de la ocurrencia de eventos meteorológicos de gran magnitud, los que se originan fundamentalmente en los meses de junio a noviembre. Con el transcurso de los años varios eventos meteorológicos han afectado las zonas donde se encuentran ubicadas algunas de las instalaciones de Sucursal CIMEX Holguín. Estos elementos y otras realidades hacen necesario el proceso de actualización de la Estrategia Ambiental de la Sucursal CIMEX Holguín, con nuevos retos para el logro del desarrollo sostenible del turismo, asociado a productos y servicios que hagan suyos los principios y requisitos de las dimensiones económica, ambiental y social, teniendo en cuenta los escenarios nacional e internacional.



Fase II: Determinación y validación de las competencias

La entidad no tiene identificadas las competencias de los directivos orientadas a la innovación, las cuales fueron estipuladas por el comité experto, partiendo del análisis de los elementos estratégicos formulados y comprobando la alineación de éstos con las competencias.

Paso 5 Determinación de las competencias de la organización

Para la adecuada identificación de estas competencias el comité de expertos y otros miembros de la entidad las determinaron a partir de los debates y sesiones de trabajo grupales (tormenta de ideas) realizados teniendo como base el estudio de los elementos estratégicos y su relación directa con las competencias. Se concluyó que para lograr el **propósito fundamental**: “Responder a las necesidades de bienes y servicios de los clientes, con servicios y productos de calidad, garantizando rentabilidad y crecientes aportes a la economía del país, protegiendo al medio ambiente y con trabajadores profesionales, honrados, disciplinados y comprometidos con la organización”. Para seleccionar las competencias organizacionales, se confeccionó un listado con todas las propuestas efectuadas por los expertos y se utilizó el método Delphi con la realización de varias rondas (**Anexo 11**), para llegar a un consenso de cuáles son las competencias que deberán poseer todos los miembros de la organización que permitan lograr los objetivos proyectados. Siguiendo las rondas del método Delphi, los expertos listaron las competencias que más se alineaban a los objetivos estratégicos, según su consideración. Luego se reduce el listado, erradicando las repeticiones, y se calcula la concordancia entre los expertos. Esto, después de una segunda ronda para rectificar si estaban de acuerdo con las competencias inicialmente listadas. Las que alcanzaron un $Cc \geq 60\%$ se consideraron aceptables y las que obtuvieron valores de $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia entre los expertos. Las competencias de la entidad seleccionadas son:

- Capacidad de brindar servicios y productos con la calidad requerida
- Capacidad de dominio de las TIC y de pensamiento innovador
- Capacidad de gestionar la mejora continua
- Capacidad para solucionar problemas



Una vez identificadas las competencias se procedió a la socialización de las mismas a todos los trabajadores de la organización.

Paso 6 Determinación de las competencias de procesos

El comité de expertos, utilizando como documentos de trabajo el modelo estratégico de la organización, los listados genéricos de competencias laborales de los empleados y los inventarios de competencias de la organización, realizaron un análisis para determinar las funciones claves y básicas. Después de este análisis se listaron las funciones consensuadas, que se resumen en el mapa funcional (**Anexo 12**) de la organización, los expertos se apoyaron en para su realización en el mapa de procesos de la entidad. (**Anexo 9**)

Para la definición de las competencias de procesos, siguiendo el mismo procedimiento utilizado para la determinación de las competencias de la entidad, partiendo de la función clave correspondiente, se listaron estas competencias, y en el **cuadro 3** se muestran los resultados de esta etapa para la organización.

Cuadro 3 Competencias de procesos

GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN
Liderazgo
Capacidad de adaptación
Trabajo en equipo
Capacidad de aprendizaje
Visión de futuro
Pensamiento versátil
Promoción de cambios
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ECONOMÍA Y FINANZAS
Capacidad de control
Planeación
Capacidad de organización y control
Responsabilidad
Dominio de los sistemas contables informatizados
GESTIÓN ORGANIZACIONAL
Capacidad para el trabajo en grupo
Motivación por el logro y la excelencia
Capacidad para el trabajo en grupo

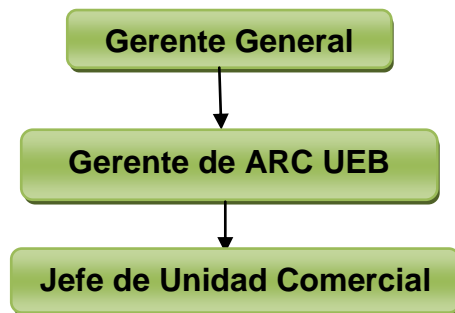


Capacidades para la solución de problemas
Orientación al cliente interno y externo
REALIZACIÓN DE SUPERVISIONES
Habilidades comunicativas
Orientación a la gestión del conocimiento
Promoción de cambios
Capacidad de control
GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO
Capacidad de control
Gestión de recursos
Desarrollo de personas
Orientación al cliente interno
GESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
Habilidades comunicativas
Preocupación por el orden y la calidad
Negociación
Capacidad de control
Atención al cliente
SEGURIDAD EMPRESARIAL
Adaptabilidad al medio
Capacidades para la solución de problemas
Orientación al cliente interno
Pensamiento estratégico
ASEGURAMIENTO DE LA LOGÍSTICA
Preocupación por el orden y la calidad
Mantenimiento de las instalaciones , bienes y recursos
Capacidad de organización y planificación

Paso 7 Determinación de las competencias de los cargos de los directivos y orientadas a la innovación

En este paso se realizó el análisis funcional a partir del desglose de las funciones de todos los niveles hasta llegar al nivel inferior, definiendo las funciones que deben ejecutar los directivos, para poder determinar las competencias del cargo de dirección.





Para la realización de las entrevistas, fueron seleccionados los trabajadores con un desempeño excelente para las diferentes familias de cargos de dirección. Se realizaron entrevistas con directivos, expertos y trabajadores con excelentes resultados y conocimientos del cargo analizado a los tres niveles, también se empleó la observación directa la cual aportó información para el diseño de los cargos.

a) Compilar las descripciones y especificaciones de los cargos

El comité de expertos se reunió para depurar, agrupar y describir las competencias, siguiendo el método de expertos Delphi. Para ello siguieron estos pasos:

- **Compilar las descripciones de los cargos:**

Para llevar a cabo este paso realizó un inventario del cargo de dirección y se revisaron los perfiles de competencias laborales (PCL) ya elaborados por cargo. Se comprueba que el 100 por ciento de los (PCL) estaban actualizados, incluyendo las funciones y requisitos generales de los cargos (calificadores de cargos, según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), pero las competencias identificadas no se encontraban orientadas a la innovación. Los cargos que resultaron del análisis funcional y cuyos (PCL) fueron revisados se encuentran resumidos en la tabla 9:

Tabla 9 Niveles del cargo de dirección en la Sucursal CIMEX Holguín

Denominación del cargo	Categoría ocupacional	Grupo escala
Gerente General	Cuadro	XVIII
Gerente ARC ³ y UEB ⁴	Cuadro Ejecutivo	XVI
Administrador (Tiendas Panamericanas)	Dirigente (Cuadro)	Tiendas categoría D: X
		Tiendas categoría C: XI
		Tiendas categoría B:

³ ARC: área de resultados clave

⁴ UEB: unidad empresarial de base



- **Determinación de las competencias:**

En este paso el comité de expertos determinó las competencias requerida para el cargo de dirección en los distintos niveles; así como orientarlas a la innovación. Para ello tomaron como base al perfil básico de la entidad, para determinar los elementos relativos a las habilidades, actitudes y cualidades personales. Los expertos tuvieron en cuenta además los listados de competencias de la organización y de procesos ya determinadas.

- **Determinación de la concordancia:**

Siguiendo los pasos del método Delphi se calcula la concordancia de los expertos con las competencias directivas orientadas a la innovación seleccionada en el paso anterior. De esta forma quedaron conformados los perfiles de competencias para cada cargo, con las competencias con valores de Cc mayores que 60 por ciento. Para ilustrar los resultados de la aplicación de este procedimiento. En el **(anexo 13)** se muestra la matriz de competencias laborales de los directivos de la empresa, depuradas con nivel de concordancia.

- **Determinación del orden de importancia:**

A cada experto le se le entrega el perfil de competencia correspondiente a cada cargo, para ordenarlas según el nivel de importancia concedido por este. Se acuerda dar valor 1 al de mayor importancia y así sucesivamente. Al finalizar comprobaron en cada caso la concordancia, calculando el coeficiente W de Kendall.

En el **(anexo 14)** se observan los resultados al terminar este paso siguiendo el análisis del cargo escogido como ejemplo. Se obtienen un valor de w igual a 0.717826. Luego de hallado w se calculan X^2 para determinar si el valor analizado es significativamente diferente de 0, teniendo en cuenta que $N > 7$, con $df = 6$ en la tabla C ((Siegel, 1974),(Cuesta Santos, 2001)) el mayor valor de X^2 es de 22,42 para una probabilidad conforme a H_0 de 0,001.

Si X^2 calculada $\geq X^2$ teórica se rechaza H_0 y acepta H_1 . Por tanto como X^2 calculada de 28,11 $> X^2$ teórica de 22,42 se rechaza H_0 , por lo que se considera que hay concordancia entre los especialistas (significativamente distinta de 0). Se concluye que



las habilidades y cualidades personales del cargo de direcciones orientadas a la innovación, ordenados según la importancia conferida por los expertos, son las que se muestran en el propio **(anexo 14)**.

- Competencias Directivas orientadas a la innovación seleccionadas

Innovación: Capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas y situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el puesto, la organización o los clientes internos o externos

Liderazgo transformacional: Capacidad de influir de forma positiva sobre los demás trabajadores, ya que es capaz de alentar, inspirar y motivar a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y formar el futuro éxito de la empresa

Capacidad disruptiva: Capacidad de impulsar y generar cambios tecnológicos necesarios, para alcanzar los objetivos de la empresa pues es capaz de reinventarse a sí mismo en cortos periodos de tiempo

Resiliencia: Capacidad para soportar, afrontar y superar situaciones difíciles adversas que se produzcan en el ámbito laboral.

Polivalencia: Capacidad para ejecutar diferentes tareas permitiendo que se adapte rápidamente al cambio y sea capaz de responder de manera favorable a las nuevas exigencias de la empresa

Visión global: Capacidad de tener visión de 360 grados e interpretar la realidad de forma abierta

Seguridad psicológica: Capacidad de criticar constructivamente las ideas de los demás sin ser abrasivos. Una forma de fomentar este tipo de cultura es que exijan críticas a sus propias ideas y propuestas

- **Determinación de las pautas de comportamiento:**

Para la determinación de las pautas de comportamiento, se utiliza el perfil básico para la entidad objeto de estudio. Para ello se contextualiza estas formulaciones de acuerdo a las características específicas de cada cargo. Las cuales pasan a formar parte del elemento: “Habilidades, actitudes y cualidades personales”. Entre las competencias que formaron parte de los perfiles de cada cargo también se incluye: la “Educación”,



“Formación” y “Experiencia en el trabajo”, teniendo en cuenta lo establecido al respecto en el capítulo anterior. Los expertos, a partir del consenso, seleccionaron las competencias del perfil básico que requerían los cargos y se orientaron a la innovación. Finalmente ubicaron en la matriz las pautas de comportamiento asociadas a los elementos de competencias seleccionados.

A partir de este resultado el comité determinó el nivel requerido de las competencias incluidas en el perfil de cada cargo, conformando así los perfiles de competencias. En el **(anexo 15)** se muestran los perfiles de competencias de los directivos de la Sucursal CIMEX Holguín, los cuales fueron perfeccionados al incluirse las competencias orientadas a la innovación.

Paso 8 Verificación de desempeños exitosos

Para el desarrollo de este paso el comité de expertos verificó los perfiles de competencias determinados para los cuadros con desempeño superior por la administración y se cumplían.

Paso 9 Validación de las competencias

Para el desarrollo de este paso el comité de expertos analizó, validó y aprobó las competencias de los directivos y su orientación a la innovación. Finalmente se confeccionó el manual de competencias que contiene las competencias de organizacionales, de procesos y los perfiles de competencias de los distintos niveles del cargo analizado con las respectivas pautas de comportamiento.

Fase III: Diseño e implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano basado en competencias laborales.

En la entidad se ha trabajado correctamente en el diseño y documentación del Sistema de Gestión del Capital Humano (GCH), se cuenta con todos los procedimientos establecidos, además existe un Manual de Gestión del Capital Humano donde se establecen la misión, políticas, objetivos, procedimientos, instrucciones y registros correspondientes para desarrollar los diferentes procesos que genera la Gestión Integrada de Capital Humano.

En esta etapa se realizó una revisión de la documentación existente en la entidad para comprobar si está concebida sobre la base de la gestión de competencias y si



comprendía en ella las competencias directivas orientadas a la innovación. La organización cuenta con la siguiente documentación: Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) donde se recoge en cada uno de ellos los principales elementos que componen cada sistema dentro de los que se destacan la misión, las políticas y la organización y descripción del sistema. Además dentro del sistema de SST se encuentra diseñados los siguientes procedimientos: Permisos de seguridad para trabajo seguridad; Gestión del ambiente de trabajo; Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos; Investigación de accidentes e incidentes laborales y distribución y entrega de medios de protección individual y colectivos. Unido a todos estos procedimientos se encuentra diseñado una serie de registros e instrucciones de trabajo generados en consecuencia a la implantación de cada procedimiento.

Se establecen también las políticas de GCH y SST, los objetivos (generales y específicos) de la gestión de capital humano, la estructura para la gestión del CH, las funciones, facultades y responsabilidades de los cuadros, dirigentes, administrativos y trabajadores en general en cuanto a gestión de capital humano y seguridad y salud.

Dentro de la estructura documental del sistema se concibieron los procedimientos para el desarrollo de los diferentes procesos, estos procedimientos documentados responden al cumplimiento de la norma NC 9001:2015.

De los procedimientos documentados se adoptan siete ya implantados en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), mediante los cuales se establece una integración entre estos dos sistemas, como partes primordiales para el funcionamiento de la entidad. Los procedimientos son los siguientes: P0-01 Gestion_de_la_Documentacion, Procedimiento Para La Elaboración De Documentos Del Sistema De Normas Legales Internas Del Grupo Empresarial CIMEX, Metodología Para El Funcionamiento Del Sistema De Archivos Del Grupo Empresarial CIMEX, P0-02 No conformidades Acciones Correctivas y Preventivas, procedimiento P0-03 Auditoria Interna, el Programa Anual de Auditorías Internas de Sucursal, FP-03 Gestión de RRHH. Referente al procedimiento de gestión de recursos humanos se incluyeron aspectos acerca de la orientación a la innovación de los cargos de los directivos, que habían sido previamente incluidos en los perfiles de competencias diseñados. Todos estos



documentos fueron debatidos y aprobados por el comité de expertos de la entidad, además se desarrollaron acciones de capacitación para el entrenamiento de todo el personal involucrado en la utilización e implantación del sistema y cada uno de sus procedimientos.

Paso 12 Determinación de las necesidades de competencias

Con los perfiles de competencias perfeccionados para cada cargo como base, se llevó a cabo el proceso de evaluación de las competencias reales de cada trabajador, donde la evaluación fue realizada por cada jefe inmediato según su experiencia y el nivel de conocimiento en relación al trabajo de sus subordinados, evaluación que se realizó mediante la comparación de los resultados obtenidos en ambos perfiles (real e ideal). Derivado de esta evaluación se realizó un resumen de las carencias y potencialidades fundamentales detectadas para cada directivo en correspondencia con las competencias requeridas por el cargo, se detectó una brecha o necesidad de competencia en cuanto a la orientación a la innovación. De igual forma se detectaron potencialidades para la promoción y superación dentro de la organización en cuanto a la capacidad de control y adaptabilidad.

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación de las competencias reales, en el proceso continuo de evaluación del desempeño y en el proceso realizado paralelamente de diagnóstico de las necesidades de formación se realizó un procesamiento de la información obtenida para confeccionar las brechas o necesidades de competencias laborales y las necesidades de formación surgidas.

Paso 13 Selección y preparación de las técnicas y métodos a utilizar para los programas de formación

Teniendo en cuenta las necesidades de competencias detectadas se elaboraron los programas de formación. En el plan de formación y desarrollo de la Sucursal CIMEX Holguín también están implícitas estas opciones.

- Ofertas de capacitación de los centros educacionales del territorio, dando facilidades a los trabajadores para desarrollar el nivel de formación profesional y científico a través de licenciaturas, especialidades y maestrías.



- Programas de formación presencial, para el caso de las necesidades relativas a conocimientos específicos en los Centros Nacionales de Superación y Capacitación del organismo.
- Realización de talleres para compartir experiencias, analizar situación, debatir temas, actualizaciones. Para el desarrollo de competencias como el análisis de problema y el trabajo en grupo.

Finalmente se llevó a cabo un entrenamiento de formadores internos mediante seminarios y postgrados para darle continuidad al proceso, tanto en lo referente a las herramientas para la formación de competencias orientadas a la innovación como para la evaluación de éstas en los trabajadores.

La certificación de las competencias se realizará por el comité de expertos , los cuales teniendo todas las evidencias obtenidas de la aplicación del procedimiento acreditarán las competencias de los directivos , decidirán cuáles dentro del perfil del cargo posee el directivo en el nivel requerido, y emitirá una certificación al respecto, constituyendo un registro de certificación de competencias. En la Fase IV se medirá el comportamiento de los indicadores propuestos en el capítulo anterior mediante la comparación de los resultados de esta medición inicial con el nivel de referencia, a partir del cumplimiento del programa de formación basado en competencias proyectado en la fase III surta sus efectos, el cual tiene como propósito realizar una serie de acciones formativas que deriven en el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores de la entidad y por consiguiente en los resultados de la organización. Para el control y mejora, se realizará el proceso de intercambio dinámico y constante, de manera que se esté evaluando el procedimiento en todo momento. Por lo que cada responsable va comunicado la evolución del proceso al gerente general, el cual es el máximo representante de la entidad, el cual va documentando los principales resultados que se van alcanzando. De esta forma se establecen mejoras continuas para su perfeccionamiento y se garantiza la continuidad del proceso.

2.3 Valoración económica, social de la investigación

Desde el punto de vista **económico** se considera que el trabajo realizado puede originar los efectos siguientes:



- Constituye un ahorro para la organización, en cuanto a los gastos económicos que hubiese necesitado invertir para el pago por la contratación de este servicio a instituciones especializadas para el desarrollo del estudio

Desde el punto de vista **social** se considera que el trabajo realizado puede originar los efectos siguientes:

- Propiciar que la organización se desempeñe de forma estratégica dirigida al mejoramiento de su desempeño con la introducción del enfoque de competencias directivas orientadas a la innovación.
- Los resultados obtenidos constituyen un punto de partida para la mejora de la Sucursal CIMEX Holguín, siendo ventajoso para ello la implementación de las competencias directivas orientadas a la innovación.



CONCLUSIONES GENERALES

Con la realización de esta investigación se obtuvieron los resultados deseados, por tanto se considera que el trabajo realizado logró los objetivos propuestos, arribándose a las siguientes conclusiones:

1. En la literatura consultada relacionada con la gestión de competencias se le brinda una especial atención a las competencias directivas orientadas a la innovación siendo aún insuficientes en Cuba y en la Sucursal CIMEX Holguín
2. Se seleccionó el procedimiento de Sánchez Rodríguez (2012), adecuando el mismo a las características de la organización objeto de estudio
3. Se aplicó parcialmente el procedimiento determinándose las competencias de los directivos orientadas a la innovación en base a las competencias de los procesos y de la organización.
4. Se determinó que los directivos con categoría ocupacional de cuadros no poseen competencias directivas orientadas a la innovación y se propusieron acciones orientadas a ello



RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados alcanzados con la aplicación del procedimiento para la gestión de competencias orientadas a la innovación lo expuesto anteriormente en las conclusiones, se recomienda:

1. Continuar la aplicación del procedimiento incorporándolo hacia el resto de las categorías ocupacionales para determinar las competencias orientadas a la innovación
2. Divulgar los resultados de esta investigación mediante su publicación y presentación en artículos y eventos científicos
3. Continuar el perfeccionamiento de los perfiles de competencias en la organización



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo Mejía, S. (1993). *Certificación Ocupacional: manual didáctico*. OIT, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, ISBN 9290880457.
- Agudelo, S. (1998). *Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía*, Montevideo, Cinterfor/OIT.
- Agut Nieto, S. (2001). *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación*.
- Alcalá, A., Goómez, D., & Santana, N. (2013). *Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano*. UNIVERSIDAD EAN]. BOGOTÁ, D.C.
- Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Garnica, Buenos aires, Argentina.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias* Garnica, Buenos Aires, Argentina, ISBN-10:950-641-474-2.
- Angulo González, D. C. (2002). *Etapas en la determinación de la plantilla cualitativa de la empresa*. En: [//www.monografias.com/](http://www.monografias.com/)
- Armenteros, A. M. C. (2007). *La ciencia, tecnología e innovación: una fuerza de transformación social en pos del desarrollo humano sostenible*. La Habana: ISJAE.
- Bolivar, C. (2002). *Más allá de la formación: el desarrollo de competencias*
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager. A Model for Effective Performance*. . New York: JohnWiley and Sons.
- Briceño, M. d. I. Á. (2009). *La innovación como accionante del Emprendimineto en las Organizaciones*. *Revista EAN, No 66. Medellín Colombia. Pp. 85-98*.
- Bunk, G. P. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*. *Revista CEDEFOP Nº1*.
- Cardona, P. (1999). *En busca de las competencias directivas*.
- Cardona, P., & Chinchilla, N. (1998). "Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo", *Harvard Deusto Business Review*, julioagosto, págs. 36-41.
- Castañeda Calzadilla, M. R. (2014). *Concepción metodológica de la capacitación continua con integración de las TIC, para los trabajadores de CIMEX*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2014.La Habana, Cuba.
- Castañeda, C. M. R. (2014). *Concepción metodológica de la capacitación continua con integración de las TIC, para los trabajadores de CIMEX [tesis doctoral]*. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2014.La Habana, Cuba.
- Castells, P., & Pasola, J. V. . (1997). *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. Barcelona, Edicions Universitat Politècnica de Catalunya.
- CECM. (2014). *De la modificación del Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto No. 326*. Ciudad de La Habana, Cuba. .
- Cervantes Alonso, I., & González Martínez, G. (2015). *ANÁLISIS DE GÉNERO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS. UN ESTUDIO DE CASO*. *Revista*



- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Pensamiento & Gestión, núm. 33, pp. 140-161 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Chaviano Pérez, P. L. (2010). *Diseño de los Perfiles de Competencias para puestos de trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara* [Tesis de Diploma Universidad Central "Marta Abreu"]. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
- Chaviano Pérez, P. L. (2015.). *Diseño de los perfiles de competencias para puestos de trabajo en la empresa LABIOFAM Villa Clara*. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Clark, A. a. (1985). Types of innovation. Recuperado 26 junio 2018, de: https://www.researchgate.net/figure/Types-of-innovation-Abernathy-andClark-1985_fig1_220042122.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2021). Sistema de trabajo con los directivos del estado y del gobierno y sus reservas. Decreto- Ley No. 13.Ciudad de La Habana, Cuba.
- Cooper, R. (1990). Stage-Gate systems: a new tool for managing new products.EEUU: Business Horizons May-June 1990.
- Correa, J. M. y. B., J. M. (2004). El proyecto Eskolaberri: Evaluación de una experiencia de formación de directivos escolares para la integración de la nueva tecnología en centros de educación primaria. RELATEC: Revista latinoamericana de Tecnología Educativa, 3(1), 467–480.
- Cuesta Santos, A. (2001). Gestión de competencias y compensación laboral. .
- Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed Academia, 2da corregida y ampliada. La Habana. Cuba.
- Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2018). "Gestión de recursos humanos" Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. Revista de Ingeniería Industrial/ISSN1815-5936/ Vol. XXXIV/ No.2/ mayo-agosto/2018.
- Del Pino Martínez, A. (1997). Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas? En "Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos". Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 445 pp.
- Delgado Fernández, M. (2019). Tecnología educativa para la superación de los cuadros en administración pública y empresarial. . *Revista Cubana De Administración Pública Y Empresarial*, 3(3), 340–351. Recuperado a partir de <https://apye.esceq.cu/index.php/apye/article/view/125>.
- Delgado Fernández, M. (2022). Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. *Revista Cubana De Administración Pública y Empresarial*, 6(1), e194. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>.
- Delgado Fernández , T. (2018). Industria 4.0: Marcos De Referencia Y Factores De Alistamiento En El Contexto Cubano Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura, Palacio de las Convenciones de La Habana. <https://www.researchgate.net/publication/328407872>.



- Delgado Martínez, D. J. (2000). Modelos de gestión por competencias. Caracas. En: [//www.gestiondelconocimiento.com/](http://www.gestiondelconocimiento.com/).
- Diego, P., & Marimon, F. (1998). Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias. *Capital Humano, No.108, Año XI, Madrid, España*.
- Ducci, M. A. (1997). "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", . *Cinterfor/OIT, Montevideo, Uruguay*.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization*. Jhon Wiley & Sons Inc.
- Escalona, B. J. R. (2013). Procedimiento para la implementación y evaluación de las competencias en el trabajo con los directivos. Aplicación en la Empresa Poligráfica de Holguín. ARGRAF. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Esquivel García, R. (2014). *Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos en empresas cubanas* UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS].
- Freeman. (1971). The role of small firms in innovation in the UK since 1945. Botton committee. Reasearch report 6, HMSO. Londres.
- Fuentes, N. R. Á. (2010). Identificación y validación de competencias distintivas, de procesos y de los cargos directivos en la empresa de transporte de la construcción de Holguín. Trabajo de Diploma no publicado. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Gallart, A., & Jacinto, C. (1997). Competencias laborales: perspectivas encontradas
- García-Lombardía, P., Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (2001). Las competencias directivas mas valoradas.
- García Dousat, Y. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemasde Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?. Revista trimestral.
- García, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. Revista Omnia, 16(3), 19–36.
- Goleman, D. (2005). La inteligencia emocional. por qué es mucho más que el coeficiente intelectual. Ed. 25 . Buenos Aires, Argentina.
- González Maura, V. (2006). La formación de competencias profesionales en la universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. *Revista XXI Educación Universidad de Huelva, Vol.8*
- Guidance, N. (2004). DTI Department of Trade and Industry. Publications available from The Stationery Office Ltd. London Recuperado mayo 2018, de [https://www.thenbs.com/PublicationIndex/ documents?Pub=DTI](https://www.thenbs.com/PublicationIndex/documents?Pub=DTI).
- Guilera Agüera, L. (2016). *Competencias Directivas*
- Hammet, G. P., C. K. . (1995). Compitiendo por el futuro. Estrategia comercial para crear los mercados del mañana. Madrid: Editorial Ariel, S.A.
- Hurtado de Mendoza. (2003). *Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Del`hi* Universidad de Barcelona]. Barcelona, España.
- Jiménez et al. (2021.). Competencias Directivas Factor Clave de Éxito en las IES. Acciones para fortalecer liderazgos, un estudio en colaboración Quebec-México.
- Le Boterf, G. (1998). La ingeniería de las competencias, París, D´organisation.



- Leal, M., & Cefalá, Y. (2003). Estrategias de crecimiento empresarial aplicadas por hipermercados. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, Vol 8, N 24. Maracaibo, Venezuela. Pp. 607-621. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29002406.pdf>.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de competencias*. Editorial Gestión 2000. Barcelona. 45 pp.
- López Boudet, R. (2017). *Metodología para la evaluación del impacto de la capacitación de directivos en instalaciones hoteleras cubanas* Universidad Tecnológica de la Habana "José Antonio Echeverría"].
- Lorenzo, M., & Trujillo, J. M. (2008). Los Equipos Directivos de Educación Primaria ante la Integración de las TIC. Pixel-bit. *Revista de Medios y Educación*, 33, 91–110.
- Marrero Fornaris, C. E. (2002). *Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de La Habana, Cuba.*
- Marrero Fornaris, C. E., Velázquez Zaldívar, R., & Sánchez Rodríguez, A. (2004). Folleto de Maestría en Administración de Empresas de Servicio, de la asignatura Gestión de Recursos Humanos. Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Managua. 102 pp.
- Mateus, J. C. (2017). La competencia TIC en el nuevo curriculum peruano desde la perspectiva de la educación mediática
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331.
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid. OEI.
- Mitrani, A., Suárez de Puga, I., & Dalziel, M. (1992). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España, ISBN: 84-234-1082-X
- Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Morales Medina, A. (2010). Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica. Maestría en administración industrial y empresas de servicios, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- MTSS. (2001). Proyecto de metodología para la determinación y normalización de las competencias laborales. Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS. La Habana. 18 pp.
- MTSS. (2001a). Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales. Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS. La Habana. 16. pp.



- Mulder, M. (2007). La esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente.
- Nápoles Villa, A. V. (2018). *Tecnología para la reducción de los riesgos en la gestión por competencias de las comercializadoras de medicamentos cubanas* Universidad de Holguín].
- Nápoles Villa, A. V., Marrero Fornaris, C., & Vallejo Salazar, Y. (2018). Diseño de normas de competencias para los cargos en comercializadoras de medicamentos/ Design of competency standards for positions in drug merchandisers.
- Nieves Julbe, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
- Núñez Cruz, C. R. (2018). Gestión de la idoneidad de los trabajadores en entidades del Sector Estatal de la Construcción. Caso unidad empresarial de base asfalto, Holguín. Universidad de Holguín, Holguín.
- Páez, I. (2006). Competencias para el liderazgo gerencial, Journal Sotavento de la facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, Vol. 1, pp. 78 - 97.
- Páez Luna, D. L. (2011). *¿Competencia vs Competencia Laboral? .*
- Palomo, M. (2010). Gestión por competencias y talento. Madrid: ESIC.
- Pavón, J., & Hidalgo, A. (1997). Gestión e innovación. Un enfoque estratégico. Madrid.
- Pérez López, J. A. (1998). Liderazgo y Etica e la Dirección de Empresas, Deusto, Bilbao.
- Pineda López, Y. (2019). Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en la Sucursal CIMEX Holguín. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya; 2019. Holguín, Cuba.
- Presidente de la República de Cuba (2021). Reglamento del Sistema de Trabajo con los directivos del Estado y del Gobierno y sus reservas. Decreto Presidencial No. 208. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Ramírez-Ortega, J., Cerón-Islas, H., Cerón-Islas, A., & Maya-Perez, N. P. (2017). Las competencias directivas base de la competitividad empresarial: Un estudio correlacional. Revista Administracion y Finanzas.
- Ramos Díaz, J. (2008). Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Directivos y Trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba [tesis doctoral]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2008. La Habana, Cuba.
- Rodrigo, M. J. E. (2012). Procedimiento para la identificación e implementación de la gestión de competencias en el trabajo con los directivos. Aplicación en la Empresa Poligráfica de Holguín ARGRAF. Trabajo de Diploma no publicado. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Sagi-Vela Grande, L. (2004). Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. ESIC Editorial.
- Sánchez Rodríguez, A. (2003). Procedimiento para desarrollar el proceso de ingreso del personal en el Salón "1720". En: [//www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/)



- Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Monografía. Centro de Información Científico – Técnica “Benito Juárez”. Universidad de Holguín.
- Sánchez Rodríguez, A. (2012). *Capital humano, relaciones laborales y gestión por competencias en el proceso de cambio empresarial en Cuba: de 1989 a 2011* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Valladolid.
- Sanz, M. D., Martínez, E., & Pernas, E. (2010). Innovación con TIC y cambio sostenible. Un proyecto de investigación colaborativa. Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 14(1), 319–337.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London and New York. Recuperado 25 mayo 2018 de: <http://cnqzu.com/library/Economics/marxian%20economics/Schumpeter,%20JoeseephCapitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>.
- Schumpeter, J. A. (1978). Teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico. Verlag Dunker y Humoldt, Múnich. México. P. 254. Recuperado 27 mayo 2018 de: <https://www.coursehero.com/file/p17753/Teor%C3%ADa-deldesenvolvimiento-econ%C3%B3mico-Unainvestigaci%C3%B3n/> Schumpeter-J-A-1978-Teor%C3%ADa-deldesenvolvimiento-econ%C3%B3mico-Unainvestigaci%C3%B3n/.
- Serrano. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. Estudios Gerenciales.
- Siegel, S. (1974). Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta. Mexico. Ed. Trillas.
- Soltura Laseria, A. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización.
- Sosa, M. J., & Valverde, J. (2014). Centros educativos e-competentes en el modelo 1:1. el papel del equipo directivo, la coordinación TIC y el clima organizativo. Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 18(3), 41–62.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: Wley.
- Torralbas Blázquez, A. L. (2018). Tecnología para la gestión del emprendimiento como competencia del capital humano Universidad de Holguín
- Urbina Laza, O. (2007). Metodología para la evaluación de competencias laborales de los profesionales de enfermería que laboral en servicios de Bibliografía neonatología. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias de la Salud. La Habana, Escuela Nacional de Salud Pública.
- Urbina Laza, O. (2010). Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud. Revista Cubana de Salud Pública. La Habana.
- Vanderlinde, R., Dexter, S., & Van Braak, J. (2012). School-based ICT policy plans in primary education: elements, typologies and underlying processes. *British Journal of Educational Technology*, 43(3), 505–519.
- Vargas, E., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Cinterfor.



- Vargas Leyva, R. (2001). Estudio sobre competencias directivas.
- Velásquez , J., & González , L. C. (2008). *Diseño de perfiles por competencias para los cargos de nivel ejecutivo del centro comercial Santafé*. Universidad de La Sabana]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10818/3046>
- Vilá, J., & Muñoz-Najar, J. A. (2007). El sistema de innovación: Competencias organizativas y directivas para innovar.
- Villareal Puga, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias directivas en entornos globales *Estudios Gerenciales* vol.24(no.109). .



ANEXOS

Anexo 1: Conceptualización de competencias

Autor / Año	Definición
(Boyatzis, 1982)	Las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.
(Bunk, 1994)	Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.
(Ducci, 1997)	La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo
(Gallart & Jacinto, 1997)	Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.
(Levy-Leboyer, 1997)	Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del



	trabajo e igualmente en situaciones de evaluación
(Agudelo, 1998)	Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.
(Le Boterf, 1998)	Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.
(Mertens, 2000)	Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.
(Vargas et al., 2001)	Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone.
(Bolivar, 2002)	Conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y aptitudes que favorece el correcto desempeño del trabajo y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la concesión de los objetivos estratégicos de la empresa
(González Maura, 2006)	La competencia es una compleja integración de atributos que imprimen énfasis a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo anticipándose y preparándose para él, para ella es más que la suma de todos esos atributos, ya que opina que es un sistema que resulta de la combinación, interacción y puesta en práctica de dichos atributos en una situación laboral real.



<p>(Sagi-Vela Grande, 2004)</p>	<p>Competencia laboral es el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.</p>
<p>(Morales Cartaya, 2006) (Mateus, 2017)</p>	<p>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 correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios, donde en este caso tiene como requerimiento esencial que sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.</p>
<p>(Alles, 2006)</p>	<p>Se refiere a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, no solo se adquieren por instrucción sino en gran medida por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Las competencias se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en la situación de trabajo, tienen una jerarquización y es importante establecer un proceso para su formulación en la empresa, se marca una gran diferencia entre conocimientos y competencias y los conocimientos son la base para las competencias. Las competencias como conductas o comportamientos, pueden potenciar o anular una capacidad natural.</p>
<p>(Mulder, 2007)</p>	<p>Las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes,</p>



	<p>conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.</p>
<p>(Urbina Laza, 2007)</p>	<p>Integración de conocimientos, habilidades, conductas, actitudes, aptitudes y motivos conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos, también responde a las funciones y tareas de un profesional para desarrollarse idóneamente en su puesto de trabajo y es resultado de un proceso relacionado con la experiencia, capacitación y calificación.</p>
<p>(Sánchez Rodríguez, 2007) (Sánchez Rodríguez, 2012)</p>	<p>“...es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño excelente de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización”.</p>
<p>(Soltura Laseria, 2009)</p>	<p>Competencias Organizacionales, Competencias de procesos y Competencias laborales (de cargos). Aquellas competencias que pone en vigor un individuo en ejercicio de una actividad laboral en cumplimiento de una misión y responsabilidades específicas, entendidas como constructos que expresan la capacidad de un individuo para utilizar de forma sinérgica conocimientos, habilidades, características físicas y personales, sentimientos, motivaciones y valores que le permiten alcanzar un desempeño superior a él y a la organización, las cuales son desplegadas y evaluadas en determinada cultura organizacional, condiciones de trabajo y exigencias técnico productivas o de servicio. Éstas han de ser definidas a partir de dimensiones en términos de comportamientos observables, y constituyen una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.</p>



**(Torralbas
Blázquez, 2018)**

El capital humano emprendedor con el deseo de hacer su trabajo de la mejor manera para sentirse realizado, impulsa la toma de decisiones emprendedoras (realización); tiene la capacidad suficiente para desarrollar el proceso visionario que le permite pensar en el futuro y predecirlo, lo que se traduce en pensar antes de hacer como proceso fundamental en cualquier acción humana para posteriormente organizar, implementar y controlar (gestión), pero a la vez es capaz de influir sobre las personas de su entorno para lograr liderar el grupo con que trabaja para el logro de las metas (negociación) y convencido de que su creatividad e iniciativa han transformado sus conocimientos para producir algo nuevo que le proporcionará un mayor valor a los procesos, bienes o servicios que su organización brinda al entorno (innovación). el emprendimiento como competencia tiene la autonomía suficiente para existir por sí solo, independiente de otros fenómenos, pero en unidad estable con las dimensiones que la componen, esta competencia es compleja, transgresora y multifactorial.

Fuente: Adaptada de (Torralbas Blázquez, 2018)

Anexo 2: Clasificación de las habilidades directivas según el tipo de competencias.

Autor / Año	Concepto	Clasificación	Competencia	Concepto
(Agut Nieto, 2001)	Las competencias posibilitan el desempeño con éxito de las tareas específicas propias del puesto de trabajo, que requieren el uso concreto de conocimientos y habilidades	competencias técnicas	Conocimientos	No define
			Habilidades	No define
		competencias genéricas	Autoeficacia	No define
			Autocontrol	No define
			Relaciones interpersonales	No define
			Proactividad	No define
		(Vargas Leyva, 2001)	Las competencias directivas serán el subgrupo de comportamientos que permitan alcanzar el éxito en el desarrollo de las funciones directivas	competencias estratégicas
competencias intratéticas	Talentos ejecutivos Liderazgo personal.			No define
				No define
competencias de eficacia personal	Iniciativa			No define



			Optimismo	No define	
			Capacidad para gestionar el tiempo y el estrés	No define	
			Integridad o el aprendizaje personal	No define	
				No define	
(García-Lombardía et al., 2001)	La competencia directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.	competencias estratégicas	Visión de negocio	No define	
				Orientación interfuncional	No define
				Gestión de recursos	No define
				Orientación al cliente	No define
				Red de relaciones efectivas	No define
				Negociación	No define
		competencias intratéticas		Comunicación	No define
				Dirección de personas	No define
	Delegación		No define		
	«Coaching»		No define		
	Trabajo en equipo		No define		
	Liderazgo		No define		
competencias de eficacia		Iniciativa	No define		



		personal		
			Creatividad	No define
			Optimismo	No define
			Intuición	No define
			Capacidad de análisis	No define
			Toma de decisiones	No define
			Disciplina	No define
			Tenacidad	No define
			Autocontrol	No define
			Gestión del tiempo	No define
			Gestión del estrés	No define
			Gestión de la incertidumbre	No define
			Autocrítica	No define
Autoconocimiento o Aprendizaje personal	No define			
(Cardona, 1999)	Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda destacar más unas que otras, pueden estudiarse de manera	competencias estratégicas	Visión de negocio	No define



	conjunta.		Orientación interfuncional	No define
			Gestión de recursos	No define
			Orientación al cliente	No define
			Red de relaciones efectivas	No define
			Negociación	No define
	competencias intratégicas		Comunicación	No define
			Dirección de personas	No define
			Delegación «Coaching»	No define
			Trabajo en equipo	No define
			Liderazgo	No define
	competencias de eficacia personal		Iniciativa	No define
			Creatividad	No define
			Optimismo	No define
			Intuición	No define
			Capacidad de análisis	No define
			Toma de decisiones	No define
			Disciplina	No define
			Tenacidad	No define
		Autocontrol	No define	
		Gestión del tiempo	No define	
		Gestión del estrés	No define	
		Gestión de la incertidumbre	No define	



(Delgado Fernández, 2022)	Las competencias directivas constituyen el núcleo para la realización de los restantes procesos de la gestión de los recursos humanos y del sistema de trabajo con los cuadros y las reservas		Autocrítica	No define
			Autoconocimiento	No define
			o Aprendizaje personal	No define
			construir relaciones de confianza,	No define
			identificar las brechas organizativas	No define
			asumir la responsabilidad y actuar con prudencia	No define
			sentir y aprender de la crisis	No define
			establecer prioridades	No define
			evaluar el riesgo adecuadamente	No define
			mantener una buena comunicación.	No define
Enfoque Holístico			Organización del trabajo en equipo	No define
			Habilidad para delegar	No define
			Motivación	No define
			Pensamiento	No define



			estratégico		
			Planificación	No define	
			Liderazgo	No define	
			Administración de proyecto y del equipo	No define	
			Enfoque Estratégico	Capacidad de adaptabilidad al cambio	No define
				Resiliencia	No define
				Interdisciplinariedad para la interacción y colaboración	No define
				Interconectividad	No define
				Autonomía	No define
				Gestión de la complejidad a través del aumento del aprendizaje y la experiencia	No define
		Inteligencia emocional con la motivación y el desarrollo de perspectiva la	No define		
(Cervantes Alonso & González Martínez, 2015)	Relación eficaz de la persona con el entorno	Eficacia personal	Autovaloración	Valoración de fortalezas y debilidades vinculadas al desempeño exitoso en cualquier ámbito en correspondencia con las aspiraciones profesionales y personales.	
			Autodesarrollo	Preocupación constante por el desarrollo personal y desarrollo de cualidades que las hagan mejores seres humanos	



		Autorregulación	Nivel de desarrollo del autocontrol
		Automotivación	Motivación personal al logro, posee orientación a luchar de modo persistente por las metas que se plantean a sí mismas, suelen ser perseverantes y optimista
		Integridad	Presencia de valores éticos: disciplina, responsabilidad, lea y compromiso
		Creatividad	
Orientación a resultados económicos	Orientadas a los resultados	Gestión estratégica	capacidad para planificar, organizar y controlar a nivel estratégico con orientación de futuro
		Visión de negocio	Dominio del negocio con sentido proactivo
		Orientación a resultados	Motivación de logro orientadas a resultados, mecanismos para aprovechar al máximo el tiempo y asegurar la eficacia de las operaciones
		Orientación al cliente	Conocimiento de las necesidades de los clientes, la atención a los detalles y la disposición de servicio
		Manejo del cambio	Flexibilidad para entender la



			diferencia y asimilar lo nuevo. Adaptabilidad y capacidad para gestionar los cambios.
		Toma de decisiones	Autoridad en la toma de decisiones. Capacidad de actuar de modo independiente y autónomo. Enfrentar los problemas de forma enérgica, asumiendo riesgos y responsabilidad.
Orientación al desarrollo de empleados	Orientadas a las relaciones	Comunicación	Desarrollo de habilidades comunicativas: capacidad de escucha, empatía y persuasión. Herramientas para la conducción de grupos de trabajo y son vitales para la creación de un ambiente de trabajo armonioso y positivo.
		Trabajo en equipo	Conducción al logro de metas conjunta
		Negociación	Combinación de habilidades comunicativas y flexibilidad
		Dirección y desarrollo de personas	Capacidad para dirigir personas, suelen diferenciar las características de sus subordinados y establecer vías para estimular el



				desarrollo de las potencialidades de los colaboradores, delegando funciones según las competencias.
			Red de relaciones	Red de relaciones en función de obtener las metas organizacionales.
(Jiménez et al, 2021.)	La competencia humana consiste en un saber hacer complejo que resulta de una integración, movilización y aplicación sinérgica de conocimientos, habilidades y actitudes, verificable por un desempeño específico en situaciones que tienen la misma característica.	Liderazgo, actitudes y valores hacia los demás, a favor de la armonía y el buen clima del grupo	La empatía, la ética y el respeto a la diversidad. Ofrece espacio para la escucha, necesidades y sugerencia de los demás. Comprende los problemas que pueden estar afectando a sus colaboradores y/ o pares. Equilibrio entre los valores morales y éticos de la organización y su visión personal acerca de ellos. Apertura a la diversidad, inclusión y adaptabilidad. Actitudes constructivas y asertivas Resiliencia e inteligencia emocional.	Refiere un tipo de liderazgo y actitudes relacionadas con el servicio al otro y la empatía hacia los demás, hacia el equipo de trabajo, a la comprensión de los problemas que puedan estar aquejando a las personas, el respeto y la promoción de los valores y otras ideas, ser flexible y tener la apertura a la diversidad, la resiliencia, la inteligencia emocional, actitudes constructivas y asertivas y una alta valoración al buen clima de trabajo.



		Habilidades de gestión, de planificación e innovación	<p>Dirige hacia objetivos y metas definidas</p> <p>Analiza los problemas y la toma de decisiones</p> <p>Establece estándares de calidad</p> <p>Diseña mecanismos de control, seguimiento del personal</p> <p>Tiene una comunicación directiva</p> <p>Planifica con proactividad e innovación</p> <p>Efectúa planificaciones basadas en la misión de la universidad.</p>	<p>Las competencias que reúnen las habilidades de gestión, las que facilitan la sistematización, la planificación y las tareas de innovación de manera óptima y eficiente.</p> <p>Capacidad de dirigir y administrar eficaz y eficientemente la organización, con los nuevos criterios de la planificación y la innovación.</p>
		Experiencia y conocimiento académico, de investigación y de la organización	<p>Amplia experiencia académica y de investigación</p> <p>Amplio conocimiento de la estructura y funciones de la organización</p> <p>Conocimiento y habilidades de negociación</p> <p>Habilidad para gestionar proyectos</p> <p>Conocimiento de otros idiomas que facilitan la comunicación con otras instituciones</p>	<p>Competencia para la experticia profesional, que incluye la experiencia y el conocimiento en lo académico y de la organización.</p>
(Serrano, 2017)		Saber técnico (virtud del arte)	<p>Conocimiento técnico</p> <p>Normatividad jurídica</p> <p>Productos físicos,</p>	<p>Comprende todos los elementos básicos para su funcionamiento y gobierno</p>



			bienes y servicios Estructura, procesos y sistemas de la organización	
			Comunicación y trabajo en equipo	El arte de la dirección
			Creatividad	Deja de ser una simple capacidad de innovar que aporta una ventaja competitiva a la empresa para convertirse en una cuestión existencial
		Saber teórico	Capacidad de estudio Capacidad de análisis	Adquirir conocimientos a través del estudio. Responde al principio básico de pensar antes de actuar
		Saber práctico: se despliega en la capacidad de saber hacer	Prudencia (virtud intelectual y moral)	Virtud de actuar de una forma justa; es la capacidad de actuar con buen juicio y sensatez.
			toma de decisiones (intervienen los saberes teórico y técnico, su núcleo pertenece al saber práctico)	Acto de decidir para elegir determinada alternativa por su viabilidad técnica que presupone el desarrollo de la virtud moral del decisor
			capacidad de consejo	La aceptación por parte del directivo de que no se basta a sí mismo y necesita la ayuda de otros



(Ramírez-Ortega et al., 2017)		Competencias estratégicas	Habilidad analítica	No define		
			Negociación	No define		
			Innovación	No define		
			Enfoque a resultados	No define		
		Competencias intratéticas	Comunicación	No define		
			Trabajo en equipo	No define		
			Calidad en el trabajo	No define		
		Competencia eficacia personal	Desarrollo de colaboradores	No define		
		(Vilá & Muñoz-Najar, 2007)		Competencias individuales	Conocimiento como generador de ideas creativas	Ampliar el campo de conocimiento del directivo y equipo fuera del ámbito de la responsabilidad
					Capacidad de adaptarse a los cambios	Para innovar se necesita que directivos y colaboradores no tengan miedo de salir del área de seguridad
Flexibles para tomar lo mejor de diversas perspectivas	Requiere de fortaleza emocional para sentirse cómodo con la ambigüedad					
Tolerar el propio fracaso para generar nuevas ideas	No temer ni censurar las ideas creativas fallidas que limite la creación de otras					
Curiosidad, ansias de cambio	Capacidad de pensar de forma original y hacer conexiones que otros no hacen					



			Iniciativa	Capacidad de conceptualizar, visualizar para pensar de forma sintética, imaginativa e integral
			Persistencia	No define
		Competencias grupales	Redes de apoyo al servicio de la innovación	No define
			Comunicación	Diversidad de opiniones y experiencias
			Persuasión	No define
			Resolución de problemas	No define
			Compartir	Socializar
(Villareal Puga & Martínez Cerna, 2008)	Competencias directivas en escenarios globales: Comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva		orientación al conocimiento	La principal responsabilidad del gerente moderno consiste en contribuir en el desarrollo del elemento humano a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros.
			Liderazgo	Los líderes tienen capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas, sin importar la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes,



			o la cercanía física que medie entre ellos.
		Habilidad de comunicación	Capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija
		Valores éticos	la ética de los negocios se refiere a los sustentos morales de las relaciones que las empresas establecen con los diversos públicos con que se vinculan, sean empleados, proveedores, clientes, competidores o con la administración pública
		Habilidad para trabajar en equipo	Directivo demócrata, constructor de equipos y con habilidades de liderazgo emanadas de su autoridad profesional y sensibilidad hacia los demás.
(López Boudet, 2017)	Competencias emocionales	Conciencia emocional de uno mismo (CE)	No define
		Valoración	No define



			adecuada de uno mismo (AVA)	
			Confianza en uno mismo (CUM)	No define
			Autocontrol emocional (AC)	No define
			Transparencia (T)	No define
			Adaptabilidad (A)	No define
			Optimismo (O)	No define
			Motivación de logro (ML)	No define
			Iniciativa (I)	No define
			Orientación al servicio (OS)	No define
			Empatía (E)	No define
			Conciencia organizativa (CO)	No define
			Liderazgo (L)	No define
			Influencia (Inf)	No define
			Gestión de conflicto (GC)	No define
			Catalizador de cambio (CC)	No define
			Trabajo en equipo y colaboración (TE)	No define
			Desarrollo de los demás (DD)	No define
Aprovechamiento de la diversidad (AD)	No define			
(Guilera Agüera, 2016)	Desde una visión global de las diferentes capacidades con las que las Neurociencias nos han hecho ver que hemos sido dotados por la evolución darwiniana de nuestro cerebro (emociones,	Competencias directivas	Liderazgo	No define
			Gestión emocional	No define
			Toma de decisiones	No define
			Trabajo en equipo	No define
			Habilidades comunicativas	No define
			Capacidad de negociación	No define
			iniciativa e Imprendenduría	No define
			Resolución de problemas	No define



	<p>intuiciones (instintos, razonamiento y capacidad de planificación). Las competencias directivas necesitan siempre una adecuada contribución de estas cinco capacidades mentales que componen y movilizan inevitablemente nuestro funcionamiento cotidiano. Como cualidades de un buen líder.</p>		Planificación	No define
			Visión de futuro	No define
<p>(Sánchez Rodríguez, 2012)</p>	<p>Son un conjunto de capacidades que guardan relación con las acciones de desarrollo de personas, liderazgo, organización, control, trabajo en equipo, entre otras, que tienen como propósito la influencia planeada y objetiva sobre los grupos que conforman la organización para el cumplimiento de los objetivos de trabajo encomendados para el logro de la misión. Esta</p>	<p>Competencias directivas</p>	<p>Desarrollo de personas</p>	<p>Es capaz de identificar las características individuales y grupales de los miembros de su equipo, emprendiendo, en función de este conocimiento, acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los mismos. Desarrolla las habilidades y actitudes de estos mediante la realización de actividades relacionadas con el trabajo actual y futuro.</p>



	agrupación está conformada por nueve competencias.	Promoción de cambios	Es capaz de reconocer oportunamente la necesidad del cambio ante situaciones problemáticas. A partir de su capacidad de influencia promueve y facilita procesos de cambio para el enfrentamiento a situaciones nuevas dentro de la organización.
		Visión de futuro	Es capaz de visualizar con objetividad las tendencias futuras del entorno y orientar su conducta en función de disminuir el grado de inmediatez de su vida laboral y social. Se cuestiona los posibles cambios de los escenarios actuales en el futuro que le permita adoptar decisiones correctas en el presente.
		Asertividad y uso del poder	Es capaz de decir en cada momento a las personas lo que hay que hacer, usando el poder que le otorga su cargo para conseguir buenos resultados. Asigna



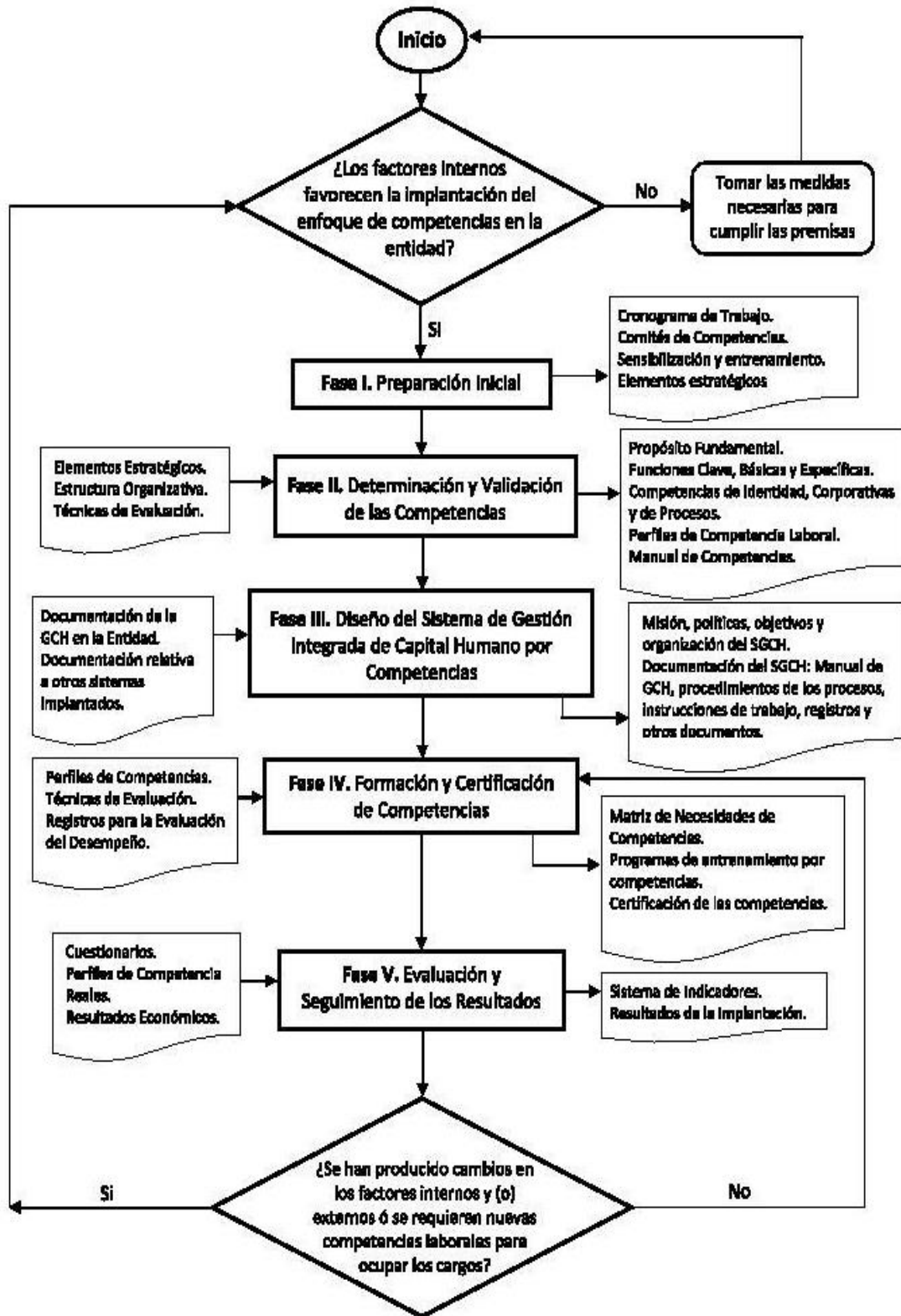
			<p>tareas y da orientaciones, confrontando con los demás los problemas de rendimiento, estableciendo estándares e insistiendo en el cumplimiento de las tareas encomendadas y utilizando un estilo adecuado.</p>
		Capacidad de control	<p>Utiliza eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales a nivel táctico y estratégico a partir de una planificación minuciosa de esta actividad.</p>
		Capacidad de organización	<p>Establece eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, a partir de una distribución y ubicación óptima en tiempo y espacio de la ejecución de las tareas y los recursos, medios y herramientas necesarios para ello</p>
		Liderazgo	<p>Es capaz de aglutinar, conducir, definir estilos conductuales y normas de comportamiento,</p>



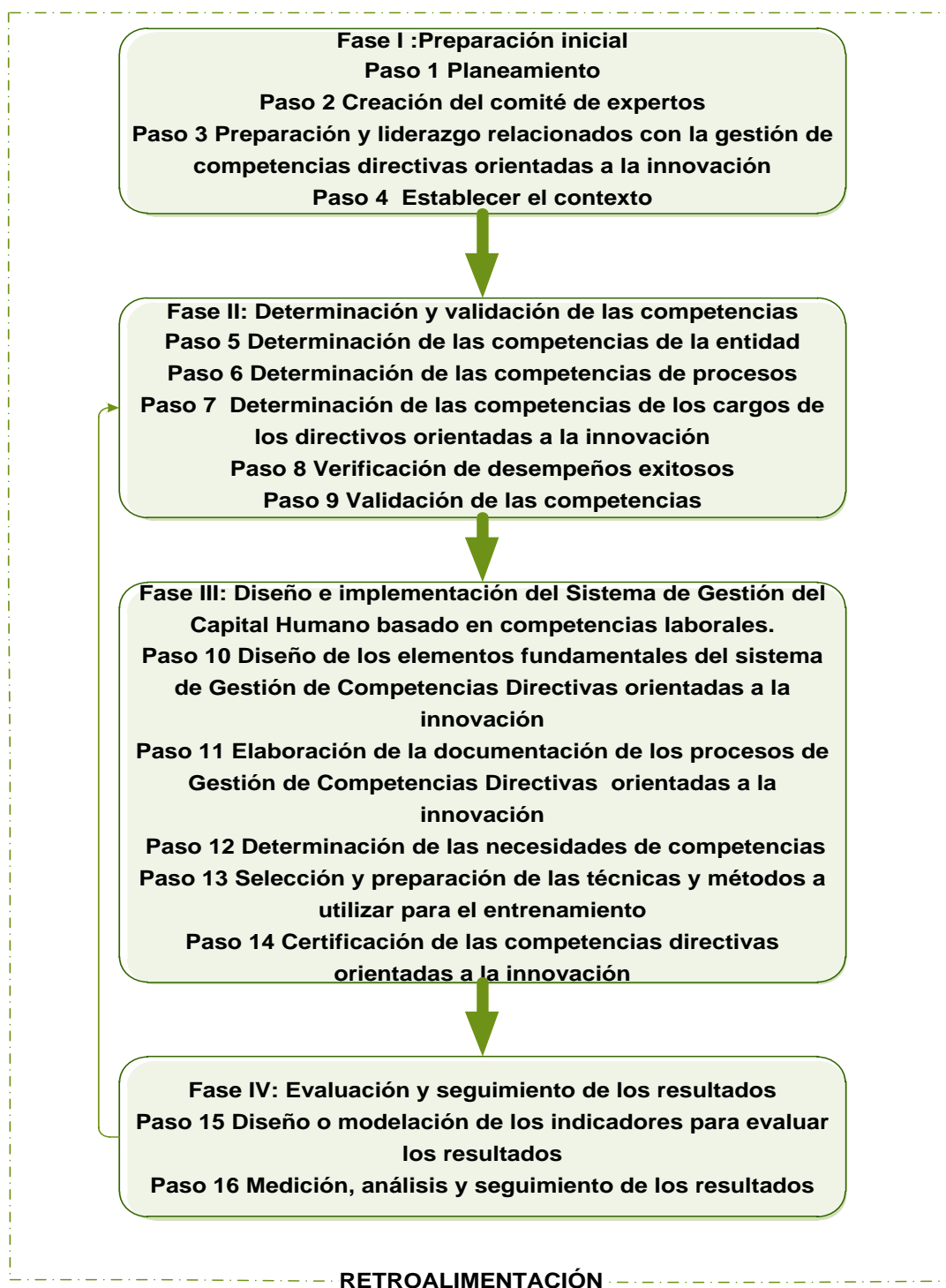
			<p>hacia la consecución de los objetivos organizacionales a partir de su ejemplo individual ocupando un lugar significativo dentro del grupo.</p>
		Planeación	<p>Muestra capacidad para proyectar el desarrollo de la organización o parte de ella de forma realista, realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras.</p>
		Delegación	<p>A partir del conocimiento de las capacidades y experiencias de sus subordinados elige al más competente y distribuye eficazmente funciones y tareas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>



Anexo 3 Procedimiento de Sánchez Rodríguez, 2012



Anexo 4 Procedimiento de Sánchez Rodríguez, 2012 (modificado)



Anexo 5 Procedimiento para seleccionar los expertos

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003)

Pasos a seguir:

1. Confeccionar una lista inicial de las personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que posee sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										

3. A partir de aquí se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información (K_c), a través de la ecuación 1.

$$K_{cj} = n(0,1) \quad (1)$$

Donde:

K_{cj} : Coeficiente de Conocimiento o Información del experto "j"

n : Rango seleccionado por el experto "j"

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marcar con una X)

Fuentes de argumentación o fundamentación	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			



Su experiencia en el tema			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

5. Aquí se determina los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón.

Fuentes de argumentación o fundamentación	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia en el tema	0.1	0.3	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.2	0.1	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.07	0.07	0.07
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.03	0.03	0.03

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permite calcular el Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada experto, ecuación 2

$$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i \quad (2)$$

Dónde:

K_a : *Coeficiente de argumentación*

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (1 hasta 6)



7. Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y el Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración, para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3

$$K = 0.5(K_c + K_a)$$

Donde:

K : Coeficiente de Competencia

K_c : Coeficiente de Conocimiento

K_a : Coeficiente de argumentación

8. Posteriormente obtenido los resultados se valoran en la siguiente escala:
- $0.8 \leq K \leq 1.0$ Coeficiente de Competencia Alto
- $0.6 \leq K \leq 0.8$ Coeficiente de Competencia Medio
- $K < 0.6$ Coeficiente de Competencia Bajo
9. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.
10. Tabla 7 Comité de expertos seleccionado

Nombre	Cargo
E1	Gerente General
E2	Gerente RRHH
E3	Especialista de Cuadros
E4	Especialista de RRHH
E5	Profesor de la UHO
E6	Directora del Centro de Capacitación de CIMEX
E7	Especialista en Gestión de la Calidad en EMCOMED



Anexo 6 Relación de indicadores

Indicadores	Forma de Cálculo	Objetivos	Nivel de referencia	Periodicidad y
PERSPECTIVA DEL TRABAJADOR				
Nivel de competencias del trabajador (NCt)	$NCt = \left(\frac{\sum (Corti / TCcj * 3)}{Ttb} \right) * 100$ <p>Donde:</p> <p>Corti: Valor total de las Competencias reales del trabajador i.</p> <p>TCcj: Total de Competencias del cargo j multiplicado por 3. Este número 3 representa el nivel máximo de competencias que puede tener un trabajador.</p> <p>Tte: Total de trabajadores evaluados.</p>	<p>Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para la posición que ocupa, según los modelos elaborados, así como el nivel de competencias que se alcanza en el proceso y la organización.</p>	<p>El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:</p> <p>Deficiente (D): NCt < 70%</p> <p>Satisfactorio (S): 70 ≤ NCt < 90%</p> <p>Excelente (E): NCT ≥ 90%</p>	<p>Se determina anualmente. El responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del área de RH.</p>
	$TPt = \left(\frac{\sum (ProcDomti / TprocAm)}{Tta} \right) * 100$	<p>Mostrar el grado de polivalencia que</p>	<p>El indicador puede tomar valores entre</p>	<p>Se determina anualmente. A</p>



<p>Tasa de polivalencia (TPt)</p>	<p>Donde:</p> <p>ProcDomti: Procesos que domina el trabajador i.</p> <p>TprocAm: Total de procesos del Área m.</p> <p>Tta: Total de trabajadores analizados.</p>	<p>posee el trabajador en base a los procesos que domina en el área donde labora y el nivel de polivalencia que se alcanza en cada rol y proceso, así como los valores promedio de este indicador para la organización.</p>	<p>0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:</p> <p>Deficiente (D): TPt < 70%</p> <p>Satisfactorio (S): 70 ≤ TPt < 90%</p> <p>Excelente (E): TPt ≥ 90%</p>	<p>nivel de trabajador y proceso, el responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del responsable de formación, a nivel de organización se determina por el responsable de formación.</p>
<p>Índice de desarrollo y adquisición de competencias (IDA)</p>	<p>IDA = (Σ[(NCI2 – NCI1)/NCI1] / Tte) *100</p> <p>Donde:</p> <p>NCI1: Nivel de Competencias reales del trabajador al inicio del período.</p> <p>NCI2: Nivel de Competencias reales del trabajador al final del período.</p>	<p>Mostrar el grado en que se han desarrollado las competencias en todos los niveles y se han adquirido otras nuevas con respecto a los modelos determinados.</p>	<p>Este indicador debe tomar valores positivos, analizándose el comportamiento en el tiempo.</p> <p>IDA > 0</p>	<p>Se determina anualmente. El responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del área de RH.</p>



	Tte: Total de trabajadores evaluados.			
Índice de satisfacción laboral (ISL)	$ISL = \Sigma Ppt / Ttc * 20$ <p>Donde:</p> <p>Ppt: Puntuación promedio de las preguntas por trabajador.</p> <p>Tte: Total de trabajadores encuestados.</p>	<p>La Satisfacción Laboral se refiere al proceso psicológico que ocurre en el individuo a través del cual se combinan diferentes fuerzas externas o internas que determinan su comportamiento, motivación, intensidad y las variaciones de la actuación de las personas.</p>	<p>Este indicador puede tomar valores entre 20 y 100 %, para comparar se toma como estado deseado y evaluación de bien el valor 75% para el índice general de satisfacción laboral y para las dimensiones esenciales Los niveles de referencia definidos son los siguientes:</p> <p>Deficiente (D): ISL < 75%</p> <p>Satisfactorio (S): 75 ≤ ISL < 90%</p> <p>Excelente (E): ISL ≥ 90%</p>	<p>Al concluir cada período (un año) se calcula el indicador por el responsable o técnico en GRH encargado de la actividad de Formación, con una periodicidad anual.</p>
	$NDI = (Ttsa / Tte) * 100$	Objetivo: Determinar el nivel de	El indicador puede tomar valores	Se analiza anualmente (se



<p>Nivel de desempeño individual (NDI)</p>	<p>Donde:</p> <p>Ttsa: Cantidad de trabajadores evaluados con desempeño superior y adecuado. Tte: Total de trabajadores evaluados.</p>	<p>desempeño de los trabajadores en el período.</p>	<p>entre</p> <p>0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes: Deficiente (D): NDI < 70% Satisfactorio (S): 70 ≤ NDI < 90% Excelente (E): NDI ≥ 90%</p>	<p>pueden hacer cortes trimestrales), por el responsable de la evaluación del área de RH, quien es el encargado del cálculo del indicador.</p>
<p>Índice de rotación o fluctuación de la fuerza de trabajo (IFT)</p>	<p><i>Total de Bajas y A Itas</i></p> <p>$Ift = \frac{\text{Total de Bajas y A Itas}}{2 \cdot (\text{total de la plantilla})} * 100$</p>	<p>Expresa siempre un índice porcentual que define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados en el área y en el período considerado.</p>	<p>El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes: Deficiente (D): IFT > 15 % Satisfactorio (S): 10 < IFT ≤ 15 % Excelente (E): IFT ≤ 10%</p>	<p>Al concluir cada período (un año) se calcula el indicador por el responsable o técnico en OTS del área de RH, con una periodicidad anual.</p>
<p>PERSPECTIVA DEL CLIENTE EXTERNO</p>				



Nivel de Satisfacción del Cliente Externo (NSCE)	$NSCI = \sum (We \cdot VAe)$	<p>Determinar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio recibido en la instalación, valorando la incidencia de las competencias en su mejoramiento.</p>	<p>Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100 %, se definen los niveles de referencia acorde al estadio en cada ciclo, valorándose como positivo un incremento con respecto al punto de partida, en correspondencia con el estado deseado definido. Los niveles de referencia son los mismos del indicador anterior.</p>	<p>Se valora anualmente por el responsable de formación sobre la base de los valores obtenidos por el encargado de la comercialización.</p>
	<p>Donde:</p> <p>We: Peso del atributo esencial e.</p> <p>VAe: Valoración del atributo esencial e.</p>			
PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN				
Índice de Innovación	$IIT = [(Snm2 - Snm1) / Snm1] * 100$ <p>Donde:</p>	<p>Mostrar el grado en que se ha logrado desarrollar la capacidad de la entidad de</p>	<p>Este indicador debe tomar valores positivos, analizándose el</p>	<p>Se determina anualmente. El responsable es el Comité</p>



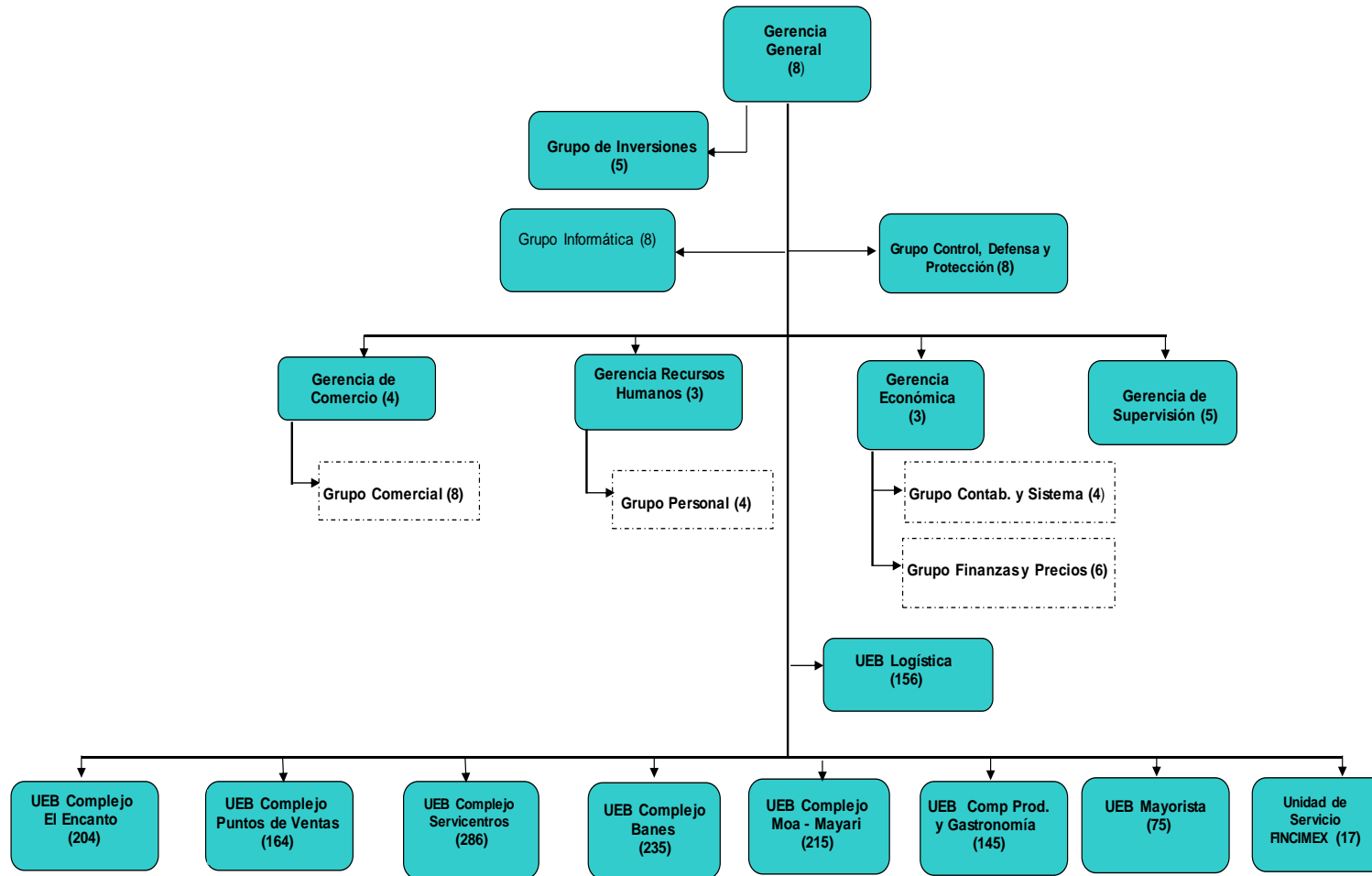
(II)	<p>Snm1: Cantidad de productos y servicios nuevos y mejorados al inicio del período.</p> <p>Snm2: Cantidad de productos y servicios nuevos y mejorados al final del período.</p>	<p>crear nuevos y mejores productos y servicios para satisfacer las necesidades del mercado.</p>	<p>comportamiento en el tiempo.</p> <p>IIT > 0</p>	<p>Técnico.</p>
Índice de Diseminación del Conocimiento (IDC)	<p>IDC = [(Adc2 – Adc1)/Adc1] * 100</p> <p>Donde:</p> <p>Adc1: Cantidad de acciones relativas a la diseminación de conocimientos al inicio del período.</p> <p>Adc2: Cant. acción. relativas a la diseminación de conocimientos al final del período.</p>	<p>Determinar el grado en que la entidad, a través de sus miembros, ha logrado diseminar conocimientos académico y empresarial del territorio.</p>	<p>Este indicador debe tomar valores positivos, analizándose el comportamiento en el tiempo.</p> <p>IDC > 0</p>	<p>Se determina anualmente. El responsable es el Especialista que atiende la formación.</p>
	<p>CA = DPT / DNCt * 100</p> <p>Donde:</p>	<p>Mostrar la relación que se produce entre la variación, negativa o positiva, del</p>	<p>El resultado de este indicador puede ser mayor que 100 %, analizando el valor</p>	<p>Se calcula anualmente por el responsable de la formación a</p>



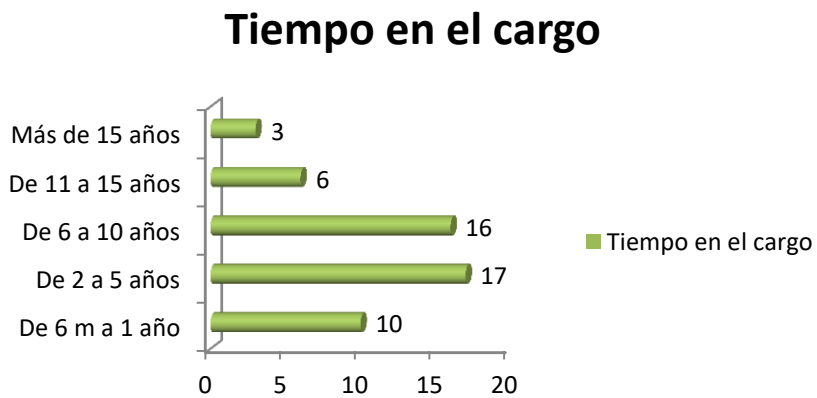
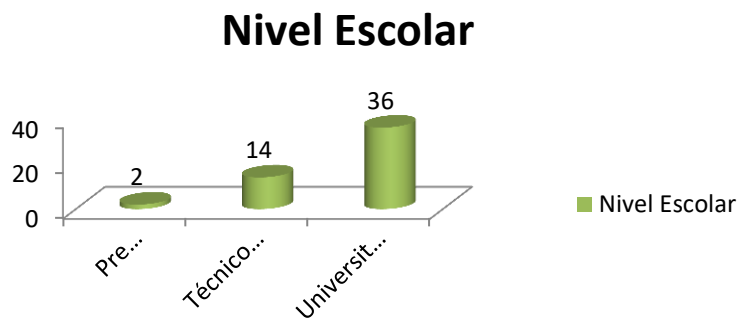
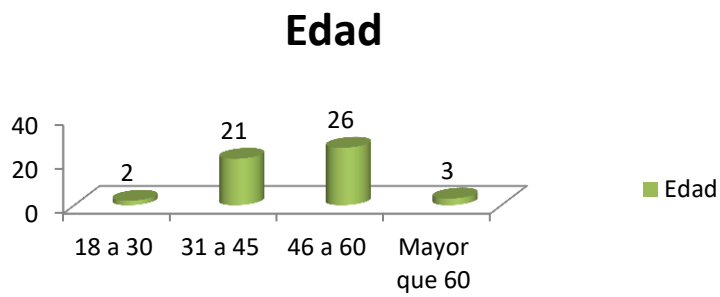
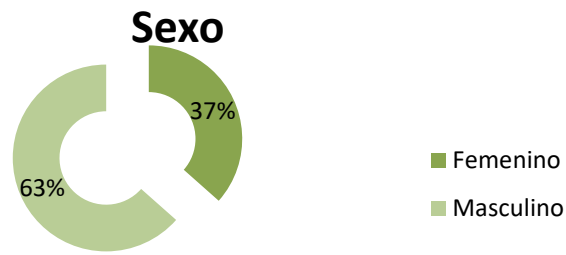
<p>Correlación de competencias</p> <p>(CA)</p>	<p>DPT: variación porcentual de la Productividad del Trabajo.</p> <p>DNCt: variación porcentual del Nivel de Competencias del trabajador.</p>	<p>nivel de competencias y la variación del valor de la productividad del trabajo, lo cual representa una medida del impacto de la aplicación del nuevo enfoque en los resultados económicos de la</p>	<p>porcentual positivo en que se incrementan los ingresos ante un incremento del nivel de competencias de los miembros de la organización.</p>	<p>partir de la información que deberá ofrecer el área económica.</p>
--	---	--	--	---



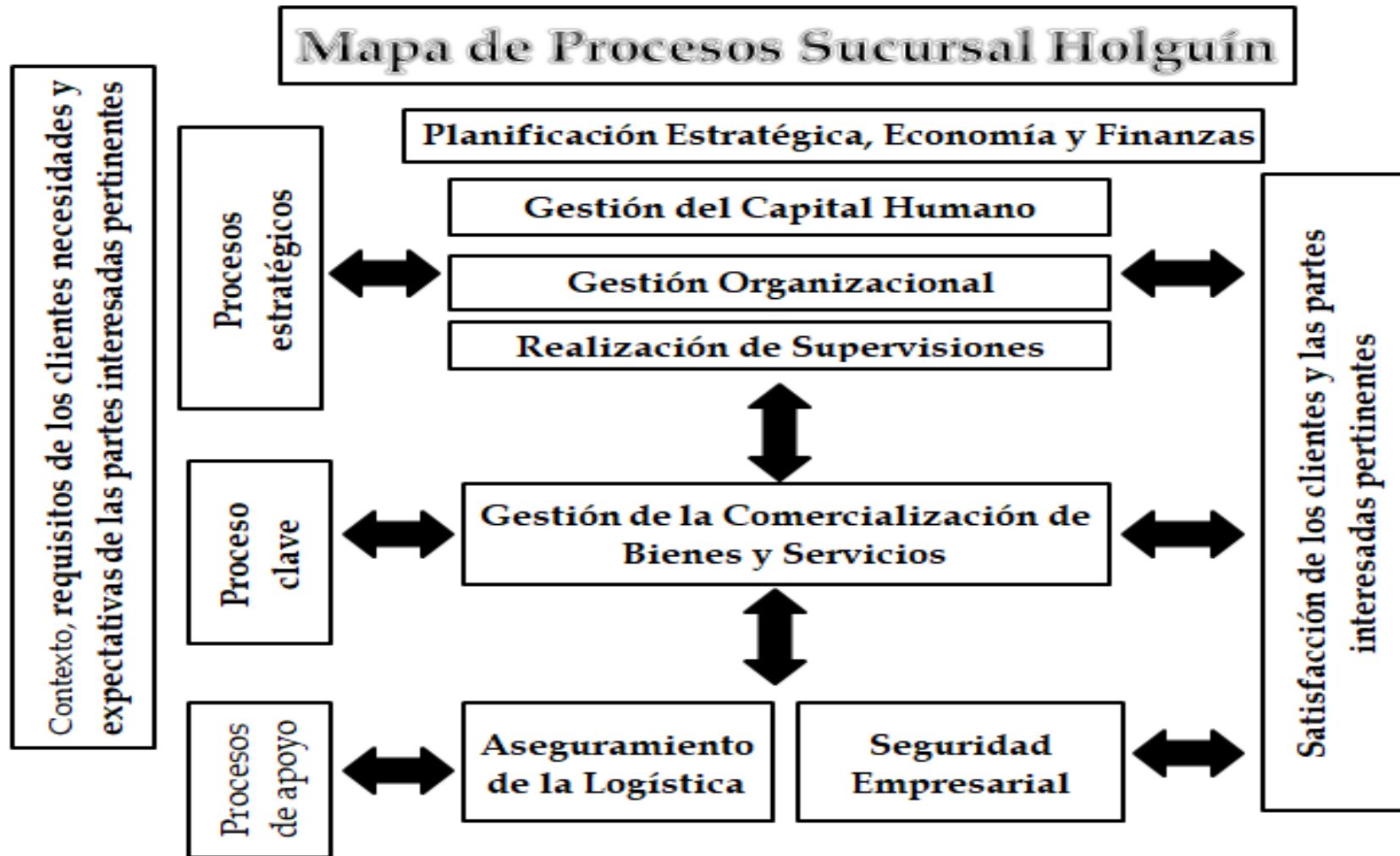
Anexo 7 Organigrama de la Sucursal CIMEX Holguín



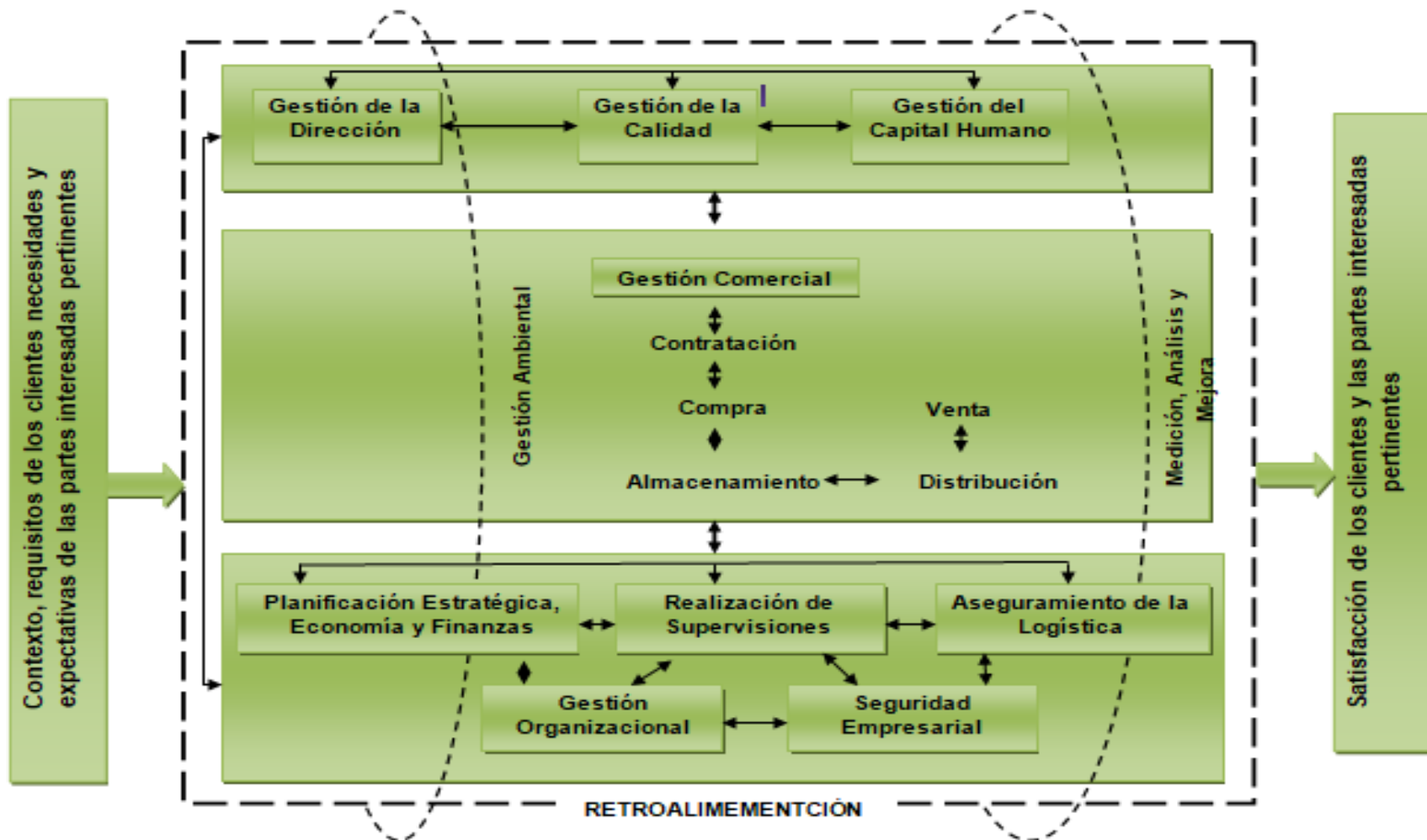
Anexo 8 Caracterización de los directivos



Anexo 9: Mapa de procesos de la Sucursal CIMEX Holguín



Anexo 10: Mapa de procesos propuesto

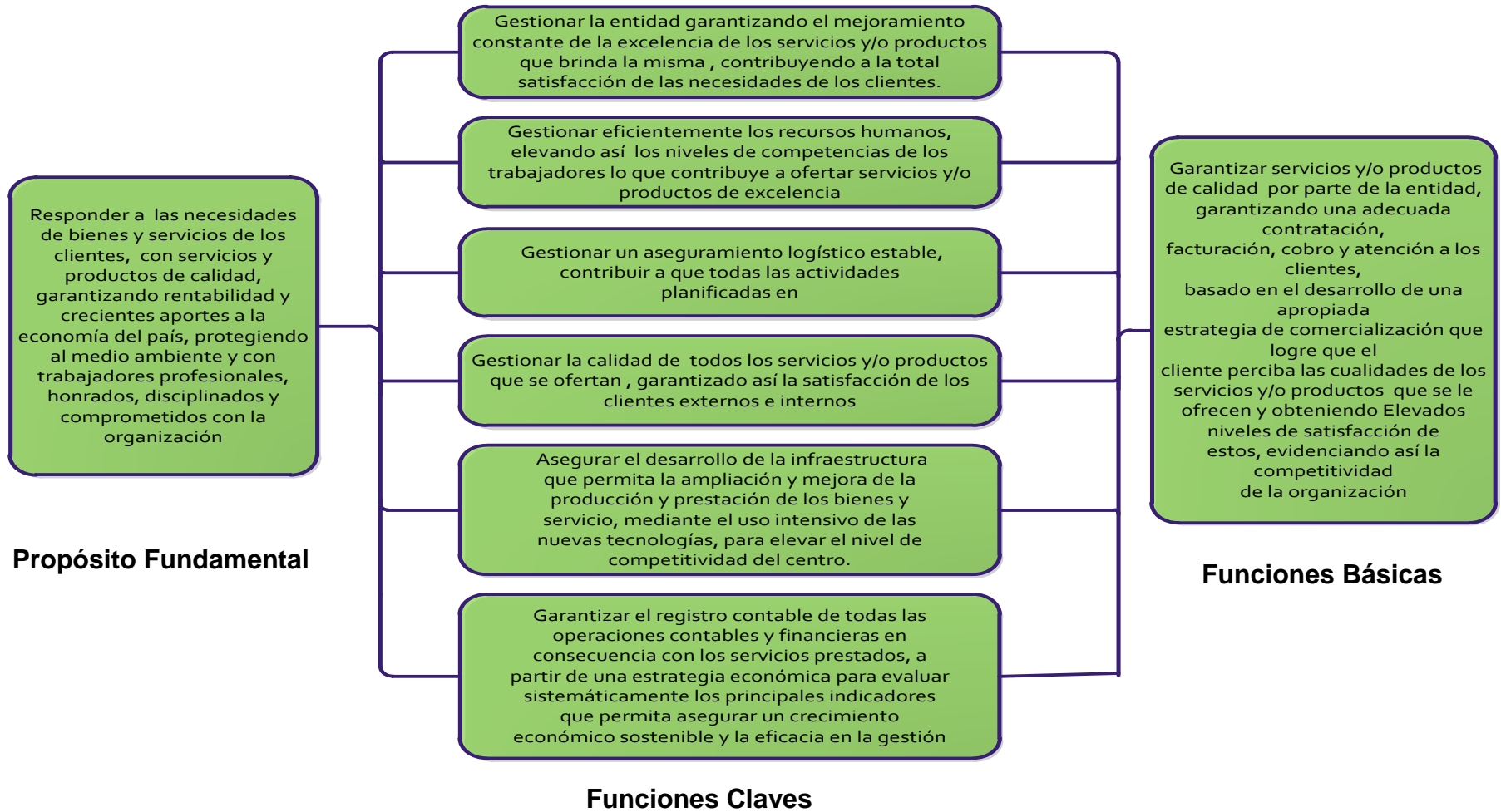


Anexo 11 Matriz de competencias de la organización (Corg) expresadas por los expertos (E)

Competencias de la organización (Corg)	Expertos							Cc%
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Capacidad de brindar servicios y productos con la calidad requerida	x	x	x	x	x	x	x	100
Capacidad de dominio de las TIC y de pensamiento innovador	x	x	x	x	x	x	x	100
Disciplina laboral y tecnológica	-	x	-	x	-	x	-	42.86
Capacidad de gestionar la mejora continua	x	x	x	-	x	x	-	71.43
Capacidad de superación	x	-	x	-	-	-	-	28.57
Adaptabilidad a los cambios en el entorno	x	x	x	-	-	-	x	57.14
Capacidad para solucionar problemas	x	x	x	x	x	x	x	100
Capacidad de negociación e iniciativa económica	x	-	x	x	x	-	-	57.14



Anexo 12 Mapa Funcional



Anexo 13 Matriz de competencias del cargo de directivos (Cd) expresadas por los expertos (E)

Competencias Directivas (Cd)	Expertos							Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Liderazgo	x	-	x	x	x	x	x	85.71429
Capacidad de adaptación	x	x	x	-	x	x	x	85.71429
Planeación	-	x	-	x	-	x	-	42.85714
Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	x	x	100
Habilidad analítica	x	x	-	x	x	-	-	57.14286
Capacidad de aprendizaje	x	x	x	x	x	x	x	100
Visión de futuro	x	x	x	-	x	x	x	85.71429
Pensamiento versátil	x	x	x	-	-	x	x	71.42857
Promoción de cambios	x	x	x	x	x	x	x	100

Competencias Directivas	Competencias Directivas orientadas a la innovación (CDOI)
Promoción de cambios	Innovación
Liderazgo	Liderazgo transformacional
Capacidad de aprendizaje	Capacidad disruptiva
Capacidad de adaptación	Resiliencia
Pensamiento versátil	Polivalencia
Visión de futuro	Visión global
Trabajo en equipo	Seguridad psicológica



Anexo 14 Cálculo del Coeficiente W de Kendall para determinar el orden de importancia de las competencias de los directivos

(CDOI)	Expertos							Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
1	x	-	x	x	x	x	x	85.7
2	x	x	x	-	x	x	x	85.7
3	x	x	x	x	x	x	x	100.0
4	x	x	x	x	x	x	x	100.0
5	x	x	x	-	x	x	x	85.7
6	x	x	x	-	-	x	x	71.4
7	x	x	x	x	x	x	x	100.0

(CDOI)	1	2	3	4	5	6	7
E1	1	2	4	6	5	7	2
E2	2	1	4	5	3	6	7
E3	2	1	3	7	6	5	4
E4	1	1	3	5	5	5	6
E5	2	1	7	6	4	5	3
E6	2	1	7	6	5	4	3
E7	2	1	4	5	6	7	3
Rj	12	8	32	40	34	39	28



(CDOI)	Rj media	Valor de Rj	Cc%
1	1.7	2 - C2	85.7
2	1.1	1 - C1	85.7
3	4.6	4 - C4	100.0
4	5.7	6 - C6	100.0
5	4.9	5 - C5	85.7
6	5.6	7 - C7	71.4
7	4.0	3 - C3	100.0

(CDOI)	1	2	3	4	5	6	7	Σ
E1	1	2.5	4	6	5	7	2.5	
E2	2	1	4	5	3	6	7	
E3	2	1	3	7	6	5	4	
E4	1.5	1.5	3	5	5	5	6	
E5	2	1	7	6	4	5	3	
E6	2	1	7	6	5	4	3	
E7	2	1	4	5	6	7	3	

Rj	12.5	9	32	40	34	39	28.5	195.0
$Rj - \sum Rj / N$	-15.3571429	-18.85714286	4.14285714	12.1428571	6.14285714	11.1428571	0.64285714	
$(Rj - \sum Rj / N)^2$	235.841837	355.5918367	17.1632653	147.44898	37.7346939	124.163265	0.41326531	918.36

w =	$S / (1/12 * K^2 * (N^3 - N) - K * \sum T)$
w =	0.67127281

$\sum T =$	$(t^3 - t) / 12$
$\sum T =$	3.08

$\chi^2 =$	$S / (1/12 * K * N * (N + 1))$
$\chi^2 =$	28.11

df = 6	$\chi^2 t = 22.46$
--------	--------------------

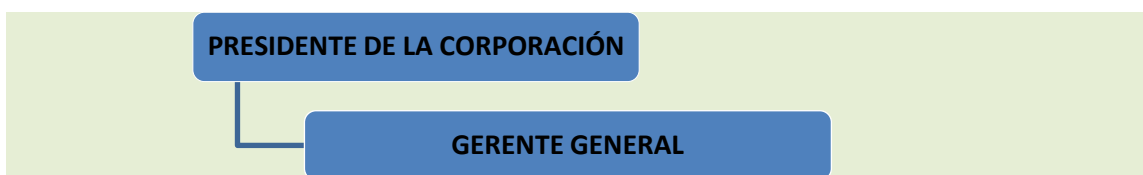
Anexo 15 Perfiles de los directivos de la Sucursal CIMEX Holguín orientados a la innovación.

	PERFIL DE COMPETENCIA LABORAL	Fecha: __/__/2022
---	--------------------------------------	-------------------

I- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Entidad: Sucursal CIMEX Holguín
2. Área:
3. Denominación del cargo:
4. Categoría ocupacional:
5. Grupo escala:
6. Horario:
7. Salario:

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO:



III. MISIÓN DEL PUESTO:

IV. FUNCIONES: Se establecen las facultades establecidas por documentos normativos y el reglamento orgánico de la entidad.

V. REQUISITOS DEL CARGO:

1. **Requisitos de Formación**
 - a) **Formación General:** Graduado de nivel superior.
 - b) **Conocimientos específicos y Habilidades:**

Conocimientos específicos y habilidades	Niveles		
	1 Bajo	2 Medio	3 Alto
Curso de Gerentes de Sucursales			X
Diplomado de SDGE			X
Postgrados de Dirección, GAE.			
Sistemas operativos de WINDOWS, Sistemas de			X

control interno			
Principios generalmente aceptados del Derecho, Principios de la Contabilidad			X
Habilidades en la toma de decisiones			X
Conocimientos de los principales sistemas que se operan en la Sucursal			X
Conocimientos sobre la administración de recursos.			X
Actualización de las disposiciones legales nacionales o extranjeras, relacionadas con la entidad			X
Manejo del Correo electrónico, plataformas digitales, herramientas y aplicaciones informáticas.			X
Normas y Disposiciones legales vigentes relacionadas con la actividad			X
Conocimientos sobre las Normas de Seguridad y Salud del Trabajo.			X

2. Requisitos Físicos

- No se requiere de esfuerzos físicos significativos, la postura que se adopta fundamentalmente es sentado, parado y caminando. Las presiones de trabajo provocan la aparición de síntomas de estrés, agotamiento psíquico al finalizar la jornada y por acumulación. Se requiere de esfuerzo mental. Se requiere volumen, distribución y concentración de la atención. Presenta agudeza visual, percepción del detalle, coordinación viso motora. Destreza de manos y brazos. Estado mental supuestamente sano.

VI. RESPONSABILIDADES:

- Sobre equipos y medios de trabajo:
- Sobre la calidad del servicio:
- Sobre la relación con los clientes:
- Sobre los resultados de la Sucursal/Entidad:
- Sobre el personal subordinado:
- Sobre sus reservas:
- Sobre su auto preparación y superación continua acorde con los avances tecnológicos asociados a la actividad que realiza.
- Sobre procesos.
- Sobre valores de la organización:

VII. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

A) INTERNAS

Se relaciona con el Presidente de la Corporación y otros Directores Nacionales

Se relaciona con todos los Gerentes Funcionales, de Complejo y personal subordinado.

B) EXTERNAS

Se relaciona con Secretarios y funcionarios del PCC y el gobierno, así como proveedores y directivos de entidades.

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO:

•Ambiente físico de trabajo.

El ambiente es agradable con adecuadas condiciones de iluminación, ventilación, ruidos, olores, limpieza y Ergonomía.

• Riesgos

Necesita un protector de Pantalla para display. Se encuentra sometido a riesgos, tales como: Caídas a diferentes y mismo nivel, Choques contra objetos inmóviles, Contactos eléctricos, Incendio, Pisada sobre Objetos, Estrés. Fatiga Mental y visual. etc

• Régimen de trabajo

Existe un régimen de trabajo y descanso que cumple con lo establecido.

IX. EQUIPAMIENTO DE TRABAJO:

- Teléfono, archivos, computadora, impresora, fotocopidora. Acceso a la Intranet de CIMEX, redes sociales e internet.
- Medios de Transporte.

X. DOCUMENTOS DE TRABAJO, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

a) Documentos de trabajo:

b) Normas y Procedimientos de trabajo:

XI. VALORES ORGANIZACIONAL (DE LA ENTIDAD):

Disciplina, Honestidad, Profesionalidad y Compromiso.

XII: COMPETENCIAS DEL PUESTO:

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES BÁSICAS.	
Ocupación o puesto de trabajo.	Gerente General
Área de trabajo.	Sucursal
Criterios para evaluar el nivel de Competencias. Puntuación	
• Nivel de competencia: Alto3	
• Nivel de competencia: Medio2	
• Nivel de competencia: Bajo1	

Competencias laborales	Nivel de competencia		
	3	2	1
A) ORIENTACIÓN A LA ESTRATEGIA DE LA SUCURSAL			
1. Capacidad de un pensamiento lógico-ágil, perspicaz que permita detectar y dar la solución a problemas del ámbito Empresarial.	X		
2. Habilidades en la aprobación de los informes que se elaboren, sustentado en la capacidad de análisis y proyección de lo que se plantea en los mismos, tanto internos como parciales por prácticas fraudulentas.	X		
3. Habilidades para establecer relaciones interpersonales de trabajo que le amplíen su campo de acción en todas las actividades de la Sucursal.	X		
4. Conocimientos que le permitan cumplir con las tareas de la defensa que se le asignen.	X		
5. Capacidad de utilizar las evaluaciones del desempeño como una herramienta de trabajo en función del desarrollo del capital humano.	X		
6. Habilidades para supervisar y hacer cumplir lo dispuesto en los Manuales de Normas y procedimientos y otros.	X		
7. Destrezas en la explotación de las opciones de los sistemas automatizados, tanto informáticos como gerenciales para obtener los reportes de interés.	X		
8. Destrezas en el uso de las nuevas tecnologías gerenciales que se indiquen su introducción en el Sistema Empresarial de CIMEX. (Computación)		X	
9. Destrezas en la preparación metodológica y transmisión de los conocimientos adquiridos de las nuevas disposiciones gerenciales a sus subordinados.	X		
10. Destrezas en la determinación y análisis de los diferentes indicadores que definen el resultado de la actividad (ingresos, costos, gastos, utilidad, cuentas por cobrar y pagar, reclamaciones, límites aprobados, flujo de caja, indicadores financieros etc.)	X		
13. Capacidad para analizar la Gestión de los Recursos Humanos en su totalidad y su utilización eficiente.	X		
B) ORIENTACIÓN AL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LA SUCURSAL			
1. Capacidad para tener visión estratégica, identificando	X		

las prioridades y jerarquizándolas.			
2. Habilidades en la expresión oral y escrita que fomente sus relaciones laborales.	X		
3. Capacidad para la toma de decisiones.	X		
4. Capacidad de aprovechar en función de los objetivos de la empresa tanto los problemas como los éxitos de sus compañeros.	X		
5. Habilidades en la aplicación de las funciones en el ciclo de dirección.(Organización, liderazgo y control, etc)	X		
6. Habilidades en la formación de sus reservas como cuadro a corto, mediano y largo plazo.	X		
8. Destrezas en la delegación de tareas.	X		
9. Alta capacidad perceptiva y analítica en la diferencia de detalles, incongruencias y deficiencias en la actividad que dirige.	X		
C) TRABAJO EN EQUIPO.			
1. Capacidad de aprovechar las oportunidades de trabajo conjuntas que favorezcan la cohesión del equipo.	X		
2. Capacidad de influencia en el colectivo basado en la profesionalidad, veracidad y responsabilidad en el desempeño.	X		
3. Capacidad de negociar con los miembros del equipo.	X		
4. Actuar como mediador en los conflictos entre subordinados y trabajadores.	X		
D) ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.			
1. Prever e identificar los puntos vulnerables de una situación o problema.	X		
2. Capacidad de síntesis y proyección para tomar decisiones.	X		
3. Capacidad para trabajar activamente y solucionar situaciones de posibles conflictos.	X		
4. Elevada capacidad para reestructurar el campo de acción.	X		
5. Capacidad de búsqueda de alternativas de solución a los problemas de forma individual	X		
E) EFICACIA PERSONAL			
1. Proyección de futuro. (Trazar sus metas y tratar de alcanzarlas.)	X		
2. Organizado, creativo e independiente.	X		
3. Responsabilidad ante su trabajo que le permita adoptar una conducta altamente confiable.	X		

4. Adecuada imagen personal.	X		
5. Autocontrol.	X		
6. Capacidad para establecer relaciones interpersonales.	X		
7. Sentido de pertenencia.	X		
8. Honrado, honesto y sencillo.	X		
9. Capacidad para tomar decisiones.	X		
10. Capacidad de regulación de sus emociones y de transmisión de estados de ánimo optimistas.	X		
D) ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN			
1. Capacidad de influir de forma positiva sobre los demás trabajadores, ya que es capaz de alentar, inspirar y motivar a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y formar el futuro éxito de la empresa (Liderazgo transformacional)	X		
2. Capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas y situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el puesto, la organización o los clientes internos o externos (Innovación)	X		
3. Capacidad de criticar constructivamente las ideas de los demás sin ser abrasivos. Una forma de fomentar este tipo de cultura es que exijan críticas a sus propias ideas y propuestas (Seguridad psicológica)	X		
4. Capacidad de impulsar y generar cambios tecnológicos necesarios , para alcanzar los objetivos de la empresa pues es capaz de reinventarse a sí mismo en cortos periodos de tiempo (Capacidad disruptiva)	X		
5. Capacidad para ejecutar diferentes tareas permitiendo que se adapte rápidamente al cambio y sea capaz de responder de manera favorable a las nuevas exigencias de la empresa (Polivalencia)	X		
6. Capacidad para soportar, afrontar y superar situaciones difíciles adversas que se produzcan en el ámbito laboral. (Resiliencia)	X		
7. Capacidad de tener visión de 360 grados e interpretar la realidad de forma abierta (Visión global)	X		

XIII. INDICADORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:
Eficiencia en el cumplimiento de los indicadores económicos.
Eficiencia en el cumplimiento de los indicadores comerciales
Cumplimiento de actividades generales
Estado de las competencias directivas

Disciplina

Condiciones Generales, particulares y específicas de idoneidad, que regirán para todos los trabajadores de la Sucursal CIMEX Holguín.

Nombre y Firma del Cuadro

Nombre y Firma del J' Inmediato

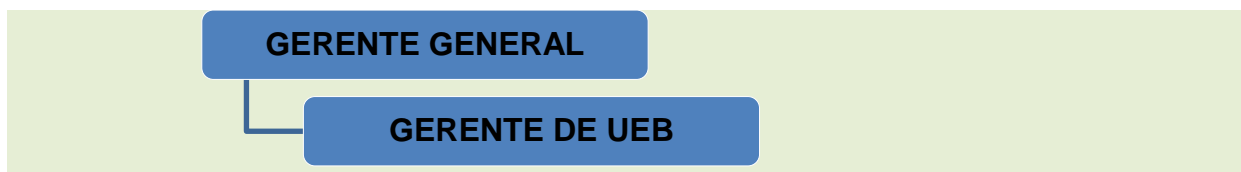
Fecha.

	PERFIL DE COMPETENCIA LABORAL	Fecha: __/__/2022
---	--------------------------------------	-------------------

I- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Entidad: Sucursal CIMEX Holguín
2. Área:
3. Denominación del cargo:
4. Categoría ocupacional:
5. Grupo escala:
6. Horario:
7. Salario:

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO:



III. MISIÓN:

IV. FACULTADES

Se establecen las facultades establecidas por documentos normativos de la entidad y el reglamento orgánico.

V. REQUISITOS DEL CARGO:

1. Requisitos de Formación

a) Formación General:

Graduado de Nivel Superior con entrenamiento en su puesto de trabajo.

b) Conocimientos específicos y habilidades:

Curso de formación de cuadros de base en la Red Minorista, según Programa Nacional. SDGE. Aplicación de Responsabilidad Material, Medidas Disciplinarias. Conocimientos de la legislación vigente. Sistemas estadísticos y de control de inventarios. Operar los sistemas que se utilizan en el Complejo. Curso en lo referente al análisis e interpretación de los estados financieros. Curso en lo referente al Control Interno. Curso en lo referente a Contabilidad y finanzas. Curso en lo referente a la preparación jurídica. Dominio de la computación. Logística. Mercadotecnia.

Merchandising, planimetría mercantil. Técnicas de venta.

Habilidades:

Conocimientos específicos y habilidades	Niveles		
	1 Bajo	2 Medio	3 Alto
Curso Integral Básico de Gestión Empresarial			X
Curso Integral Básico para reserva de Gerentes de Complejo			X
Preparación para de la Defensa Nacional, Territorial y en Defensa Civil			X
Preparación Político - Ideológico, Seguridad y Administración – Dirección y Técnico – Profesional.			X
Dominio del proceso de control interno.			X
Conocimientos de la estrategia de la Sucursal. Estructura organizativa y dominio del funcionamiento de sus mecanismos			X
Conocimientos de programas de computación (Word, Excel, SENTA, sistema de ED, correo electrónico y adecuado uso de las TIC. Sistemas Informáticos corporativos, establecidos para esta actividad: SENTA, SILVER. SAFIN. SIE. SAN. Sistema de Requisiciones, FTP.			X
Dominio del proceso de Dirección (organización, planificación, ejecución y control, habilidades de delegación, mando, negociación,)			X
Legislación laboral Vigente. Responsabilidad material, Medidas Disciplinarias. Regulaciones emitidas por el Presidente y Vicepresidentes de la Corporación referentes al área que dirige. Evaluación del desempeño, OJLB, Planes de capacitación			X
Conocimientos sobre las Normas de Seguridad y Salud del Trabajo.			X
Dominio del Manual de Normas y Procedimientos de la actividad minorista. Tratamiento de la Merma. Sistema de Inventarios. Conocimiento de las Normas Técnicas de Producción, Higiene referente a la actividad gastronómica, elaboración de alimentos, normalización, manipulación, calidad, Proceso. seguridad y medios de Protección			X

2. Requisitos Físicos

a) Atributos físicos

No se requiere de esfuerzos físicos significativos, la postura que se adopta fundamentalmente es sentado, parado y caminando. Las presiones de trabajo

provocan la aparición de síntomas de estrés, agotamiento psíquico al finalizar la jornada y por acumulación. Se requiere de esfuerzo mental. Se requiere volumen, distribución y concentración de la atención. Presenta agudeza visual, percepción del detalle, coordinación viso motora. Destreza de manos y brazos. Estado mental supuestamente sano.

VI. ACCIONES QUE REALIZA:

VII. RESPONSABILIDADES:

- Sobre equipos y medios de trabajo
- Sobre el proceso y calidad del servicio
- Sobre información confidencial
- Sobre el trabajo de otras personas

b) RELACIONES INTERNAS

Especialistas de ATM

Administradores

Especialistas Principales

Especialista Comercial

Especialista de Economía

b) RELACIONES EXTERNAS

- Se relaciona con todas las Gerencias y áreas de trabajo de la Sucursal.
- Gerente General
- Rectores de la dirección nacional
- Relaciones Comerciales con los Proveedores Nacionales
- Atención a los representantes de las organizaciones políticas, estatales y de masas donde están insertadas las unidades del Complejo.

IX. CONDICIONES DE TRABAJO:

- **Ambiente físico de trabajo.**

El ambiente es agradable con adecuadas condiciones de iluminación, ventilación, ruidos, olores, limpieza y Ergonomía.

- **Riesgos**

Necesita un protector de Pantalla para display. Se encuentra sometido a riesgos, tales como: Caídas a diferentes y mismo nivel, Choques contra objetos inmóviles, Contactos eléctricos, Incendio, Caída de Objetos en manipulación, Pisada sobre Objetos, Estrés. Fatiga Mental y visual. etc

- **Régimen de trabajo**

Existe un régimen de trabajo y descanso que cumple con lo establecido. 190.6 horas mensuales.

X. EQUIPAMIENTO DE TRABAJO:

Teléfono, Fotocopiadora, archivos, computadora, impresora, medios de transporte.

XI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES.

Ocupación o puesto de trabajo.	Gerente		
Área de trabajo.	Complejo		
Criterios para evaluar el nivel de Competencias.			
Puntuación			
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de competencia: Alto3 Nivel de competencia: Medio2 Nivel de competencia: Bajo1 			
Competencias laborales	Nivel de competencia		
	3	2	1
A) ORIENTACIÓN A LA ESTRATEGIA DE LA GERENCIA			
1. Capacidad de un pensamiento lógico-ágil, perspicaz que permita detectar y dar la solución a problemas del ámbito Empresarial.	X		
2. Habilidades en la elaboración, análisis, revisión y aprobación de los informes que se elaboran sustentado en la capacidad de análisis y proyección.	X		
3. Capacidad de actualización, dominio, aplicación y exigencia en las normativas y regulaciones intrínsecas a su actividad.	X		
4. Conocimientos que le permitan cumplir con las tareas de la defensa que se le asignen.			X
5. Capacidad de asesorar al Gerente General en el funcionamiento del proceso que dirige, así como las situaciones u adversidades que no ha sido capaz de resolver, manteniendo la retroalimentación y el trabajo para solucionar los problemas detectados.		X	
6. Capacidad de utilizar las evaluaciones del desempeño como una herramienta de trabajo en función del desarrollo del capital humano.	X		
7. Habilidades para exigir y controlar lo dispuesto en los Manuales de Normas y Procedimientos	X		
8. Destrezas en la explotación de las opciones de los sistemas automatizados, tanto informáticos como gerenciales para obtener los reportes de interés para realizar los análisis comerciales correspondientes.	X		
9. Capacidad de controlar el trabajo preventivo metodológico en las unidades de base que permita el funcionamiento del proceso que dirige	X		
10. Destrezas en la preparación metodológica y transmisión de los conocimientos adquiridos de las nuevas disposiciones y regulaciones al consejo de dirección	X		
11. Destrezas en la determinación, análisis, interpretación y	X		

proyección de los diferentes indicadores que definen el resultado de la actividad (ingresos, costos, gastos, utilidad, cuentas por cobrar y pagar, reclamaciones, límites aprobados, indicadores financieros etc.)			
12. Capacidad para controlar, planificar, analizar y perfeccionar el proceso comercial, calidad, económico, capital humano y utilizarlas en labores de asesoría.	X		
B) ORIENTACIÓN AL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LA GERENCIA			
1. Capacidad para tener visión estratégica, identificando las prioridades y jerarquizándolas.	X		
2. Habilidades en la expresión oral y escrita que fomente sus relaciones laborales.		X	
3. Capacidad para la toma de decisiones.	X		
4. Capacidad de aprovechar en función de los objetivos de la empresa tanto los problemas como los éxitos de sus compañeros.		X	
5. Habilidades en la aplicación de las funciones en el ciclo de dirección. Planificación. Organización. Ejecución y Control.	X		
6. Habilidades para simultanear tareas complejas.	X		
7. Habilidades en la formación de sus reservas como cuadro a corto, mediano y largo plazo.	X		
8. Destrezas en la delegación de tareas.	X		
9. Alta capacidad perceptiva y analítica en la diferencia de detalles, incongruencias y deficiencias a través de las acciones de control en la actividad que dirige.	X		
C) TRABAJO EN EQUIPO.			
1. Capacidad de aprovechar las oportunidades de trabajo conjuntas que favorezcan la cohesión del equipo.	X		
2. Capacidad de influencia en el colectivo basado en la profesionalidad, veracidad y responsabilidad en el desempeño.	X		
3. Capacidad de negociar con los miembros del equipo.	X		
4. Actuar como mediador en los conflictos entre subordinados y trabajadores.	X		
5. Capacidad de integrar las diferentes funciones e interrelación de las áreas en función de la calidad del proceso integrado			
6. Discusión y análisis con los subordinados de las deficiencias detectadas y la retroalimentación de sus soluciones y aplicación en el contexto laboral			
D) ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.			
1. Capacidad de prever e identificar los puntos vulnerables de una situación o problema y trabajar en revertir los identificados	X		

2. Capacidad de síntesis y proyección para tomar decisiones.	X		
3. Agilidad de pensamiento en momentos claves, sustentado en su inteligencia emocional	X		
4. Capacidad para reestructurar el campo de acción que favorezca el cumplimiento de las tareas no planificadas sin afectar la calidad del servicio	X		
5. Capacidad para generar planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas e insertarlos al trabajo cotidiano	X		
6. Trabajo sobre causa-efecto con pensamiento detallista, lógico e integrador de los elementos influyentes en el problema			
E) EFICACIA PERSONAL			
1. Proyección de futuro. (Trazar sus metas y tratar de alcanzarlas.)	X		
2. Consagrado al trabajo. Disciplinado. Organizado, creativo e independiente. Integro, cumplidor del código de ética de trabajadores y cuadro	X		
3. Responsabilidad ante su trabajo que le permita adoptar una conducta altamente confiable.	X		
4. Adecuada imagen personal.	X		
5. Capacidad para fomentar y consolidar los valores compartidos en el grupo que dirige	X		
6. Capacidad para establecer relaciones interpersonales.	X		
7. Autocontrol. Sentido de pertenencia.	X		
8. Honrado, honesto y sencillo.	X		
9. Capacidad para tomar decisiones.	X		
10. Capacidad de regulación de sus emociones y de transmisión de estados de ánimo optimistas.	X		
F) ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN			
1. Capacidad de influir de forma positiva sobre los demás trabajadores, ya que es capaz de alentar, inspirar y motivar a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y formar el futuro éxito de la empresa (Liderazgo transformacional)	X		
2. Capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas y situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el puesto, la organización o los clientes internos o externos (Innovación)	X		
3. Capacidad de criticar constructivamente las ideas de los demás sin ser abrasivos. Una forma de fomentar este tipo de cultura es que exijan críticas a sus propias ideas y propuestas (Seguridad psicológica)	X		

4. Capacidad de impulsar y generar cambios tecnológicos necesarios , para alcanzar los objetivos de la empresa pues es capaz de reinventarse a sí mismo en cortos periodos de tiempo (Capacidad disruptiva)	X		
5. Capacidad para ejecutar diferentes tareas permitiendo que se adapte rápidamente al cambio y sea capaz de responder de manera favorable a las nuevas exigencias de la empresa (Polivalencia)	X		
6. Capacidad para soportar, afrontar y superar situaciones difíciles adversas que se produzcan en el ámbito laboral. (Resiliencia)	X		
7. Capacidad de tener visión de 360 grados e interpretar la realidad de forma abierta (Visión global)	X		

XII. INDICADORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Eficiencia en el cumplimiento de Indicadores Generales

Estado de las competencias directivas

Cumplimiento de otros Indicadores

Disciplina

Condiciones Generales, particulares y específicas de idoneidad, que regirán para todos los trabajadores de la Sucursal CIMEX Holguín.

Nombre y Firma del Cuadro

Nombre y Firma del J' Inmediato

Fecha.

	PERFIL DE COMPETENCIA LABORAL	Fecha: __/__/2022
---	--------------------------------------	-------------------

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Entidad: Sucursal CIMEX Holguín
2. Denominación del cargo:
3. Unidad a la que pertenece:
4. Categoría ocupacional:
5. Grupo escala:
6. Salario:
7. Horario:

II- ORGANIGRAMA DEL PUESTO



III- MISIÓN DEL CARGO

IV- FUNCIONES

Se establecen las facultades establecidas por documentos normativos de la entidad y el reglamento orgánico.

V- REQUISITOS DEL CARGO

1. Requisitos de formación
 - Formación General: **Graduado de nivel superior.**
 - Conocimientos específicos y habilidades:

Conocimientos específicos y habilidades	Niveles		
	1 Bajo	2 Medio	3 Alto
Conocimientos de Dirección. Habilidades Gerenciales			X
Conocimientos sobre Preparación para la defensa y reducción de catástrofes.			X
Conocimientos sobre Preparación Político Ideológico			X
Curso "Formación de Base de Administradores y Reservas"			X
Conocimientos sobre la actividad Gastronómica			X

Conocimientos sobre computación (Excel, Word, Correo, INTRANET-INTERNET) y herramientas, aplicaciones y sistemas informáticos (SILVER –SENTAI, pedido automático, parte de incidencia, FTP, ED, SAFIN, SAN)			X
Idioma Inglés	X		
Conocimientos sobre Gestión de Recursos Humanos.(Plantilla, correlación SM/P, legislación vigente, capacitación, estimulación moral y material)			X
Conocimientos y habilidades sobre Gestión Comercial (módulo comercial, inventario, planimetría, Merchandising, Marketing, Wester unión, photoservice)			X
Conocimientos sobre Mercadotecnia			X
Conocimientos sobre Gestión de la Calidad			X
Conocimiento y manejo de caja registradora, medios de pago y efectivo.			X
Conocimientos básicos de Contabilidad y Finanzas		X	
Conocimientos sobre Control Interno			X
Conocimientos sobre el Código de Conducta de los Cuadros			X
Normas de almacenamiento de mercancías		X	
Conocimientos sobre Seguridad, Salud y Medio Ambiente del trabajo			X
Conocimientos sobre Seguridad y Protección			X

2. Requisitos Físicos

- No se requiere de esfuerzos físicos significativos, la postura que se adopta fundamentalmente es sentado, parado y caminando. Las presiones de trabajo provocan la aparición de síntomas de estrés, agotamiento psíquico al finalizar la jornada y por acumulación. Se requiere de esfuerzo mental. Se requiere volumen, distribución y concentración de la atención. Presenta agudeza visual, percepción del detalle, coordinación viso motora. Destreza de manos y brazos. Estado mental supuestamente sano.

VI- RESPONSABILIDADES

- Sobre equipos y medios de trabajo: Se responsabiliza con todos sus medios y equipos de trabajo.
- Sobre la calidad del servicio: Debe velar por la calidad del servicio que se brinda en la unidad y garantizar la satisfacción de los clientes.
- Sobre la relación con clientes: Mantener adecuadas relaciones con los clientes, basadas en el respeto y comprensión de los mismos.
- Sobre los resultados de la unidad: Es responsable por la obtención de utilidades y

otros indicadores de eficiencia positivos, por el desarrollo profesional y personal de los miembros de su equipo de trabajo.

- Sobre información confidencial: Se responsabiliza por mantener el secreto profesional sobre procedimientos de trabajo, información sobre la defensa y los resultados económicos de la actividad que dirige.
- Sobre el trabajo de otras personas: Sobre el cumplimiento en tiempo y forma de las tareas, funciones y objetivos de trabajo del personal subordinado.
- Sobre procesos: Se responsabiliza por el correcto desarrollo de los procesos de almacenamiento, elaboración, ventas, contables y de dirección.

VII- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

A) INTERNAS:

Gerente de complejo

Departamento Comercial

Departamento Económico

Área de Almacén

Especialista en ATM

Subordinado y todo el personal de la UEB

Se relaciona con todas las Gerencias y áreas del complejo para los intercambios, trabajo metodológico, inspecciones, orientaciones e información

Especialista de Recursos Humanos

Informa sobre la evaluación del desempeño de cada trabajador de acuerdo a lo establecido para el correcto funcionamiento de esta actividad.

B) EXTERNAS:

Proveedores, clientes, directivos, funcionarios e inspectores de diferentes organismos.

VIII- CONDICIONES DE TRABAJO

- Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo es agradable, con adecuadas condiciones de iluminación, bajo nivel de ruido, climatización y mobiliario ergonómico.

- Riesgos

No está expuesto a riesgos significativos por lo que no se consideran lesiones de importancia en el desarrollo del cargo.

- Régimen de trabajo

Existe un régimen de trabajo y descanso que cumple con lo establecido en la legislación laboral actual.

IX- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO

Teléfono, computadora, impresora, archivos

X. DOCUMENTOS DE TRABAJO. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

A) Documentos: Manual de Normas y Procedimiento de comercio Minorista. Documentos establecidos para el movimiento del Inventario, Transferencia. Ajustes. Documentos generados por el SCI (SILVER-SENTAI), Circulares, Informaciones, Análisis Económico, Evaluación de los trabajadores. Documentos de análisis generados por los sistemas corporativos SAN. SAFIN Sistema estadístico. Documentos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad.

B) Normas y procedimientos: Manual de normas y procedimientos de la Red Minorista de CIMEX, Legislación laboral actual, Reglamento disciplinario, Código de ética, Normas de Seguridad y Salud en el trabajo, Decreto Ley 196 y 197. Ley 60.

XI- VALORES ORGANIZACIONALES

Profesionalidad, Disciplina, Honradez, compromiso.

XII: COMPETENCIAS DEL PUESTO. ADMINISTRADOR

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES.

Cargo	Administrador.		
Área de trabajo.	Tiendas Panamericanas		
Criterios para evaluar el nivel de Competencias.	Puntuación		
· Nivel de competencia: Alto	3		
· Nivel de competencia: Medio	2		
· Nivel de competencia: Bajo	1		
Competencias laborales	3	2	1
A) ORIENTACIÓN A LA ESTRATEGIA DEL COMPLEJO			
1. Exigir y establecer el control interno para garantizar su funcionamiento con los requerimientos establecidos.	X		
2. Habilidades en la aprobación de los documentos que se elaboran sustentado en la capacidad de análisis.	X		
3. Capacidad para controlar los recursos bajo su dirección.	X		
4. Capacidad de análisis e interpretación de los ingresos, gastos, utilidades, aplicación de RM, MD, Correlación SM/P	X		
5. Capacidad de promover, influenciar y orientar el trabajo de sus subordinados hacia el cumplimiento del plan de venta y el logro de los objetivos del Complejo.	X		

6. Habilidades en los reportes comerciales que les facilitan los sistemas de inventarios automatizados para efectuar los pedidos automáticos.	X		
7. Habilidades de control y seguimiento en la política de AH encaminadas a la satisfacción del cliente interno. (Atención al hombre)	X		
8. Habilidades en el cumplimiento del proceso comercial (Pedido automático, confirmación, entrada de la mercancía, abastecimiento al piso, venta y nuevas necesidades)	X		
9. Habilidades en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.	X		
10. Habilidad para hacer cumplir los planes de capacitación a través de la superación propia y la de sus subordinados.	X		
11. Capacidad de aplicar los estilos de dirección que permita el control y cumplimiento de los Manuales de Normas y Procedimientos y regulaciones informáticas (TI)	X		
12. Desarrolla acciones dirigidas a lograr mayores niveles de eficiencia en la Gestión Comercial.	X		
13. Se centra en la prevención, en la mejora de la calidad del servicio que se brinda en la unidad	X		
14. Desarrolla una filosofía centrada en el cliente.	X		
15. Atiende las quejas y reclamaciones de los clientes con amabilidad, dinamismo y profesionalidad.	X		
16. Desarrolla acciones dirigidas a evaluar la percepción que tienen los clientes de la calidad del servicio que se brinda en la unidad.	X		
17. Cuida la imagen de la organización que se proyecta al cliente y exige por la protección al consumidor.	X		
18. Habilidad en el control y seguimiento de los indicadores de eficiencia (Plan de ingreso, costo, utilidades y Gasto total por CUC de ingreso)	X		
B) TRABAJO EN EQUIPO.			
1. Capacidad de aprovechar las oportunidades de trabajo conjuntas que favorezcan la cohesión del equipo y tributen a la terminación del proceso.	X		
2. Comunicar con inmediatez las deficiencias detectadas durante el cumplimiento de su trabajo y búsqueda de alternativas en equipo para la solución de problemas.	X		
3. Capacidad de integrar las diferentes funciones e interrelación de las áreas en función de la calidad del proceso integrado	X		

4. Capacidad de fomentar en el colectivo un clima favorable y de cooperación con el equipo de trabajo en la solución de situaciones emergentes.	X		
5. Reflejar en el resultado del trabajo los aportes individuales que estimulen el sentido de pertenencia al grupo, complejo, corporación.	X		
6. Discusión y análisis en equipo de las deficiencias detectadas y la retroalimentación de sus soluciones y aplicación en el contexto laboral	X		
7. Potenciar diariamente el dominio de los planes individuales para adoptar políticas internas que movilicen al equipo de trabajo el cumplimiento del plan.	X		
8. Lograr asignar a cada miembro del equipo las funciones establecidas adecuadas a sus cualidades de personalidad y responsabilidades.	X		
C) ORIENTACIÓN AL PROCESO DE DIRECCIÓN DEL COMPLEJO			
1. Visión estratégica, identificando las prioridades y jerarquizándolas.	X		
2. Habilidades de delegación sustentadas en el control y evaluación de las tareas delegadas, en busca de mejora continua.	X		
3. Toma de decisiones con seguridad, sustentado en análisis e identificándose con las consecuencias	X		
4. Habilidades de negociación y solución de conflictos	X		
5. Habilidades en la ejecución del ciclo de dirección (organización, planificación, control y liderazgo). Elogia y critica en el momento oportuno.	X		
6. Habilidades para estimular permanentemente los valores compartidos en sus trabajadores.	X		
D) ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.			
1. Prever e identificar los puntos vulnerables de una situación o problema y trabajar en revertir los identificados	X		
2. Analizar los problemas que se presenten durante el proceso contable, comercial, RRHH y determinar las variantes óptimas para lograr la eficiencia económica.	X		
3. Agilidad de pensamiento en momentos claves, con presencia de inteligencia emocional en la toma de decisión	X		
4. Capacidad para reestructurar el campo de acción que favorezca el cumplimiento de las tareas no planificadas	X		
5. Capacidad para generar planteamientos y soluciones a los problemas cotidianos e insertarlos al trabajo diario	X		

6. Trabajo sobre causa-efecto con pensamiento detallista, lógico e integrador de los elementos influyentes en el problema	X		
E) HABILIDADES PARA LA PLANIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN.			
1. Implementar los controles preventivos en las diferentes áreas teniendo en cuenta el plan de medidas de auditorías y supervisiones realizadas.	X		
2. Evaluar y accionar sistemáticamente en las deficiencias detectadas en el proceso comercial, RRHH y económico que dirige.	X		
3. Pensamiento proactivo. Control de documentación establecida y entrega en tiempo de información solicitada con calidad.	X		
4. Analiza diariamente el comportamiento de los indicadores generales de eficiencia, adoptando las medidas correctivas necesarias para resolver los problemas que puedan ocasionar pérdidas.	X		
5. Busca cotidianamente las oportunidades que pueda ofrecer el entorno para aumentar los ingresos.	X		
6. Analizar los resultados de los controles en colectivo asociado al aprendizaje y emulación en el equipo de trabajo.	X		
7. Incentiva el autocontrol en los empleados.	X		
8. Revisa al detalle los expedientes de merma y elabora con calidad la documentación.	X		
9. Controla el ciclo de rotación de los inventarios	X		
F) EFICACIA PERSONAL			
1. Capacidad de promover un desempeño eficaz, eficiente y efectivo	X		
2. Posee una visión global de la actividad que le permite desarrollar correctamente sus funciones actuales y proyectar el desarrollo futuro.	X		
3. Disciplinado, Organizado, Laborioso, Ágil, creativo e independiente.	X		
4. Capacidad comunicativa para establecer relaciones interpersonales.	X		
5. Adecuada imagen personal. Autocontrol. Honrado y sencillo.	X		
6. Capacidad de subordinar los intereses personales a los de la Entidad	X		
7. Sentido de pertenencia por la organización.	X		
8. Capacidad de regulación de sus emociones y de transmisión de estados de ánimo optimistas.	X		
9. Integro, cumplidor del código de ética y conducta. Fiel a sus	X		

principios			
10. Se permite abandonar las normas habituales de trabajo, siempre que ello contribuya al mejor funcionamiento de los procesos que componen la actividad.	X		
11. Trabaja en variedad de ambientes y se adapta fácilmente a nuevas situaciones.	X		
12. Adapta su comportamiento adecuadamente a los cambios en el entorno: Capta y busca información acerca de los cambios del entorno, que puedan afectar el funcionamiento de la unidad o constituir oportunidad de negocio.	X		
13. Se siente responsable de la calidad y de los resultados de su trabajo.	X		
G) ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN			
1. Capacidad de influir de forma positiva sobre los demás trabajadores, ya que es capaz de alentar, inspirar y motivar a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y formar el futuro éxito de la empresa (Liderazgo transformacional)	X		
2. Capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas y situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el puesto, la organización o los clientes internos o externos (Innovación)	X		
3. Capacidad de criticar constructivamente las ideas de los demás sin ser abrasivos. Una forma de fomentar este tipo de cultura es que exijan críticas a sus propias ideas y propuestas (Seguridad psicológica)	X		
4. Capacidad de impulsar y generar cambios tecnológicos necesarios , para alcanzar los objetivos de la empresa pues es capaz de reinventarse a sí mismo en cortos periodos de tiempo (Capacidad disruptiva)	X		
5. Capacidad para ejecutar diferentes tareas permitiendo que se adapte rápidamente al cambio y sea capaz de responder de manera favorable a las nuevas exigencias de la empresa (Polivalencia)	X		
6. Capacidad para soportar, afrontar y superar situaciones difíciles adversas que se produzcan en el ámbito laboral. (Resiliencia)	X		
7. Capacidad de tener visión de 360 grados e interpretar la realidad de forma abierta (Visión global)	X		

XIII. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Cumplimiento de los objetivos de trabajo

Eficiencia en el cumplimiento de otros indicadores

Estado de las competencias directivas

Cumplimiento de actividades generales

Disciplina

Nombres y Apellidos del Administrador

Firma

Nombres y Apellidos del J' Inmediato Superior

Firma

Fecha
