

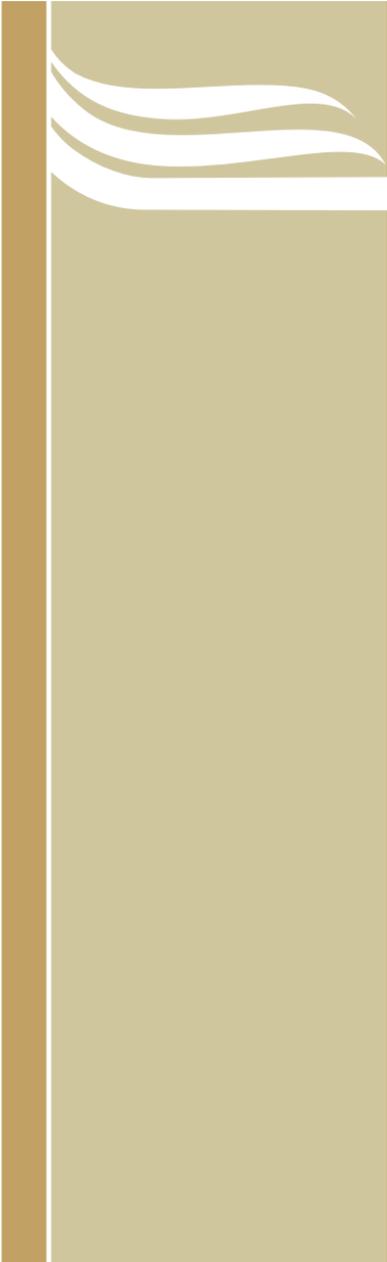
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA**

TRABAJO DE DIPLOMA

Determinación de las competencias de los directivos de la “Dirección Provincial de Servicios Comunes” de Holguín

Autora: Anais Tamayo Fernández

Tutor: M.Sc María Elizabeth Fonseca Romero



UHo UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

Holguín, 2013



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora M.Sc. María Elizabeth Fonseca Romero por su guía durante el desarrollo del estudio.

A mis padres por su empeño cotidiano para que me hiciera ingeniera.

A mi esposo y mi suegra por su paciencia y ayuda en cada momento del transcurso del estudio de la carrera.

A todas las personas que de una forma u otra han hecho posible este trabajo.

En especial a mis hijos que son la razón por la cual cada día soy mejor mujer.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

RESUMEN

En la actualidad se reconoce la significación e importancia de la dirección y el liderazgo en el logro de cualquier objetivo y meta propuesta por las organizaciones. Debido a esto las entidades se proyectan en la formación y capacitación de sus directivos en base a los resultados arrojados en las evaluaciones de las competencias, con el propósito que estos se conviertan en directivos líderes, de aquí el valor de las competencias y el conocimiento de esta combinación; (emocionales y directivas), encaminadas a un desempeño laboral exitoso.

El presente trabajo de diploma, titulado “Determinación de las competencias de los directivos de la Dirección Provincial de Servicios Comunes de Holguín”, se lleva a cabo con el objetivo de determinar las competencias emocionales y directivas en los dirigentes de esta organización, con el fin de conocer y proyectarse adecuadamente en la captación, formación y capacitación de los mismos. Partiendo de una amplia revisión bibliográfica, el empleo de los métodos empíricos y teóricos y la utilización de técnicas como la entrevista, revisión de documentos, observación, método de expertos, entre otras, arribando a la conclusión de la necesidad de un procedimiento que integra las competencias directivas y emocionales con la finalidad de dar un nuevo enfoque a la formación de los dirigentes adecuándolo a las necesidades actuales y futuras de la organización.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

ABSTRACT

At the present it's admitted the significance and importance of the direction and leadership focused into the achievement of any objective or desired aim by the organizations. Cause that, the institutions channel themselves to the formation and training of its executives, based on the results produced along the assessments of the competitions, with the finality that they turn into leader executives, from this point was born the importance of the competition and the knowledge of this combination, (emotional and managerial), obviously directed to get an successful labor performance as well.

This diplom work called "Establishment of the competitions of the executives of the Provincial Head Offices of Communal Services of Holguín city", it's carried with the intention of determine the emotional competitions and managerial in the leaders of this organization, with the purpose to know and to project adequately into the recruitment, formation and training of them. Starting from a deep and wide bibliographic checking, the use of empirical and theoretical methods and the techniques like the interview, the analysis of documents, the observation, the experts method among others, arriving to the conclusion regarding to the necessity of an able procedure which makes up the emotional and managerial competitions with the purpose of giving a new approach to the formation of the leaders and at the mean time, to adjust it to the present and future needs of the organization.



	Páginas
INDICE	
Introducción	1
Capítulo I: Fundamentación teórica	4
1.1 Dirección y Liderazgo. Conceptos y clasificaciones	4
1.2 Competencias. Principales conceptos y clasificaciones	15
1.3 Inteligencia Emocional. Evolución y principales definiciones	24
Capítulo II: Procedimiento para la determinación de las competencias de los directivos	30
Capítulo III: aplicación del procedimiento propuesto para la determinación de las competencias	36
Valoración económica social	52
Conclusiones	53
Recomendaciones	54
Referencias bibliográficas	55
Bibliografía	57
Anexos	



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realiza en la Dirección Provincial Servicios Comunes de Holguín, estos servicios en Cuba están vinculados directamente a la población, se crearon en 1976 a partir de la nueva Constitución de la República de Cuba. Se ubicaron en la Oficina de Atención a Organismos locales del Poder Popular, adscritas al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, donde se extingue la oficina y pasan a ser administrados por los territorios, hasta el año 1996, donde se entrega al Ministerio de Economía y Planificación para su rectoría metodológica hasta la fecha, con la misión fundamental de prestar diversos servicios a la población, las principales actividades que se atienden son: Higiene Comunal y Ambiental, servicios Necrológicos, Áreas Verdes, Viveros y Mobiliario Urbano y que tiene como visión distinguirse por la eficiencia, calidad y seguridad de sus servicios.

La problemática fundamental que encabeza esta investigación trata de las competencias directivas y emocionales de los dirigentes de comunales al constituir un interés de la organización tener una concepción integral a la hora de seleccionar, formar y capacitar a sus dirigentes a partir de las necesidades actuales y futuras de la empresa.

Planteándose como **problema científico**: ¿Cómo se manifiestan las competencias directivas y emocionales en una muestra de directivos de la “Dirección Provincial de Servicios Comunes” de Holguín para que lleguen a ser líderes?

El objeto de la investigación: es la función de dirección.

El **Objetivo general** de esta: es determinar las competencias emocionales y directivas en los dirigentes de la “Dirección Provincial de Servicios Comunes” de Holguín, con el fin de conocer en que proyectarse en la captación, formación y capacitación de los mismos.

Para cumplir el objetivo general, se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

1. Confeccionar la fundamentación teórico-metodológico de la investigación a partir de las concepciones de la dirección; además del desarrollo y tendencias actuales basado en las competencias.
2. descripción del procedimiento a utilizar en la investigación.
3. Aplicar el procedimiento en la entidad objeto de estudio.

El Campo de Acción: lo constituyen las competencias directivas y emocionales.

Se plantea como **Hipótesis** que “Si se conocen las competencias directivas y emocionales que deben estar presentes en los directivos de comunales la organización podrá proyectarse en la formación, capacitación y evaluación de los mismos para que lleguen a ser líderes y de este modo satisfacer las necesidades de la entidad”.

Se propone la utilización de diferentes métodos como el teórico-histórico, el histórico-lógico, análisis- síntesis y el empírico y el empleo de técnicas como la revisión bibliográfica general y discriminativa, posición crítica ante los hechos y evaluación de las tendencias, periodización, inducción - deducción y análisis - síntesis. Además de la observación, la entrevista, método de mejora, métodos ingenieriles, método de búsqueda y solución de problemas así como la utilización del paquete de office.

Tareas:

1. Búsqueda bibliográfica tanto nacional como internacional sobre el tema de referencia.
2. Diagnóstico de las competencias actuales en los directivos de la “Dirección Provincial de Servicios Comunales” de Holguín.
3. Determinación de las competencias (directivas y emocionales) que deben estar presentes en los directivos permitiendo una concepción integral para la formación y capacitación de los mismos.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

4. Comparación de las competencias que actualmente se evalúan y las obtenidas de la aplicación del método de expertos, arribando a conclusiones.

La relevancia de este estudio consiste en el aporte de un procedimiento que integra las competencias directivas y emocionales con la finalidad de dar un nuevo enfoque a la formación de los dirigentes adecuándolo a las necesidades actuales y futuras de la organización.

Está estructurado en tres capítulos; el primer capítulo: la fundamentación teórica, se realiza un análisis teórico - conceptual , incluyendo temas de dirección y liderazgo como aspectos muy relacionados, las competencias, la Inteligencia Emocional y su importancia para la formación de directivos y el logro del éxito empresarial. En el segundo capítulo: se propone un procedimiento metodológico para determinar las competencias que deben estar presentes en los directivos de la organización. En el tercer capítulo: se aplica el procedimiento propuesto para la determinación de las competencias.



CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El mundo contemporáneo se caracteriza por la velocidad de los cambios en las diferentes esferas: tecnológica, económica, social, medio ambiental etc., donde las empresas deben estar preparadas para hacerle frente a todos los ámbitos a la vez, asumirlos e incluso anticiparse a estos.

Una eficaz dirección aporta orden y coherencia a esta complejidad donde se establecen objetivos y las fases para alcanzarlos, busca y asigna los recursos para llevarlos a cabo y asegura la realización del plan controlando y resolviendo problemas. Pero a su vez existe la necesidad de ser guiado y motivado por un buen liderazgo. Si se habla de dirección no se puede dejar de hablar del liderazgo debido a que este le aporta a la dirección el valor añadido necesario para el éxito.

1.1 Dirección y Liderazgo. Conceptos y clasificaciones

En el transcurso del tiempo las fuerzas productivas se incrementaban y al mismo tiempo lo hacia la función de dirección, ya sea en la planificación, la organización, el control, en el mandar y guiar a los subordinados, surgiendo así los métodos, técnicas y medidas organizativas que poco a poco han ido evolucionando para lograr mantenerse y competir en una sociedad cada vez más cambiante y enfocada a la calidad y a los clientes. Para esto, el análisis y aplicación de los conocimientos y técnicas de nuevas forma de dirección y gestión se ha convertido en una necesidad y un reto de los dirigentes.

La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo, lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Koontz y O`Donnell adoptan el término dirección como: la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Fayol define la dirección: “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección”, la que “consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que compongan su unidad, en interés de la empresa”

Importancia de la dirección

Su Importancia en relación con los demás elementos

Notemos que la dirección es la parte “esencial” y “central”, de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto: si se prevé, planea, organiza, integra y controle, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección.

Y es que todas las etapas de la estática administrativa se ordenan a preparar las de la dinámica. Y de éstas, la central, es la dirección.

Por otra parte, en las distintas aproximaciones teóricas al fenómeno del liderazgo, puede observarse que los distintos autores proyectan, una mirada al tema desde diferentes ángulos, tratando a su paso de incorporar algún elemento nuevo. En toda esta trayectoria también puede apreciarse que para referirse “a que es lo que define a un líder como tal, así como que es lo que requiere desarrollarse en ellos”, algunos de estos autores le llaman características del líder”, otros la llaman “rasgos”, varios lo definen como un conjunto de atributos, y para otros son hábitos o habilidades.

No obstante, si bien en este sentido se aprecia una falta de consenso (como en algunos otros aspectos que no constituyen en este momento objeto de discusión), por otra parte, parece existir un considerable grado de acuerdo en cuanto a la idea de que la efectividad o ineffectividad de una organización está en gran medida determinada por la calidad de sus líderes, idea que fue señalada por Peiró (1995), al que también se le suma el criterio de Shultz (1978) cuando señala que prácticamente la mitad de las organizaciones fracasan



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

en sus primeros años de vida y que solo 1/3 de estas supera los cinco años de existencia, atribuyendo las causas de este fracaso a un liderazgo defectuoso en la mayoría de las ocasiones.

En la actualidad, la mayoría de las empresas están excesivamente dirigidas y poco lideradas. Las empresas que triunfan no esperan a que acudan los líderes, buscan activamente personas con madera de líder y proporcionan su experiencia profesional con el objetivo de desarrollar ese potencial. Queda claro que con una cuidadosa selección, formación y estímulo, docenas de personas pueden desempeñar importantes misiones de liderazgo en una organización empresarial.

Liderazgo es el resultado de alguien que ejerce influencia sobre alguien en particular o bien un grupo de cualquier organización ejerciendo la persuasión para el logro de objetivos generando confianza en la organización, elaborando la credibilidad en ambos sentidos y con esto se tomaran actitudes positivas para el logro de las metas propuestas.

El líder para la empresa es como una brújula pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas, la misión básica de todo líder es de dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, entre dos variables: Saben motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos. (Casares Arrangoiz, David 1996: 27).

Entendemos el líder por las siguientes características:

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

No todo el mundo se puede destacar simultáneamente en el liderazgo y en la dirección. Algunas personas están capacitadas para convertirse en excelentes directores pero no en carismáticos líderes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero, por diversos motivos, les resulta difícil convertirse en directores fuertes. Las empresas eficaces valoran ambas clases de personas y se esfuerzan en incorporarlas en sus equipos tratando de preparar a su personal más cualificado para que desarrolle una y otra condición, el liderazgo y la dirección.

El liderazgo es “el encargado de hacerle frente a cambios” (Kotter, 1991), entre los que podemos mencionar: el cambio tecnológico, la mayor competencia internacional, la desregulación de los mercados, el exceso de capacidad de los sectores que hacen uso intensivo del capital, un inestable cartel del petróleo y los cambios demográficos de la población activa.

El liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 1993).

El liderazgo es considerado como “un proceso en el cual se permite a los miembros del grupo influir y motivar a los otros para ayudar a lograr las metas del grupo” (Smith & Mackie, 1995).

La dirección y el liderazgo tienen funciones similares: hacer frente a la complejidad y al cambio, influenciar y motivar. Cada sistema de acción implica decidir lo que se necesita



hacer, crear redes de interrelación entre las personas y conexiones entre ellas de modo que puedan realizar los planes en el tiempo previsto y además tratar de asegurar que dichas personas realmente hagan el trabajo. Pero cada sistema lleva a cabo tareas de modo diferente.

Por ejemplo, la dirección:

- Resuelve la complejidad a través de la planificación y presupuesto: estableciendo objetivos para el futuro (normalmente para el mes y años siguientes), estableciendo fases detalladas para alcanzar dichos objetivos y, después, asignando recursos para llevar a cabo dichos planes.
- Genera la capacidad para lograr su plan de creando una estructura organizativa y una serie de puestos de trabajo para la realización de las exigencias del plan, cubriendo dichos puestos con individuos cualificados, comunicando el plan a dichas personas, delegando responsabilidad para llevar a cabo el plan e ideando sistemas para supervisar su puesta en práctica.
- Asegura la realización del plan controlando y resolviendo problemas, observando los resultados y comparándolos con cierto detalle con el plan, tanto de un modo establecido como mediante informes, reuniones y otros instrumentos; identificando las desviaciones y luego planificando y organizando para resolver los problemas.

El liderazgo:

- Desarrolla una visión futura (a menudo un futuro distante), junto a esta, estrategias para producir los cambios necesarios para lograrla.
- Pone de acuerdo a la gente, es decir, capaz de fomentar el espíritu de equipo para que los grupos comprendan el enfoque perseguido y se comprometan a su consecución.
- Logra que una visión se cumpla mediante la motivación y estimulación. Esto significa que mantiene a la gente moviéndose en la línea correcta, superando los importantes obstáculos que se presentan al cambio, recurriendo a las necesidades, valores y emociones humanas básicas, que a menudo no son utilizadas.



Por todo lo antes mencionado se puede plantear que el liderazgo complementa la dirección, no la sustituye. Además actualmente se ha convertido en un verdadero reto la combinación de un fuerte liderazgo y una fuerte dirección y utilizar uno y otra para que se equilibren entre sí. Esta combinación es considerada la esencia para la obtención del éxito debido a que no es solo utilizar la misma fórmula de antes, sino hacerlo mejor, ya que mayores cambios exigen siempre mayor liderazgo.

Estilos de dirección

Existen diferentes estilos de dirección. Un modelo es el planteado por McGregor (1969), donde admite la existencia de un conflicto básico entre las necesidades del individuo y de la organización, no pudiendo estar ninguna de las partes satisfechas plenamente, aunque el director debe actuar en este sentido. Este autor propone una tipología dicotómica de estilos de dirección:

- La teoría X: supone que el hombre huye del trabajo y de las responsabilidades por lo que hay que organizar su trabajo y controlarlo tenazmente.
- La teoría Y: supone que el hombre tiene motivaciones y necesidades que satisfacer, por lo que conviene conocer la motivación humana para obtener más eficiencia en el trabajo.

Esta última teoría Y genera un clima de trabajo favorable, estimulando la productividad, el autocontrol y la creatividad; propone una dirección participativa o consultiva, con un marcado carácter humanista.

Por su parte Likert (1976) distingue los siguientes cuatro estilos de dirección:

- Explotador-autoritario: los administradores tienen poca confianza en sus subordinados, dirigiendo a las personas a través del temor y el castigo, no existiendo prácticamente delegación de autoridad y quedando reservada la toma de decisiones a los niveles superiores de la organización.
- Benevolente-autoritario: los directivos confían algo más que en el caso anterior en sus subordinados, manteniendo una cierta comunicación ascendente y alguna delegación en la toma de decisiones; no obstante, aún existe un fuerte control.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

- Estilo de consulta: los administradores tienen bastante confianza en sus subordinados, pero no una confianza completa, existiendo una mayor participación del trabajador y una comunicación tanto descendente como ascendente, motivando más con recompensas que con castigos, procurando reconocer y premiar siempre el desempeño.
- Participativo y de grupo: los directivos tienen completa confianza en sus subordinados, participando estos en la toma de decisiones de la empresa, en la fijación de sus metas y posterior evaluación de su logro, etc.; e incluso operando en ocasiones los directivos y los subordinados como un grupo. Este estilo fomenta el trabajo en equipo.

Schein (1991) considera la complejidad de la naturaleza humana y los factores que influyen en su motivación para de este modo distinguir distintos estilos de dirección que ayuden a lograr las metas de la organización:

- El primer estilo se apoya en la idea de que las personas están motivadas principalmente por los incentivos económicos, los cuales controla la empresa. Según esta concepción, las personas son generalmente pasivas, moviéndose solo por el dinero, por lo que la organización los tendrá que manipular y dirigir para lograr sus objetivos.
- El segundo estilo sugiere que los individuos son motivados por necesidades sociales (necesidad de afiliación y pertenencia a un grupo, necesidades afectivas...), por lo que al dirigir deberemos considerar la importancia de las fuerzas sociales de los grupos informales de compañeros.
- El tercer estilo sostiene que las personas tienen una serie de necesidades ordenadas jerárquicamente; desde necesidades primarias de supervivencia hasta necesidades superiores de autorrealización. Conforme la persona vaya satisfaciendo las necesidades más bajas de la jerarquía, se preocuparán de las superiores relativas a su propio ego (autorrealización, estima, éxito personal);

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

procurando con este estilo de dirección que los miembros de la organización se sientan auto motivados y deseen cooperar.

- El cuarto estilo se fundamenta en el concepto de hombre complejo, en el que se combinan motivos y factores diferentes, por lo que las personas en cada momento tendrán unas motivaciones y pueden responder a diferentes estrategias de administración.

Otra opinión es la del profesor Bueno Campos (1991), que distingue los siguientes estilos de dirección:

- Enfoque subjetivista, que se fundamenta en las características psicológicas de los directivos.
- Enfoque administrativo o gerencial, que se basa en la manera en que los directivos toman decisiones y las llevan a la práctica.
- Enfoque de la cultura de la organización, teniendo en cuenta las pautas de conducta generalizadas entre los miembros de la organización. De acuerdo con este enfoque, el estilo de dirección de la empresa moderna debe atender a unos valores, principios, creencias, inculcadas a los miembros de su plantilla a través de su cultura, siendo fundamental el papel de los directivos, aceptando este sistema de valores e inculcándoselo a sus subordinados a través de sus actuaciones y con su ejemplo. Sería una dirección por la cultura.

Últimamente se habla bastante de la dirección por objetivos; en este caso, la técnica de dirección consiste en fijar en la empresa objetivos generales a alcanzar, los cuales se desglosarán en subobjetivos a cumplir por los distintos directivos de la empresa y por el personal subordinado de cada departamento. Este sentido de dirección ofrece una gran autonomía de actuación a los distintos miembros de la organización y la posibilidad de autocontrol.



Estilos de liderazgo

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

- **Liderazgo dictador:** se refiere a la fuerza de sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás, acostaba de todos y todo.

- **Liderazgo autocrático:** el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional:

- **Liderazgo democrático:** el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- **Liderazgo paternalista:** tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

- **Liderazgo liberal:** el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- **Liderazgo transaccional:** los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.



- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- Liderazgo autentico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual.

1.2 Competencias. Principales conceptos y clasificaciones

El concepto de competencia es utilizado con frecuencia en las empresas a nivel mundial para designar un conjunto de factores o elementos, asociados al éxito en el desempeño de las personas, por lo que es necesario tener en cuenta algunos elementos expuestos por varios autores y poder comprender mejor el origen de la idea competencias.

Las definiciones de competencias suelen ser múltiples y variadas:



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Competencia, “se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado).

Las competencias “se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (POLFORM/OIT).

“Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello”. (OIT)

La competencia “es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”. (Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina).

De las anteriores definiciones se ha de destacar que las competencias presentes en una persona son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño logran el éxito, pues no es sólo el hecho de desear sino de tener eso no sé qué, que permite realizar actividades de la forma más exitosa posible comparado con otra persona; cada persona tiene sus propias competencias, es decir, no son copiables e imitables.

Según Llorente (1999) los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado (sobre los cuales refiere que en su esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias y lamenta que por fatalidad sean los más difundidos) comparten una serie de puntos comunes:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información , orientación al cliente , pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo ... aparecieron en los primeros estudios de McBer, (Hay Group/McBer), la



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

consultora fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.

- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

1.2.1 Competencias directivas. Principales conceptos y aportes

Las primeras investigaciones sobre las competencias directivas las realizó Boyatzis (1982) quien preguntó a un conjunto de directivos por los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en sus puestos, proponiendo veintiún tipos de competencias agrupadas en: competencias de dirección de metas y acción, de liderazgo, de dirección de recursos humanos, de dirección de subordinados y de relación con otros.

A partir de ahí se han elaborado diversas propuestas como la de Mitrani, Dalziel y Suárez (1992) quienes identificaron 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.

Para Kanungo y Misra (1992), las competencias representan las habilidades aprendidas para utilizar en el trabajo procedimientos autorreguladores y autocontrol adores, y se clasifican en competencia afectiva, intelectual y orientada a la acción.

Vargas, Casanova y Montanero (2001) tipifican las competencias haciendo énfasis en lo individual (sistematicidad, proactividad, disposición al aprendizaje, capacidad de decisión, de control, flexibilidad y adaptabilidad, creatividad y conciencia crítica) o en el aspecto



social (capacidad de cooperación, de comunicación, actitud solidaria, respeto y responsabilidad).

Estas competencias son consideradas como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta (Pereda, Berrocal y López, 2002:46). El concepto de competencias, por consiguiente, lleva asociados varios elementos:

- a) se trata de unos comportamientos observables
- b) que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto
- c) que se desarrollan en una organización determinada

Es decir, en el marco de una estrategia, una estructura organizativa, una cultura y una tarea concreta. Por tanto una competencia no es una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993).

“Básicamente, existen dos tipos de competencias: las técnicas y las directivas” (Cardona y Chinchilla, 1999).

Las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Las competencias técnicas suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por ejemplo, el dominio del cálculo de estructuras en ingeniería o el saber interpretar un balance contable en administración de empresas.

Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, son más genéricas, y aunque cada organización según su estrategia, política, estructura organizativa y cultura pueda enfatizar más unas u otras, pueden considerarse de forma conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Armando Cuesta Santos en su libro “Gestión por Competencias” (2001) toma como ejemplo un perfil de directivos para la evaluación de la capacidad directiva (potencial



humano) de dos funcionarios pertenecientes a la ATT (Beer et al., 1985). A pesar de que estos autores no declaran estos parámetros como competencias resultan muy similares teniendo en cuenta la definición dada por Cuesta (Anexo 1).

Cualidades Personales:

1. **Energía:** capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.
2. **Autobjetividad:** capacidad de mantenerse ecuánime y actuar con moderación al enfrentar situaciones complejas.
3. **Tolerancia a la incertidumbre:** mantiene firme el carácter bajo presión y oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de incertidumbre.
4. **Resistencia al stress:** tiene conocimiento de técnicas de relajación. Toma medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes. Práctica ejercicios físicos. Se autocontrola en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas. Analiza las causas que le provocan el estrés. Busca apoyo social.
5. **Espectro de interés:** capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
6. **Aptitud académica:** se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse. Constantemente está retroalimentándose con sus subordinados. Accede a las vías más actualizadas de información.

Habilidades de Comunicación:

7. **Liderazgo:** los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
8. **Defensa oral:** capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
9. **Comunicación escrita:** Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

Habilidades Interpersonales:



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

10. Liderazgo: los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
11. Impacto: se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.
12. Flexibilidad de conducta: capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.
13. Percepción del entorno social: capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades tanto en la empresa como su entorno social
14. Autonomía: toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.

Habilidades Administrativas:

15. Toma de decisión: agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
16. Resolución: valor, valentía, intrepidez al enfrentar situaciones determinadas.
17. Organización y planificación: capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

Habilidades Analíticas:

18. Investigación de la realidad: eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
19. Interpretación de información: eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

20. Resolución de Problemas: Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.

Orientación Profesional:

21. Estándares intrínsecos de trabajo: se refiere al dominio de los detalles y particularidades del trabajo que se desempeña que lo hacen destacarse en el grupo de trabajo.

22. Orientación hacia Objetivos: Actuación basada en el logro de las metas y objetivos que se planifica la organización.

23. Necesidad de progreso: Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan la rentabilidad y el crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.

24. Orientación hacia el desarrollo: Está al tanto de los cambios del mercado. Busca nuevas ofertas de negocios. Evalúa con precisión las oportunidades de negocio. Trabaja sobre el término ganar. Da seguimiento y controla hasta el final los negocios.

De acuerdo con las competencias directivas definidas anteriormente la autora de este trabajo coincide con las abordadas por el Dr. Armando Cuesta Santos ya que las considera como las más completas y aplicables al entorno organizacional actual.

1.2.2 Competencias Emocionales. Conceptos. Modelo de Goleman

Dentro de las competencias también se aprecian las competencias emocionales que influyen de un modo importante en la dirección y el liderazgo.

“Las competencias emocionales son las capacidades adquiridas basadas en la inteligencia emocional, que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente” (Goleman 1998). Además aporta 25 competencias emocionales que se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales está basado en una capacidad subyacente de la inteligencia emocional (ver anexos 2 y 3), capacidades que son vitales si las personas quieren aprender las competencias necesarias para tener éxito en su trabajo.



Goleman manifestó que nadie es perfecto en esta escala, que todos tenemos inevitablemente un perfil de puntos fuertes y de debilidades pero los elementos necesarios para un desempeño ejemplar sólo requieren que sean fuertes en un determinado número de ellas (unas seis, al menos, por término medio) y que se hallen dispersas en las cinco regiones de la inteligencia emocional.

Las veinticinco competencias son:

1. Conciencia emocional: las personas que poseen esta competencia son conscientes en todo momento de sus emociones, reconociendo con frecuencia el modo en que les afectan físicamente, y son capaces de expresar sus sentimientos sin dejar por ello de ser socialmente correctos.
2. Adecuada valoración de sí mismo: las personas dotadas de esta competencia, son conscientes de sus puntos fuertes y de sus debilidades, en consecuencia, conociendo los aspectos que deben mejorar o saben cuándo deben trabajar con alguien que posea una capacidad de la que ellos carecen, reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia, son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia, a los nuevos puntos de vista, a la formación continua y al desarrollo de sí mismo, cuentan con un sentido del humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos.
3. Confianza en sí mismo: la persona que poseen esta tiene una sensación muy clara del valor y de capacidades, es decir pose presencia, pueden expresar puntos de vista impopulares y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto, son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones, general tienen la suficiente seguridad como para asumir el papel de líder, permaneciendo firme.
4. Autocontrol: estas personas gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas, permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aun en los momentos más críticos, piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

5. Confiabilidad: estas personas actúan ética e irreprochablemente, su honradez y sinceridad proporcionan confianza a los demás, son capaces de admitir sus propios errores y no dejan de señalar las acciones poco éticas de los demás, adoptan posturas firmes y fundamentadas en sus principios aunque resulten impopulares.
6. Integridad: las personas que poseen esta competencia cumplen sus compromisos y sus promesas, se responsabilizan de sus objetivos, son organizados y cuidadosos en su trabajo.
7. Innovación: buscan siempre nuevas ideas de una amplia variedad de fuentes, aportan soluciones originales a los problemas, adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación.
8. Adaptabilidad: estas personas buscan adaptación, manejan adecuadamente las múltiples demandas, reorganizan prontamente las prioridades y se adaptan rápidamente a los cambios, adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes, su visión de los acontecimientos es sumamente flexible.
9. Logro o afán de triunfo: las personas que poseen esta competencia están orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados, aprenden a mejorar su desempeño.
10. Compromiso: estas personas están dispuestas a sacrificarse en aras del objetivo superior de la organización, encuentran sentido en su subordinación a una misión más elevada, recurren a los valores esenciales del grupo para clarificar las alternativas y tomar las decisiones adecuadas, buscan activamente oportunidades para cumplir la misión del grupo.
11. Iniciativa: están dispuestas a aprovechar las oportunidades, persiguen los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera de ellas, no dudan en saltarse las rutinas



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

habituales cuando sea necesario para llevar a cabo el trabajo, movilizan a otros a emprender esfuerzos desacostumbrados.

12. Optimismo: estas personas insisten en conseguir sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos que se presenten, operan más desde la expectativa del éxito que desde el miedo al fracaso, consideran que los contratiempos se deben más a circunstancias controlables que a fallos personales.
13. Comprender a los demás: estas personas permanecen atentas a las señales emocionales y escuchan bien, son sensibles y comprenden los puntos de vista de los demás, ayudan a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos.
14. El desarrollo de los demás: las personas dotadas de esta competencia saben reconocer y recompensar la fortaleza, los logros y el desarrollo de los demás, proporcionan una retroalimentación útil e identifican las necesidades del desarrollo de los demás, tutelan a los demás, dedican parte de su tiempo a la formación y la asignación de tareas que ponen a prueba y alientan al máximo las habilidades de éstos.
15. Orientación hacia los servicios: estos comprenden las necesidades de sus clientes y tratan de satisfacerlas con sus productos o sus servicios, buscan el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes, brindan desinteresadamente la ayuda necesaria, asumen el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesores en quienes se puede confiar.
16. Aprovechamiento de la diversidad: las personas dotadas de esta competencia respetan y se relacionan bien con individuos procedentes de diferentes sustratos, comprenden diferentes visiones del mundo y son sensibles a las diferencias existentes entre los grupos, consideran la diversidad como una oportunidad, creando un ambiente en el que puedan desarrollarse personas de sustratos muy diferentes, afrontan los prejuicios y la intolerancia.



17. Conciencia política: estas personas advierten con facilidad las relaciones clave del poder, perciben claramente las redes sociales más importantes, comprenden las fuerzas que modelan el punto de vista y las acciones de los consumidores, los clientes y los competidores, interpretan adecuadamente tanto la realidad externa como la realidad interna de una organización.
18. Influencia: Recurren a presentaciones muy precisas para captar la atención de su auditorio, utilizan estrategias indirectas para recabar el consenso y el apoyo de los demás, orquestan adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer más eficazmente sus opiniones, son capaces de sentir las reacciones de quienes escuchan su mensaje e incluso de anticiparse a ellas y puede conducir adecuadamente a alguien hacia la meta deseada.
19. Comunicación: estas personas abordan abiertamente las cuestiones difíciles, escuchan bien, buscan la comprensión mutua y no tienen problemas en compartir la información de que disponen, alientan la comunicación sincera y permanecen abiertos tanto a las buenas noticias como a las malas. Esta es la capacidad que diferencia a los directivos líder de los mediocres y de los malos.
20. Manejo de conflictos: las personas dotadas de esta competencia manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto, reconocen los posibles conflictos, sacan a la luz los desacuerdos y fomentan la desescalada de la tensión, alientan el debate y la discusión abierta, buscan el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados.
21. Liderazgo: las personas dotadas de esta competencia articulan y estimulan el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos, cuando resulta necesario, saben tomar decisiones independientemente de su posición, son capaces de guiar el desempeño de los demás, lideran con el ejemplo.
22. Catalizador de cambio: las personas dotadas de esta competencia reconocen la necesidad de cambiar y eliminar barreras, desafían el status y reconocen la necesidad

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

del cambio, promueven el cambio y consiguen que otros hagan lo mismo, modelan el cambio de los demás.

23. Establecer vínculos: este talento para establecer contactos constituye el rasgo característico de todo trabajador "estrella" ya que la experiencia y la información fluyen continuamente de un lado para el otro, y cada integrante constituye una puerta abierta a un determinado dominio.
24. Colaboración y cooperación: las personas dotadas de esta competencia equilibran la capacidad de centrarse en la tarea con la atención a las relaciones, colaboran y comparten planes, información y recursos, promueven un clima de amistad y cooperación, buscan y alientan las oportunidades de colaboración.
25. Habilidades de equipo: las personas dotadas de esta competencia alientan cualidades grupales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación, despiertan la participación y el entusiasmo, consolidan la identidad grupal, el espíritu de equipo y el compromiso, cuidan al grupo y su reputación, y comparten los méritos.

Actualmente se requiere impulsar decisivamente en las empresas programas que ayuden efectivamente al desarrollo humano en base a estas competencias (tanto directivas como emocionales). Sin estas no será posible en modo alguno lograr el desarrollo organizacional en forma firme y sostenida en un contexto mundial de creciente competencia.

1.3 Inteligencia Emocional. Evolución y principales definiciones

La Inteligencia Emocional se basa en una larga historia de investigación y teoría de la psicología de la personalidad y la psicología social. Justo como aquellos atributos que ahora llamamos inteligencia, que son realmente una mezcla de diferentes funciones de nuestro cerebro, o diferentes tipos de cognición; la inteligencia emocional es realmente una combinación de modelos, conductas y tipos de pensamientos.

Cuando los psicólogos comenzaron a pensar y a escribir sobre la inteligencia se enfocaron en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la solución de problemas. Sin



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

embargo, desde hace varias décadas han existido investigadores que reconocieron que los aspectos no cognitivos de la inteligencia son también importantes.

Por ejemplo, en la obra *The measurement and appraisal of adult intelligence* (La medición y evaluación de la inteligencia adulta), se define la inteligencia como “la capacidad total o global del individuo para actuar con propósito, pensar racionalmente, y tratar efectivamente con su ambiente”. (Wechsler, 1958).

Inteligencia: Según la enciclopedia Encarta 2013 (Del lat. *intelligentia*). f. Capacidad de entender o comprender. || 2. Capacidad de resolver problemas. || 3. Conocimiento, comprensión, acto de entender. || 4. Sentido en que se puede tomar una sentencia, un dicho o una expresión. || 5. Habilidad, destreza y experiencia. || 6. Trato y correspondencia secreta de dos o más personas o naciones entre sí.

En 1973, David C. McClelland, profesor de Harvard, publicó los resultados de una investigación: “Pruebas para la competencia más bien que para la inteligencia”, donde argumentó que la aptitud tradicional académica, los grados académicos y las credenciales avanzadas por sí solas no predecían que también se desempeñaría la gente en el trabajo o tendría éxito en la vida, en su lugar él propuso que una serie de competencias específicas incluyendo la empatía, la autodisciplina y la iniciativa distinguían a los más exitosos de aquellos que simplemente eran buenos para conservar su trabajo. Es decir, que para ese entonces ya proponía que las organizaciones tuvieran en cuenta al contratar o promover una persona para un puesto determinado, las competencias antes mencionadas además del cociente intelectual (CI) de los candidatos.

Albert Mehrabian incluye dentro de la inteligencia emocional habilidades como: percibir adecuadamente las emociones propias y las de otros individuos, ejercer el dominio sobre las emociones personales, así como responder con emociones y conductas apropiadas en diversas situaciones de la vida, participar en relaciones donde la expresión honesta de las emociones está balanceada entre cortesía, consideración y respeto, seleccionar trabajos que sean gratificantes emocionalmente y por último, un balance entre el trabajo, el hogar y la vida recreativa.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Daniel Goleman, discípulo de McClelland, considerado como el principal estudioso y divulgador del concepto de inteligencia emocional escribió el libro “Inteligencia Emocional” (1995), un libro enfocado fundamentalmente en la educación donde estableció que el CI es secundario a la inteligencia emocional al determinar el desempeño laboral exitoso. Su segundo libro fue de “La Inteligencia Emocional en la Empresa” (1998) el cual definió inteligencia emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Dentro de esta definición consideraba 5 aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

Aptitud personal: Son las que determinan el dominio de uno mismo.

Entre las que encontramos:

Autoconocimiento: consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.

- Conciencia emocional: reconocimiento de las propias emociones y sus efectos.
- Autoevaluación precisa: conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites.
- Confianza en uno mismo: certeza sobre el propio valer y facultades.

Autorregulación: consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.

- Autodominio: mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.
- Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad.
- Escrupulosidad o integridad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
- Adaptabilidad: flexibilidad para reaccionar ante los cambios.
- Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Motivación: son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.

- Afán de triunfo: afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia.
- Compromiso: alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
- Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades.
- Optimismo: tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

Aptitud social: Son las que determinan el manejo de las relaciones.

Comprenden las siguientes aptitudes:

Empatía: es la captación de sentimientos, necesidades e intereses.

- Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
- Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- Aprovechar la diversidad: cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
- Conciencia política: interpretar las corrientes sociales y políticas.

Habilidades sociales: son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas.

- Influencia: implementar tácticas de persuasión efectiva.
- Comunicación: escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.
- Manejo de conflictos: manejar y resolver desacuerdos.
- Liderazgo: inspirar y guiar a individuos o grupos.
- Catalizador de cambios: iniciar o manejar los cambios.
- Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

- Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos.
- Habilidades de equipo: crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

“La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados...”. (Weisinger, 1998)

Cuba no se queda atrás en este ámbito, los estudiosos de este tema consideran que el desarrollo de la inteligencia emocional es de vital valor para el éxito de las organizaciones.

“La inteligencia emocional es aquella que permite interactuar con los demás, trabajar en grupo, tolerar situaciones difíciles y de conflicto, fortalecer vínculos afectivos, establecer una empatía social, controlar los impulsos y mantener niveles adecuados de humor y, que la carencia de las aptitudes anteriores se denomina actualmente analfabetismo emocional. (Núñez Paula, 2002).

La autora de este trabajo considera que dentro de las definiciones antes mencionadas las competencias planteadas por Daniel Goleman son las más completas, ya que definen aptitudes que deberían poseer los directivos para lograr liderar y guiar una masa de personas por un solo camino, logrando mayor rendimiento y satisfacción de dichas personas.

El principal aporte de la inteligencia emocional al ejercicio del liderazgo radica en mostrarnos que los mejores líderes no se distinguen por su talento innato sino por su capacidad para inspirar en los otros energía y entusiasmo. Del estudio de más de 4.000 líderes de diversas organizaciones Goleman y su equipo obtuvieron evidencia que el liderazgo emocionalmente inteligente es imprescindible para el éxito del líder y mejor aún, que esta capacidad se aprende.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

. Lo novedoso e interesante de la Inteligencia Emocional en los últimos veinte años es su importancia como un factor clave para el desempeño efectivo teniendo en cuenta que en la vida tradicional el énfasis al evaluar el desempeño potencial ha estado en lo intelectual.

“En lugar de continuar perpetuando modas cíclicas hemos de desarrollar modelos integradores, especialmente en la medida en que el mundo es cada vez más complejo y rápidamente cambiante” (E. Schein 1993). Y ese es el objetivo de esta investigación, la integración de las competencias directivas y emocionales en un único modelo que facilite la evaluación integral de los directivos y sus reservas en las organizaciones, proporcionando un nuevo enfoque para el desarrollo de actividades de captación, capacitación y formación de directivos líderes.

Todo lo aquí analizado por distintos autores nos llevó a interpretar lo valioso de la temática y la necesidad de aplicar estos aspectos teóricos a la materialización en nuestras organizaciones.



CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS

Para la realización de este trabajo se tuvieron en cuenta 4 etapas que vienen reflejadas en el modelo que se aprecia en el Anexo 4.

Etapas1: Diagnóstico de la entidad objeto de estudio

La aplicación del procedimiento metodológico se debe comenzar con la caracterización de la organización donde se realiza la investigación incluyendo a que se dedica, su estructura organizacional, la composición de su fuerza de trabajo, entre otros aspectos. A partir de ahí se realizará un diagnóstico de las competencias que se miden en los directivos de la organización tomando como base toda la documentación y modelos utilizados a este efecto.

Para realizar este diagnóstico se utilizaran como técnicas para la recogida de información la entrevista, la revisión de documentos y la observación.

Etapas2: Determinación de las competencias

Para la determinación de las competencias se utilizará el método de expertos o Delphi por rondas, teniendo en cuenta que este método es comúnmente utilizado en la práctica empresarial para determinar competencias de directivos.

De los modelos escogidos (en la fundamentación teórica) se determinarán cuáles son las competencias que deben estar presentes en los directivos de la entidad para que lleguen a convertirse en directivos - líderes. Esta determinación se realiza a través de la aplicación del método de expertos escogido aplicándose a cada modelo de competencias de forma independiente.

A continuación se relacionan las competencias plasmadas en cada modelo.

Dentro de las **competencias emocionales** se encuentran:

- 1- Conciencia emocional.
- 2- Adecuada valoración de sí mismo.
- 3- Confianza en sí mismo.



- 4- Autocontrol.
- 5- Confiabilidad.
- 6- Integridad.
- 7- Innovación.
- 8- Adaptabilidad.
- 9- Logro o afán de logro.
- 10-Compromiso.
- 11-Iniciativa.
- 12-Optimismo.
- 13-Comprender a los demás.
- 14-Desarrollo de los demás
- 15-Orientación hacia los servicios.
- 16-Aprovechamiento de la diversidad.
- 17-Conciencia política.
- 18-Influencia.
- 19-Comunicación
- 20-Manejo de conflicto.
- 21-Liderazgo.
- 22-Catalizador de cambio.
- 23-Establecer vínculos.
- 24-Colaboración y cooperación.
- 25-Habilidades de equipo.

Dentro de las **competencias directivas** se encuentran:

- 1- Energía.
- 2- Autobjetividad.
- 3- Tolerancia a la incertidumbre.
- 4- Resistencia al stress.
- 5- Espectro de interés.



- 6- Aptitudes académicas.
- 7- Toma de decisiones.
- 8- Resolución.
- 9- Organización y planificación.
- 10-Liderazgo
- 11-Defensa oral.
- 12-Comunicación escrita.
- 13-Impacto
- 14-Flexibilidad de conducta.
- 15-Percepción del entorno social.
- 16-Autonomía.
- 17-Investigación de la realidad.
- 18-Interpretación de información.
- 19-Resolución de problemas.
- 20-Estándares intrínsecos del trabajo.
- 21-Orientación hacia objetivos.
- 22-Necesidad de progreso.
- 23-Orientación hacia el desarrollo.

El método de expertos consiste en:

I Creación del grupo de expertos

Se escoge un grupo (siete o nueve expertos) aprobados por la alta dirección de la organización donde se incluyen a los trabajadores de mayor antigüedad y experiencia en el cargo de dirección. A estos se le imparte una mini conferencia sobre las competencias directivas y emocionales en los directivos, así como la importancia del desarrollo de las mismas para la formación de directivos líderes.

II Desarrollo de la primera ronda



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Se le entrega por separado a cada experto (E) una hoja de papel donde se listan las competencias en la cual deben responder sin comentarios en el grupo:

¿Esta Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto directivo?

Ellos reflejaran si están de acuerdo con que esas sean las competencias que deben estar presentes en los directivos de la organización; en caso de no estar de acuerdo debe marcarse con una N.

Una vez recogidas las respuestas de todos los expertos, se determina el nivel de concordancia a través de la fórmula siguiente:

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

Dónde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Al calcular el nivel de concordancia se confecciona la matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia. Si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia, las competencias (C) que obtuvieron valores $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los E.

III Segunda ronda

¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Aquí le es orientado a los E que ordenen las competencias que deben estar presentes en los directivos según la importancia o prioridad que le den, donde el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta llegar a la menos importante. Se insiste en que no deben ocurrir "ligas" o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por R_j . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de R_j media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia. No debe dejarse de advertir que este ordenamiento a nivel de puesto contribuye, o es consecuente, con el presupuesto teórico metodológico relativo al *core competentes* o competencias esenciales.

De esto resultan las tablas de ponderación de expertos y el orden de importancia de las competencias. En la primera se obtienen los valores de R_j para cada competencia. Estos valores serán utilizados en la tabla orden de importancia de las competencias para calcular la R_j media (R_j entre la cantidad de expertos).

En la segunda, aparece el ordenamiento según la importancia de las competencias, la más importante resultará aquella que haya obtenido el menor valor de R_j media y así sucesivamente se irán ordenando el resto de las competencias. En esta tabla se volverá a calcular el coeficiente de concordancia (C_c) y en caso de no alcanzar el $C_c \geq 60\%$, hay que acudir a otra ronda.

IV Tercera ronda

A los expertos se les hace llegar estas dos tablas, mostrándoles el ordenamiento alcanzado y preguntándoles:

¿Está usted de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido?

Los expertos deben reflexionar detenidamente y pueden modificar o mantener las ponderaciones. Después se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la segunda ronda.

Para no redundar numéricamente, solo se expresará que de esta ronda se obtuvieron las tablas de Ponderación de Expertos y el Orden de Importancia con todas la $C_c \geq 60\%$, y manteniéndose el ordenamiento consignado en la tabla de orden de importancia. De este modo se concluye que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias que deberán ser evaluadas en los directivos de la organización, tanto las emocionales como las directivas, cada una por separado.



Etapa 3: Integración de las competencias para la evaluación de los directivos

Después de determinar las competencias tanto directivas como emocionales que los expertos consideran que debe estar presentes en los directivos de la organización, se procede a la combinación de las mismas formando una lista única.

Se repetirán los diferentes pasos del método de expertos explicados en la etapa 2 y se aplicarán a esta lista de competencias hasta obtener un listado final de competencias.

Etapa 4: Análisis de los resultados

En esta etapa se tomará como referencia el listado de competencias obtenido en la etapa 3 se procederá a comparar con las competencias que actualmente se evalúan a los directivos y reservas de la organización definiendo de este modo cuales de estas están faltando en los métodos que hoy se aplican y las que hoy se evalúan y que no han sido consideradas como esenciales por los expertos.



CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Etapa1. Diagnostico

El estudio se centra en la dirección Provincial servicios Comunales, que se encuentra ubicado en la calle Miró # 151 entre Frexes y Martí en la provincia de Holguín, perteneciente al Ministerio de Economía y Planificación.

La entidad actual y que sirve como base a la propuesta que se presenta, denominada Dirección Provincial de Servicios Comunales de Holguín, creada el 11/10/89 por la Resolución número 80, con la característica de tener dentro de su estructura funcional y administrativa al aparato rector de la actividad Comunal en la Provincia. En el año 2005 a petición del Presidente del CAP del Territorio, sufrió dos modificaciones de su objeto, aprobadas por el Ministro MEP, la última y vigente hasta el momento contempla 21 actividades, de ellas 6 clasifican como rectoras metodológicas y administrativas de los Servicios Comunales del Territorio y por tanto son propios de la actividad Presupuestaria, el resto son actividades económicas fácilmente identificables dentro del Sistema Empresarial tales como: Producciones Industriales y Agrícolas, Comerciales, Prestación de Servicios y Administrativas.

La Dirección Provincial de Servicios Comunales forma parte de las entidades estatales que su misión social está sustentada en un esquema económico – financiero presupuestado, el cual asciende anualmente a 79,6 millones de pesos para el año 2013. Este presupuesto garantiza su misión fundamental, “la prestación de diversos servicios a la población”.

La visión de esta es “distinguirse por la eficiencia, calidad y seguridad de sus servicios”.

El objeto social incluye, entre otros:

Recogida de basuras, barrido de calles, disposición final de las basuras, servicio fúnebre, servicios cementeriales, producción de sarcófagos, mantenimiento, reconstrucción y fomento de las áreas verdes, producción y comercialización de flores, atención a objetos del mobiliario urbano, (parques infantiles, de estar, fuentes, pasos peatonales, tarjas,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

monumentos, etc.) financiamiento del alumbrado público, atención a plantas eléctricas aisladas, distribución del agua en pipas entre otras.

En cada uno de los municipios de la provincia existe una dirección municipal de servicios comunales, así mismo existen 56 zonas comunales y la Unidad Presupuestada Aseguramientos a los Servicios Comunales que son atendidos por la Dirección Provincial de Servicios Comunales de Holguín (Anexo 5, 6y 7).

El inventario de instalaciones recoge:

- 33 Funerarias
- 106 Cementerios
- 1 Fábrica de sarcófagos
- 23 Fábricas de coronas
- 15 Viveros
- 11 Florerías
- 6 Parques de diversiones
- 99 Parques infantiles
- 85 Micro parques
- 118 Parques de estar
- 21 Fuentes
- 24 Baños públicos
- 123 Paradas de ómnibus
- 318 Tarjas
- 112 Monumentos
- 3 Pasos peatonales
- 15 Direcciones municipales
- 53 Zonas comunales
- 15 Bases de apoyo
- 38 Plazas

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

- 6 Paseos
- 10 Bulevar
- Todo el alumbrado público del país
- 136 plantas eléctricas aisladas que atienden viviendas y otras instalaciones de la montaña.

Para un total de 625 instalaciones.

La actividad en general ha presentado disímiles dificultades que han limitado su desarrollo y por ende una mejor atención a la población, entre los principales problemas podemos citar:

1. Falta de una estructura nacional y por territorios que se adecue a las necesidades actuales de los servicios que se prestan.
2. Limitaciones con operaciones financieras a partir de ser una actividad presupuestada.
3. Falta de personal técnico.
4. Falta de priorización real en algunas tareas.
 - a) Sistema de Transporte
 - b) Ciencia y Técnica
 - c) Cuadros
 - d) Alumbrado Público
 - e) Viales
5. La cantidad de tareas que se le han agregado que no forma parte de sus objetivos u objeto social.
 - Atención a distribución de agua en pipa



6. Tareas que localmente se realizan sin una atención metodológica organizada centralmente.
 - Atención a cuadros
 - Aspectos de informática
 - Defensa

7. Tareas que finalmente deben pasar a otros OACE:
 - Alumbrado público
 - Atención a plantas eléctricas
 - Viales
 - Distribución de agua en pipas

8. Carencia de estructuras y personal especializado para atender actividades como viales, alumbrado público por donde se paga aproximadamente 37% del presupuesto de la actividad.

9. Gratuidad o subsidio de todos los servicios que se realizan a personas naturales o jurídicas.
 - Servicios de recogida de basura
 - Servicios necrológicos
 - Otros servicios

10. Deterioro en el equipamiento, instalaciones para brindar el servicio.

Por estas dificultades se propone reestructurar estos servicios de forma tal que dejen de constituirse en una carga al presupuesto del estado, mediante la creación de la Empresa Provincial de Aseguramientos y Servicios a la Actividad Comunal y la modificación del



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

objeto de la unidad presupuestada denominada Dirección Provincial de Servicios Comunes de Holguín, subordinada al consejo de la Administración Provincial del poder Popular de Holguín (Anexos 8, 19 y 10).

La Dirección Provincial cuenta con una plantilla total de 10 directivos, 43 técnicos, 11 trabajadores de servicios y 8 obreros. En la provincia el capital humano está formado por 3871 trabajadores de 4015 plazas a cubrir, lo que representa un 96.4 %. El mismo está conformado por 2811 hombres y 1060 mujeres, lo que se aprecia un predominio en las ocupaciones labores masculinas (Anexo 11).

Para el estudio se realizaron observaciones en su puesto de trabajo de algunos directivos y líderes, revisiones de documentos y entrevistas al especialista del departamento de cuadros.

El estudio sobre las competencias que evalúa la entidad en sus cuadros reflejó que tiene un sistema evaluativo donde las competencias emocionales y directivas no están explícitamente declaradas en el modelo que utiliza la empresa.

La herramienta utilizada es la Evaluación Parcial del Cuadro, que se realiza anual, para esta se escogen por municipios los mejores directores, se llevan a votación y se eleva la propuesta a la Dirección Provincial Servicios Comunes, donde también por votación después de analizada la evaluación se escogen a los más capacitados y se reconocen moralmente ante sus compañeros (Anexo 12).

Teniendo en cuenta las competencias que la entidad evalúa y comparándola con las reflejadas en los modelos que hemos asumido para nuestra investigación, el de Golman para las competencias emocionales y el de Cuesta para las directivas, concluimos lo siguiente:

- las competencias emocionales que con mayor frecuencia se evalúan en la entidad son la confiabilidad, la integridad, el compromiso, la comprensión de los demás, la conciencia política y la comunicación,
- de la lista de competencias directivas en las que se hace mayor énfasis para la evaluación encontramos el liderazgo, la comunicación, toma de decisión,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

organización y planificación, orientación hacia los objetivos y necesidad del progreso,

Etapa 2 Determinación de las competencias

Para aplicar el método de expertos Delphi se llevaron a cabo los siguientes pasos:

I Creación del grupo de expertos

Se creó el grupo de expertos integrado por nueve expertos teniendo en cuenta los requisitos mencionados en el procedimiento. Lo integraron personas pertenecientes a la dirección de la empresa, todos directores con una vasta experiencia en sus cargos.

Se les explicó a los expertos los detalles del método que se pretendía aplicar, Delphi, y se les impartió un seminario sobre las competencias emocionales y directivas que fueron asumidas en ambos modelos, el de Goleman (competencias emocionales) y el descrito por Cuesta (competencias directivas).

Aplicación del método Delphi a las Competencias Emocionales planteadas por Goleman.

II Primera ronda

En el momento de aplicar el método Delphi se le entregó por separado a cada experto una hoja donde se listaron todas las competencias emocionales (25), en la cual debían responder sin comentarios en el grupo:

¿Esta UD. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias emocionales a evaluar en los directivos de la organización?

Ellos reflejaron si estaban de acuerdo con que esas fueran las competencias que debían estar presentes en los directivos de la organización; en caso de no estar de acuerdo debían marcar con una N.

Después de haber recogido las respuestas de todos los expertos (E) se determinó el nivel de concordancia a través de la fórmula mencionada con anterioridad. Al calcular el nivel de concordancia se confeccionó la matriz de competencias emocionales depuradas con nivel



de concordancia. Si el Coeficiente de concordancia resultaba $\geq 60\%$ se consideraba aceptable la concordancia y si era menor del 60% se eliminaban por baja concordancia o poco consenso entre los E. (Ver anexo 13).

Al observar la tabla matriz se comprobó que la competencia adecuada conciencia emocional y logro o afán de triunfo quedaron por debajo del 60% del Coeficiente de Concordancia, las que tuvieron bajo nivel de consenso entre los expertos. Es decir que de las 25 competencias emocionales del modelo de Goleman los expertos consideraron que los directivos de la entidad deberían poseer solo 23.

III Segunda ronda

¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Aquí se les orientó a los E ordenar las competencias que ellos consideraban debían estar presentes en los directivos siguiendo un orden de importancia o prioridad, donde el número 1 era la más importante, 2 la que seguía en importancia, hasta llegar a la menos importante. Se insistió en que no debían ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma competencia pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

Recogidas las respuestas se ordenaron las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable permitió el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calculó el nivel de concordancia. No debe dejarse de advertir que este ordenamiento a nivel de puesto contribuye, o es consecuente, con el presupuesto teórico metodológico relativo al **core competentes** o competencias esenciales.

De lo anterior resultaron las tablas de ponderación de expertos y orden de importancia de las competencias emocionales respectivamente.

En la tabla de Ponderación de Expertos para las Competencias Emocionales se obtuvieron los valores de Rj para cada competencia (Ver anexo 14). Este valor de Rj nos facilitó el

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

cálculo de la R_j media (R_j entre la cantidad de expertos) antes mencionada para la siguiente tabla.

En la tabla del orden de importancia de las competencias emocionales después de obtener el valor de la R_j media de cada competencia se procedió a ordenarlas de menor a mayor teniendo en cuenta dicho valor, debido a que las que obtuvieron el menor valor de R_j media son las de mayor importancia, otorgada por los expertos. Luego de tener las competencias ordenadas se les calculó nuevamente el Coeficiente de Concordancia para ver si tenían un alto nivel de concordancia entre los expertos. Si el coeficiente de concordancia resultaba estar por debajo del 60% habría que acudir a otra ronda.

En este caso fue necesario acudir a otra ronda, pues como se observa (ver Anexos 15 y 16) las competencias emocionales el desarrollo de los demás, aprovechamiento de la diversidad y orientación hacia los servicios obtuvieron un nivel de concordancia menor del 60%.

IV Tercera ronda

A los expertos se les hizo llegar estas dos tablas anteriores (Ponderación y Orden de Importancia de las Competencias), mostrándoles el ordenamiento alcanzado y se les preguntó:

¿Está usted de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido?

Los expertos reflexionaron detenidamente y tuvieron la oportunidad de modificar o mantener las ponderaciones. En este caso los expertos mantuvieron las ponderaciones de la ronda anterior por lo que se obtuvo una lista de competencias emocionales donde se descartó aquellas con coeficiente de concordancia por debajo del 60%, quedando determinadas las siguientes:

1. Confiabilidad
2. Autocontrol
3. Comunicación
4. Liderazgo
5. Compromiso

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

6. Conciencia política
7. Optimismo
8. Iniciativa
9. Catalizador de cambio
10. Habilidades de equipo
11. Colaboración y cooperación
12. Adecuada valoración de sí mismo
13. Manejo de conflictos
14. Innovación
15. Integridad
16. Confianza en sí mismo
17. Adaptabilidad
18. Establecer vínculos
19. Comprender a los demás
20. Influencia

Aplicación del método de Expertos Delphi a las Competencias Directivas abordadas por Armando Cuesta Santos.

II Primera ronda:

Se le entregó por separado a cada experto una hoja donde se listaron todas las competencias directivas (23), en la cual debían responder sin comentarios en el grupo:

¿Esta Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias directivas a evaluar en los directivos de la organización?

Ellos reflejaron si estaban de acuerdo con que esas fueran las competencias que debían estar presentes en los directivos de la organización, en caso de no estar de acuerdo debían marcar con una N.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Luego se calculó el Coeficiente de Concordancia de cada una, entonces se procedió a depurar teniendo en cuenta que si el nivel de concordancia resultaba mayor de 60% se mantenía pues tenía un adecuado nivel de consenso, en caso de que el resultado fuera menor del 60% se eliminaba por falta de concordancia.

De aquí se obtuvo la matriz de competencias directivas depurada con el nivel de concordancia (ver anexo 17). Esta matriz reflejó que las competencias directivas: tolerancia a la incertidumbre y estándares intrínseco de trabajo obtuvieron valores por debajo del 60% por lo que fueron eliminadas quedando de 24 competencias sólo 22.

III Segunda ronda

¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Los expertos ordenaron las competencias que debían estar presentes en los directivos según la importancia o prioridad que le dieron a cada una, donde el número 1 era la más importante, 2 la que siguió en importancia, hasta llegar a la menos importante.

Recogidas las respuestas se ordenaron las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por R_j . Esta variable después permitió el ordenamiento según el valor discreto de R_j media, y con posterioridad se calculó el nivel de concordancia.

De lo anterior resultan las tablas de ponderación de expertos y orden de importancia de las competencias directivas respectivamente

En la tabla de Ponderaciones de los Expertos para las Competencias Directivas se obtuvieron los valores de R_j para cada competencia (ver Anexo 18). Estos valores fueron utilizados en la tabla Orden de importancia de las competencias para calcular la R_j media (R_j entre la cantidad de expertos).

Es decir en la tabla del Orden de Importancia de las Competencias Directivas se ordenaron las competencias directivas según el valor de R_j media ya calculada teniendo en cuenta que la competencia que posea el menor valor de esta es la de mayor prioridad

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

para los expertos. Luego se calculó el Coeficiente de Concordancia nuevamente para conocer cuál era el nivel de concordancia entre los expertos.

En este caso fue necesario acudir a otra ronda, pues como se observa (ver Anexos 19 y 20) las competencias emocionales orientación hacia objetivos, energía, investigación de la realidad obtuvieron un nivel de concordancia menor del 60%.

IV Tercera ronda

A los expertos se les hizo llegar estas dos tablas anteriores (Ponderación y Orden de Importancia de las Competencias), mostrándoles el ordenamiento alcanzado y se les preguntó:

¿Está usted de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido?

Los expertos reflexionaron detenidamente y tuvieron la oportunidad de modificar o mantener las ponderaciones. En este caso los expertos mantuvieron las ponderaciones de la ronda anterior por lo que se obtuvo una lista de competencias emocionales donde se descartó aquellas con coeficiente de concordancia por debajo del 60%, quedando determinadas las siguientes:

1. Aptitud académica
2. Necesidad de progreso
3. Orientación hacia el desarrollo
4. Resolución
5. Toma de decisión
6. Liderazgo
7. Comunicación escrita
8. impacto
9. Resolución de problemas
10. Interpretación de información
11. Autonomía
12. Organización y planificación

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

13. Autobjetividad
14. Espectro de interés
15. Resistencia al stress
16. Flexibilidad de conducta
17. Defensa oral
18. Percepción del entorno social

Etapas 3: Integración de las competencias para la evaluación de los directivos

Ya en esta etapa se integraron en una única lista las competencias emocionales y directivas, obtenidas como resultado de la aplicación del método Delphi.

Se repitieron los diferentes pasos del método de expertos explicados en la etapa 2 y se aplicaron a esta lista de competencias hasta obtener un listado final de estas.

I Primera ronda

Se le entregó por separado a cada experto una hoja donde se listaron todas las competencias (37, debido a que la competencia Liderazgo se repetía por lo que se consideró sólo una vez) obtenidas de la aplicación por separado del método Delphi a las listas de competencias emocionales y directivas, en la cual debían responder sin comentarios en el grupo:

¿Esta ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias a evaluar en los directivos de la organización?

Ellos reflejaron si estaban de acuerdo con que esas fueran las competencias que debería estar presentes en los directivos de la organización; en caso de no estar de acuerdo debían marcar con una N.

Luego se calculó el Coeficiente de Concordancia de cada una y si era mayor del 60% se mantenía pues tenía un adecuado nivel de consenso, en caso de que el resultado fuera menor del 60% se eliminaba por falta de concordancia.

De aquí se obtuvo la tabla Matriz de competencias depurada con el nivel de concordancia (ver Anexo 21).



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Si observamos con detenimiento nos percatamos que después de ser calculado el coeficiente de concordancia y ubicadas en esta tabla matriz las competencias Colaboración y cooperación y la Adecuada valoración de sí mismo fueron las únicas que se eliminaron por poco consenso entre los expertos (quedaron por debajo del 60%). En este caso de 37 quedaron 35 competencias.

II Segunda ronda

¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Los expertos ordenaron las competencias que debían estar presentes en los directivos según la importancia o prioridad que le dieron, donde el número 1 era la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta llegar a la menos importante.

Recogidas las respuestas se ordenaron las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por R_j . Esta variable después permitió el ordenamiento según el valor discreto de R_j media, y con posterioridad se calculó el nivel de concordancia. De lo anterior resultan las tablas de Ponderación de Expertos y Orden de importancia de las Competencias respectivamente.

En la tabla de Ponderación de Expertos para las Competencias se obtuvo el valor de R_j de cada una (Anexo 22). Estos valores fueron utilizados en la tabla Orden de Importancia de las Competencias para calcular la R_j media (R_j entre la cantidad de expertos).

Después de ser calculado la R_j media se procedió a ordenar las competencias por prioridad, se ordenaron de menor a mayor ya que el menor valor de la R_j media es considerada el de mayor importancia. Luego de haber ordenado las competencias se le calculó el coeficiente de concordancia nuevamente (Anexo 23). Como podemos apreciar todas las competencias quedaron por encima del 60% por lo que decimos que obtuvieron un alto nivel de concordancia.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

De esta forma se determinaron las competencias (tanto directivas como emocionales) que deben estar presentes en los directivos y reservas de la organización. La lista de competencias obtenida es la siguiente:

1. Aptitud académica
2. Confiabilidad
3. Necesidad de progreso
4. Autocontrol
5. Orientación hacia el desarrollo
6. Comunicación
7. Resolución
8. Liderazgo
9. Toma de decisión
10. Compromiso
11. Comunicación escrita
12. Conciencia política
13. Impacto
14. Optimismo
15. Resolución de problemas
16. Iniciativa
17. Interpretación de información
18. Catalizador de cambio
19. Autonomía
20. Habilidades de equipo
21. Organización y planificación
22. Colaboración y cooperación
23. Autobjetividad
24. Adecuada valoración de sí mismo

25. Espectro de interés
26. Manejo de conflictos
27. Resistencia al stress
28. Innovación
29. Flexibilidad de conducta
30. Integridad
31. Defensa oral
32. Confianza en sí mismo
33. Percepción del entorno social
34. Adaptabilidad
35. Establecer vínculos
36. Comprender a los demás
37. Influencia

Etapas 4: Análisis de los resultados

En esta etapa, tal como se expresó en la descripción del procedimiento, se tomó como referencia el listado de competencias obtenidas en la etapa 3, las cuales fueron el resultado de la aplicación del método de experto Delphi a la lista de competencias en la que se integraron las competencias emocionales y directivas, determinadas con anterioridad.

En esta lista quedaron, después de la aplicación del método, 35 competencias que se ordenaron según el valor de R_j media, teniendo en cuenta que en la medida que sea menor el valor de R_j media mayor será la importancia otorgada por los expertos. (Ver gráfica en el anexo 24).

La tabla "Orden de Importancia de las Competencias" reflejó que la competencia de mayor importancia es la actitud académica de un 77,8 %, en segundo y tercer lugar quedaron la confiabilidad y la resolución de problemas respectivamente con un consenso entre experto



del 66.7 %, y así sucesivamente hasta llegar a la número 35, que no por ser la última es la menos importante.

Comparando las competencias que se miden mediante los instrumentos y modelos que hoy se utilizan en la entidad se detectó que la evaluación de algunas competencias es muy superficial y generalizada a pesar de que en el método aplicado los expertos las consideran importantes en el desempeño de la función de dirección. Competencias tales como: el autocontrol, la resistencia al estrés, la toma de decisiones y muy relacionada a esta la autonomía. Se pueden mencionar además el manejo de conflictos, la resolución de problemas y la flexibilidad de conducta.

Al hacer una comparación entre el orden de importancia concedida a las competencias establecida por los expertos y el orden de las competencias según la frecuencia con que se evalúan por parte de la organización se confirmó que no existe coincidencia en mucho de los casos, como por ejemplo la conciencia política, la comunicación, integridad, etc.

Se apreció además durante la comparación que varias de las competencias reflejadas en la lista confeccionada por medio del método Delphi, consideradas importantes por los expertos no se evalúan en las herramientas empleadas por la entidad. Estas competencias y la importancia que reviste para los directivos en una entidad se detallan a continuación:

- la conciencia emocional permite al directivo ser consciente en todo momento de sus emociones, reconociendo con frecuencia el modo en que le afectan físicamente, y la capacidad de expresar sus sentimientos sin dejar por ello de ser socialmente correcto.
- el logro o afán de triunfo (motivación) les permite orientarse hacia los resultados. Poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados, aprenden a mejorar su desempeño.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

- la orientación a los servicios le facilita a los dirigentes comprender las necesidades de sus clientes y tratan de satisfacerlas con sus productos o sus servicios, buscan el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus mismos, brindan desinteresadamente la ayuda necesaria, asumen el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesores en quienes se puede confiar.
- la tolerancia a la incertidumbre con esta competencia los directivos mantienen firme el carácter bajo presión y oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de incertidumbre.
- la defensa oral proporciona la capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
- la necesidad de progreso les brinda la capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.

Todas estas competencias fueron determinadas por los expertos como indispensables en el desempeño de los directivos de comunales debido a que influyen directamente en la función de dirigir. Tomándolas como base la organización podrá proyectarse en la selección, formación y capacitación de sus dirigentes para que se conviertan en directivos líderes capaces de despertar en sus seguidores entusiasmo y movilizarlos a donde se desee, encausando las emociones de cada uno de los individuos de tal forma que todo marche como es debido.

Valoración económica-social

La Dirección Provincial de Servicios Comunales forma parte de las entidades estatales que su misión social está sustentada en un esquema económico – financiero presupuestado, el cual asciende anualmente a 79,6 millones de pesos para el año 2013. Este presupuesto garantiza la prestación de diversos servicios a la población.



CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo de investigación nos permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. Permitió profundizar en el tema de dirección y liderazgo en conjunto con las competencias y el desarrollo de la inteligencia emocional, elementos esenciales en la determinación de directivos.
2. La empresa no posee un modelo integrador de las competencias emocionales y directivas para la evaluación de sus directivos.
3. La organización evalúa algunas competencias de forma muy general lo que impide conocer las cualidades y conductas que proporcionan estas al ser adoptadas.
4. Los principales directivos de la organización no dominan con suficiente profundidad el tema de competencias.



RECOMENDACIONES

Recomendamos los siguientes aspectos:

1. Proponemos sea analizada y se tengan en cuenta las competencias directivas y emocionales que en el diagnóstico resultaron identificadas a través de la aplicación método de expertos Delphi en la selección, preparación y capacitación de los directivos de la entidad.
2. Sugerimos se extienda la aplicación de este procedimiento metodológico a las direcciones municipales e incluso al resto de las provinciales, además de las unidades Presupuestadas.
3. Sugerimos la necesidad de capacitar a los dirigentes y reservas en temas de competencias con el fin de lograr comprendan la importancia de estas para obtener éxito en su desempeño.
4. Proponemos la aplicación de nuevos modelos para la evaluación parcial del cuadro donde se tenga en cuenta el análisis de las competencias directivas y emocionales.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bustamante Raggio, Luis Albero. Cómo adaptarnos a los cambios, ¿Qué tipo de ejecutivos necesita?, ¿Líderes o Directivos? <http://www.vpcon.com/articulos/Copia%20de%20lideres.pdf>. Consultado en Abril 2009.
2. Cardona, Pablo, García Lombardía, Pilar. Cómo diagnosticar y desarrollar competencias. IESE JUNIO 2002 / Revista de Antiguos Alumnos. <http://www.ee-iese.com>. Consultado en Marzo 2013.
3. Cortese, Abel. Competencias Emocionales. www.Inteligencia-emocional.Org . Consultado en Enero 2013.
4. Fernández del Campo, Pablo. ¿Quién cuida del directivo, del líder, del jefe? <http://www.noticias.com/articulo/28-03-2005/pablo-fernandez-campo/quien-cuida-directivo-lider-jefe-4fhf.html>. Consultado en Enero 2013.
5. Garrido, Ernesto. David McClelland y su concepto de "Competencias Directivas". <http://manuelgross.bligoo.com/>. Consultado en Marzo 2013.
6. Goleman, Daniel: *La Práctica de la Inteligencia Emocional*, Ed. Editorial Kairós. S.A., 1998.
7. Goleman, Daniel. Liderazgo que logra resultados. www.notas/intermanager.com. Consultado en Abril 2013.
8. Iturbe, Julén. Resumen del artículo Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas. <http://manuelgross.bligoo.com/>. Consultado en Abril 2013.
9. Líder y Ejecutivos. El Director del Éxito. <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/57/lidexexito.htm>. Consultado en Abril 2013.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

10. Montaña Valle, Antonio. Inteligencia emocional: Concepto y significado. www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/losrecursoshumanos/que-es-inteligencia-emocional.htm. Consultado en Marzo 2013.
11. Núñez Paula, Israel A. Conferencias Inteligencia emocional en las entidades de información. ¿Cómo encauzar los afectos en bien de la organización?, Ciudad de La Habana feb. 2002
12. Ponce, Dr. Jorge A. El Factor Inteligencia Emocional en el Liderazgo. <http://jorgeaponce.wordpress.com/2009/02/27/el-factor-inteligencia-emocional-en-el-liderazgo/>. Consultado en marzo 2013.
13. Quijano Ponce de León, Andrés. Liderazgo. Monografias.com. Consultado en Abril 2013.
14. "TIPS" sobre Inteligencia Emocional, Definiciones de Inteligencia Emocional. http://www.calidadevida.com.ar/inteligencia_emocional.htm, <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/losrecursoshumanos/que-es-inteligencia-emocional.htm>. Consultado en Marzo 2013.
15. Zenguer, John H. Dimensiones competenciales y competencias directivas. <http://alcgestionempresarial.wordpress.com>. Consultado en Abril 2013.

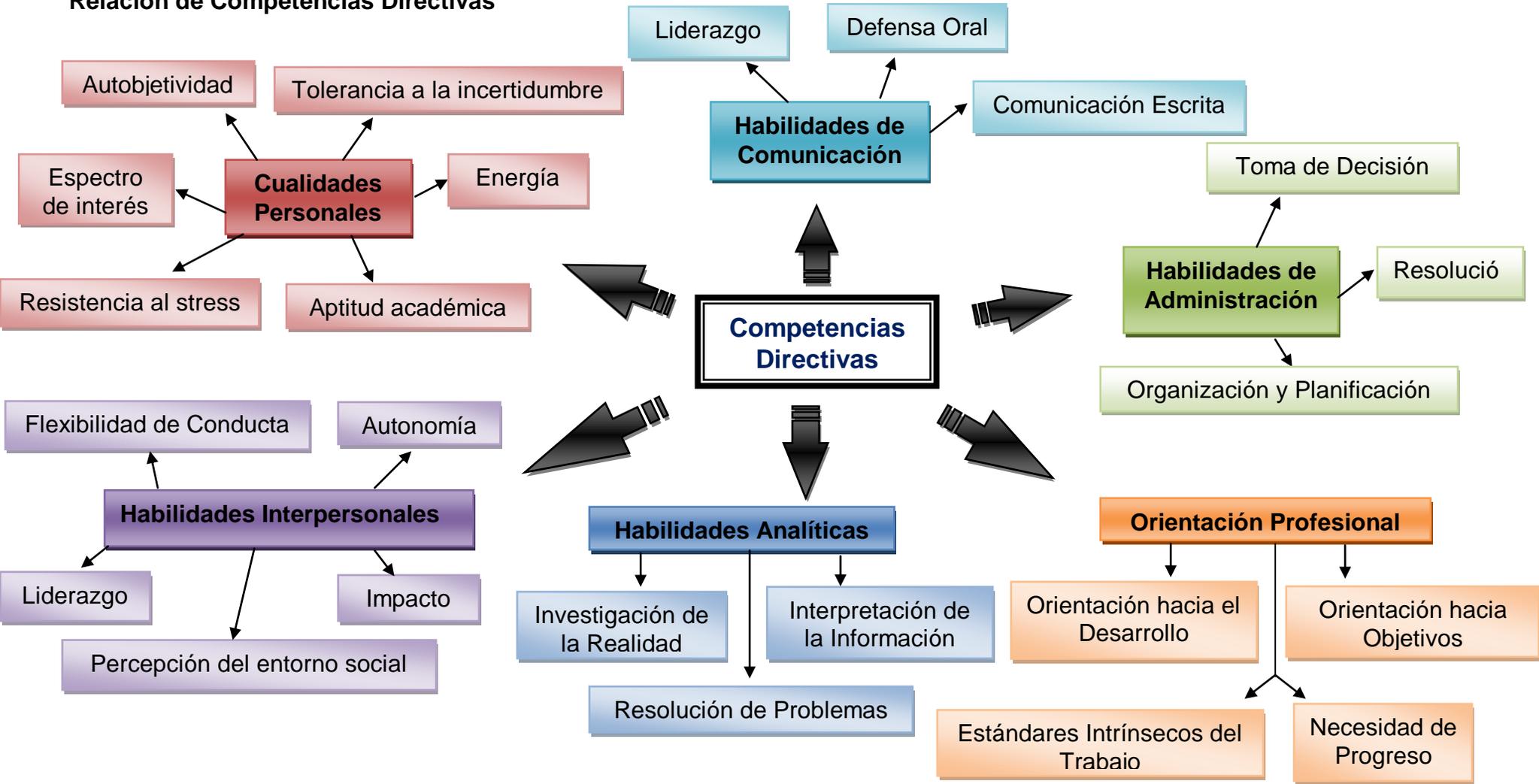


BIBLIOGRAFÍA

1. Artículo sobre Liderazgo. Wikipedia.com. Consultado en Abril 2013.
2. Casares Arrangoiz, David. (1996). *Liderazgo, capacidades para dirigir*. México DF.
3. Cuesta Santos, Armando: *Gestión de Competencias*, Ed. Editorial Académica, 2001.
4. Estilos de Liderazgo según Goleman. Blogs Clarín »Humanos con Recursos
5. Goleman, Daniel: *Inteligencia Emocional*, Ed. Editorial Kairós. S.A., 1995.
6. Codina, Alexis. 10 Habilidades Directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? www.calidad.org. Consultada Abril 2009.
7. Codina. Alexis. Introducción a la Inteligencia Emocional para el Trabajo Directivo. www.inteligencia-emocional.org Consultada en Abril 2013.
8. Hay Group: "Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos" Ediciones Deusto, S.A. Tercera Edición, 2004
9. Levy-Leboyer, C.: *Gestión de las competencias*. Barcelona. Editorial Gestión 2000, 1997.
10. Valls, A.: *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona. Editorial Gestión 2000, 1999.

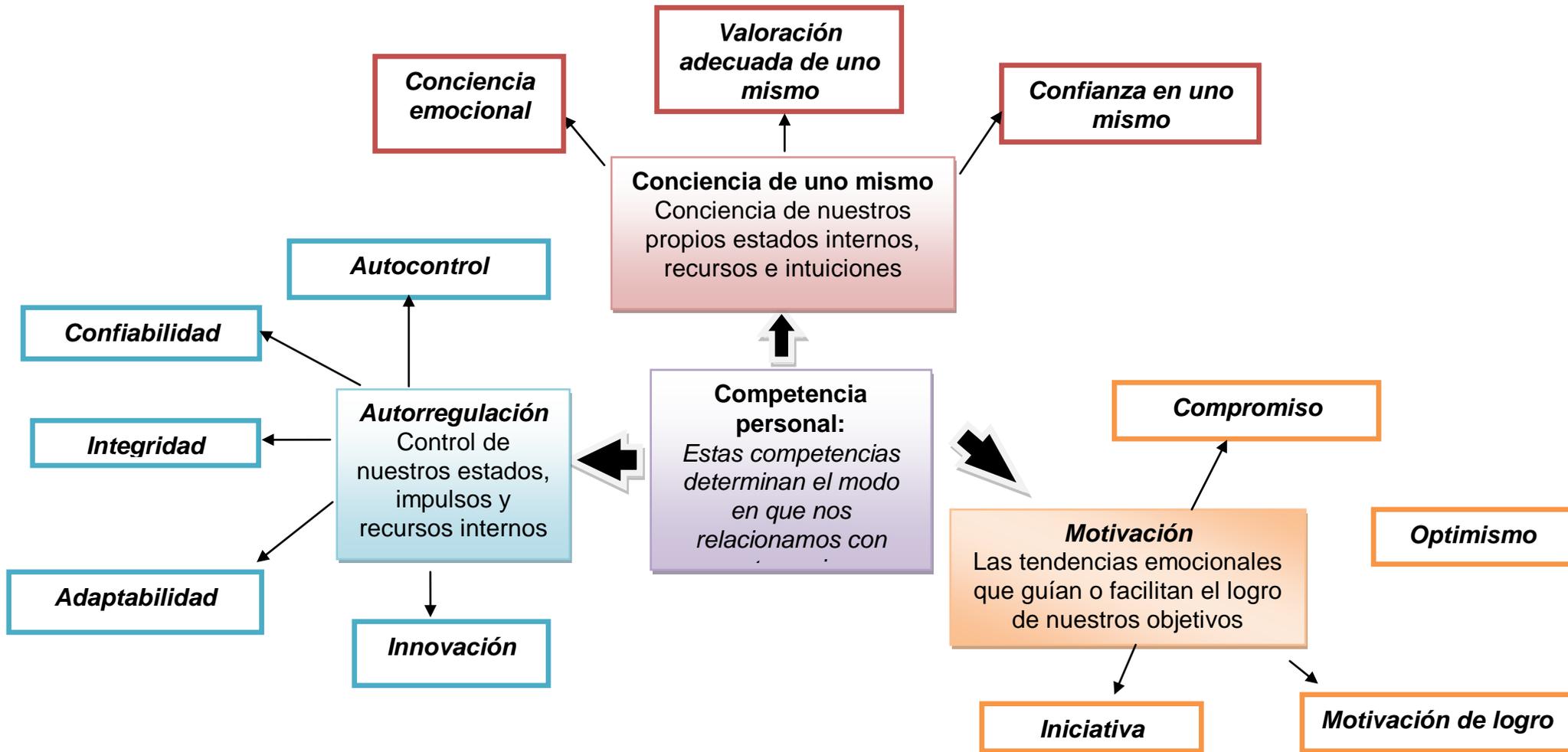
Anexo 1

Relación de Competencias Directivas



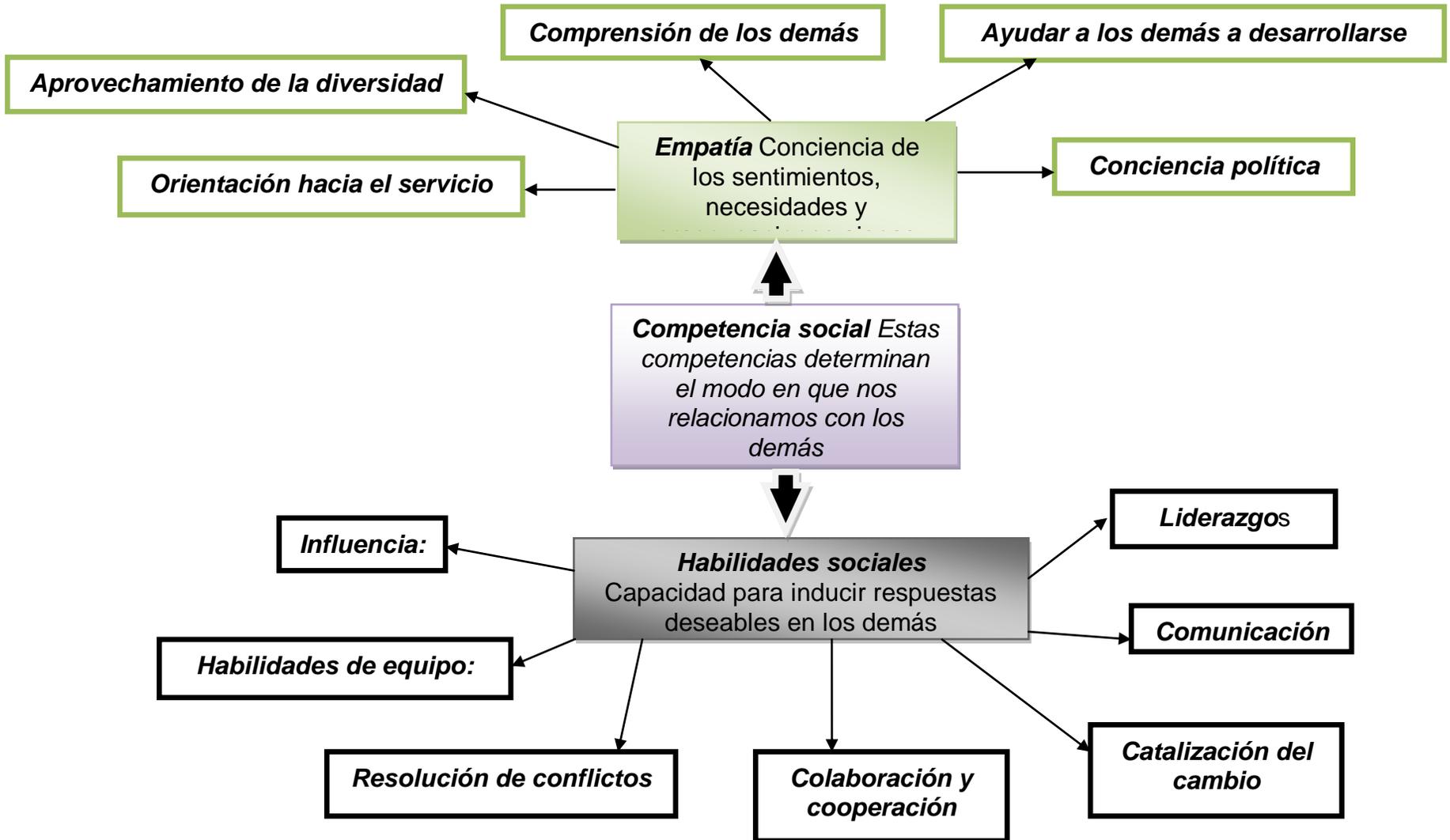
Anexo 2

El marco de la competencia emocional (personales)



Anexo 3

El marco de la competencia emocional (sociales)

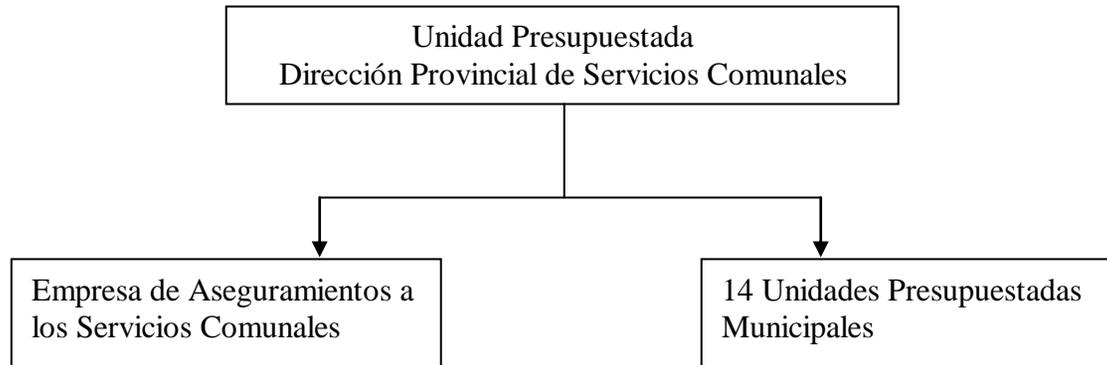


Anexo 4



Anexo 5

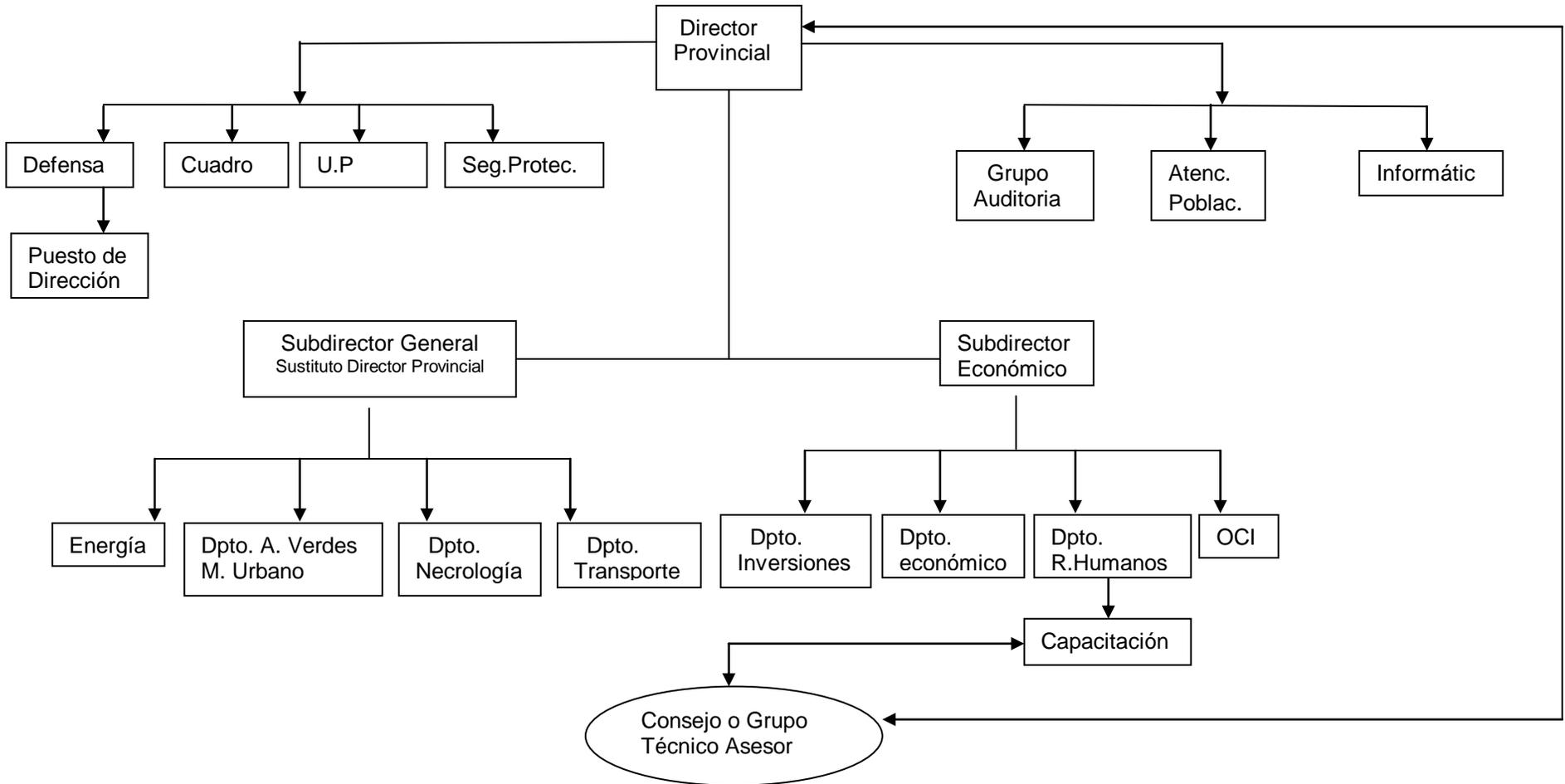
Estructura Provincial Servicios Provinciales



Anexo 6

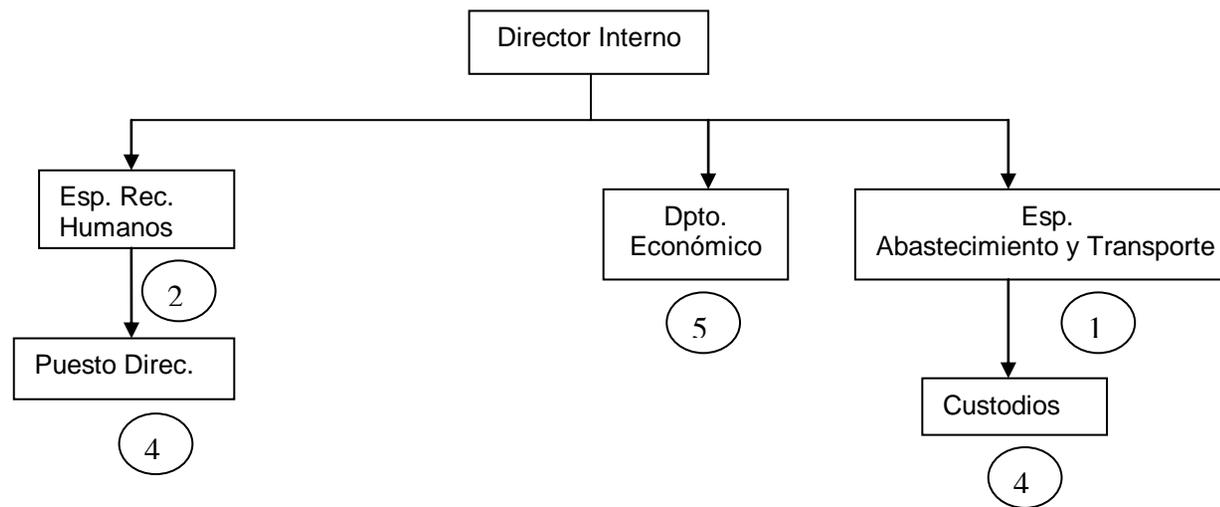
Estructura Dirección Provincial

Servicios Comunes



Anexo 7

Estructura Unidad Presupuestada Provincial
Servicios Comunes



ANEXO 8

Prioridades en el Redimensionamiento

La principal prioridad en el redimensionamiento de la actividad de los Servicios Comunales es el traslado de actividades no afines hacia instituciones donde si son afines al trabajo principal que despliegan estos OACE.

Se propone trasladar:

I. Plantas Eléctricas Aisladas de la montaña

Las plantas eléctricas aisladas de la montaña (594) pasarlas a la Empresa de Hidroenergía de la UNE del MINBAS ya que esta actividad se trata de generar, distribuir y comercializar energía eléctrica.

II. Viales

Pasar el presupuesto de Viales a las direcciones provinciales de transporte del Poder Popular por no existir posibilidades reales de atender la actividad al no poseerse personal calificado para el control en municipios y provincias y ser más a fin en la actividad de vialidad donde si existen técnicos.

III. Zoológicos

Pasar los zoológicos a la actividad de flora y fauna donde existen mejores condiciones de atención siendo en esta la actividad principalmente a fin según su objeto social y contar además con, personal en general técnico calificado así como laboratorios y tener mayores posibilidades en el ámbito.

IV. Alumbrado Público

El alumbrado público es una actividad rectorada por la UNE que instala, ejecuta mantenimiento y desarrolla inversiones siendo solamente la actividad de Servicios Comunales su financista.

Se propone pase a la UNE del MINBAS

V. Agua en pipas

El traslado de agua en pipas pasa a Recursos Hidráulicos pues se trata de la distribución de agua potable a la población función que por su objeto social corresponde a las Direcciones de Acueducto y Alcantarillado del INRH.

Servicios Necrológicos

Se comenzaría el cobro de algunos servicios que sólo se efectúan en Ciudad Habana

1. Velatorio en capilla que implica enterramiento, recogida en la vivienda u hospital, preparación y traslado para la capilla y cementerio. Cobrar por el alquiler 80.00 pesos MN.
El límite máximo del velatorio será de 24 horas.
Debe ofrecerse en una capilla:
2 ventiladores
1 sarcófaguera
2 candelabros o lámparas de pie.
2 floreros
6 sillones
1. **Vender el ataúd** pagando la familia el 50% del costo de producción, los precios oscilarían entre 52.00 pesos MN y 104.00 pesos MN.
2. **El movimiento de fallecidos** de una funeraria a otra o entre provincias o municipios será de 0.75 pesos MN por Kilómetro recorrido.
3. **Velatorio en domicilio.** Se ofertará este servicio sólo en planta baja. Cobrar \$ 100.00 pesos MN por servicio.
4. **Conservación de cadáveres en cámaras climatizadas.** Cobra \$ 50.00 pesos MN diario.
Se excluyen los traslados al aeropuerto y los que van a ser incinerados.
5. **Incineración de cadáveres.** Cobrar \$340.00 en este servicio se incluye la recogida y traslado del cadáver y entrega de las cenizas.
6. **Alquiler de bóvedas estatales por 2 años.** Si al efectuarse la exhumación el cadáver se encuentra momificado se volverá a inhumar por 6 meses más sin costo alguno. Se cobrará 80.00 pesos MN por adulto y 40.00 pesos MN por niños.
7. **Inhumación de fallecidos en bóvedas particulares.** Se cobrará 10.00 pesos MN.
8. **Exhumación de fallecidos.** Se cobrará 10.00 pesos MN por fallecido a exhumar, el servicio se cobrará sólo a bóvedas particulares.
9. **Cajas de Hormigón para restos.** Se cobrará 10.00 pesos MN.
10. **Alquiler de espacios en osarios estatales para depositar restos óseos o cenizas.** Se cobrará 10.00 pesos MN en cada caso por 1 año
11. **Incineración de restos óseos** para casos en que el familiar lleva por los propios medios los restos hasta el crematorio: 25.00 pesos en MN.

Se propone este valor en contra posición con lo establecido con MFP de 115.00 pesos MN pues el objetivo es incentivar esta cremación para ahorrar espacios tanto en las bóvedas particulares como estatales. Por otro lado se está proponiendo cobrar 10.00 pesos MN por conservar los restos óseos.

12. **Evisceración de cadáveres**. Sólo se propone para C. Habana. Cobrar 40.00 pesos MN.
 13. **Movimiento de cadáveres entre bóvedas**. A petición de los familiares se desea trasladar un cadáver después de 6 meses y 1 día de inhumado. Cobrar 50.00 pesos MN.
 14. **Unificación de restos**. Para casos de propietarios de bóvedas deseen ganar espacios en sus osarios. Cobrar 50.00 pesos MN.
- Los casos sociales que no dispongan de dinero para sufragar estos gastos serán asumidos por el presupuesto en ambas variantes.

ANEXO 9

Dirección Provincial de Servicios Comunes

Holguín

Modificaciones al Objeto Social de

Unidad Presupuestada Provincial de Servicios Comunes

Holguín

Primeramente proponemos modificar la denominación de la actual Unidad Presupuestada Provincial de Servicios Comunes, por **Empresa Provincial de Aseguramientos y Servicios a la Actividad Comunal (EPASC)**, subordinada a la Dirección Provincial de Servicios Comunes y no al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular, como aparece descrito en la Resolución No. 2283 del 11 de Julio del 2005 y aprobada por el Ministro de Economía y Planificación José Luís Rodríguez. Lo que permitirá diferenciar las denominaciones de ambas entidades.

- Atender, fiscalizar y controlar los resultados productivos, financieros, así como la gestión administrativa, comercial y económica de todas las unidades subordinadas.
- Trazar la política general de capacitación y de servicios de comercialización, atención al hombre, gestión de la calidad e inversiones, informatización para las unidades subordinadas.
- Ejecutar en moneda nacional y en divisa proyectos y actividades científico técnico de desarrollo e investigaciones, incluyendo la comercialización y sus resultados.
- Realizar el fomento, reconstrucción, mantenimiento, conservación, y atención cultural a las áreas verdes a la población y a entidades estatales autorizadas en moneda nacional y en divisa a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras, y mobiliarias y residencias de extranjeros al Polo Turístico y entidades que operan en divisa.
- Producir y comercializar en moneda nacional y divisa de forma minoristas flores naturales, artificiales, plantas naturales, ornamentales, medicinales y follajes, así como, artículos de decoración e insumos de jardinería y floristerías.
- Producir y comercializar en moneda nacional y en divisa de forma mayorista y minorista decoraciones, ambientaciones florales y arreglos florales, plantas naturales ornamentales y artificiales a entidades estatales y población, así como, al Polo Turístico, a empresas mixtas,

asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras, inmobiliarias y residencias de extranjeros.

- Comercializar en moneda nacional y en divisa a las Empresas que operan en esta moneda, tecnologías para el uso y manejo de elementos de floristerías, jardinerías y plantas ornamentales. Brindar en moneda nacional asesoramiento especializado, formación técnica y profesional en esta actividad a empresas estatales y población.
- Brindar servicios de podas y talas de árboles a entidades estatales autorizadas y a la población en moneda nacional, y en divisa a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales, cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras, inmobiliarias y residencias de extranjeros.
- Producir y comercializar en moneda nacional y en divisa de forma mayorista sombrillas de playa a empresas estatales, hoteles, empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras, inmobiliarias.
- Brindar en moneda nacional servicio de aserrado de madera a entidades y población de forma mayorista y minorista.
- Construir inmuebles de madera y guano en moneda nacional y en divisa a entidades que operen en divisa.
- Realizar en moneda nacional y divisa el diseño, proyección y cálculo de presupuesto para inversiones en áreas verdes, así como, trabajos en maderas a entidades estatales.
- Brindar servicios de mensajería floral en moneda nacional y divisa a entidades autorizadas y a personas naturales.
- Ejecutar en divisa la limpieza de registros a ETECSA.
- Producir, distribución y vender de forma mayoristas sarcófagos y cajas de restos a los municipios.
- Realizar contratación, así como, comprar a las diferentes empresas municipales, provinciales y nacionales los recursos necesarios de las actividades inherentes a sus funciones en CUC y MN.
- Brindar servicios de reparación, mantenimiento y ambientación en moneda nacional y en divisa a instalaciones estatales.
- Brindar servicios de recogida manual y mecanizada de los residuos sólidos a empresas estatales en moneda nacional y en divisa.
- Recoger y comercializar de forma mayorista en moneda nacional y divisa las materias primas.
- La construcción, reparación y mantenimiento a entidades estatales.

- Realizar trabajos de limpiezas de playas en el Polo Turístico.
- Realizar reparación, mantenimiento y fregado de equipos automotor a entidades propias y otras entidades estatales en ambas monedas.

Raúl Reyes Ramírez

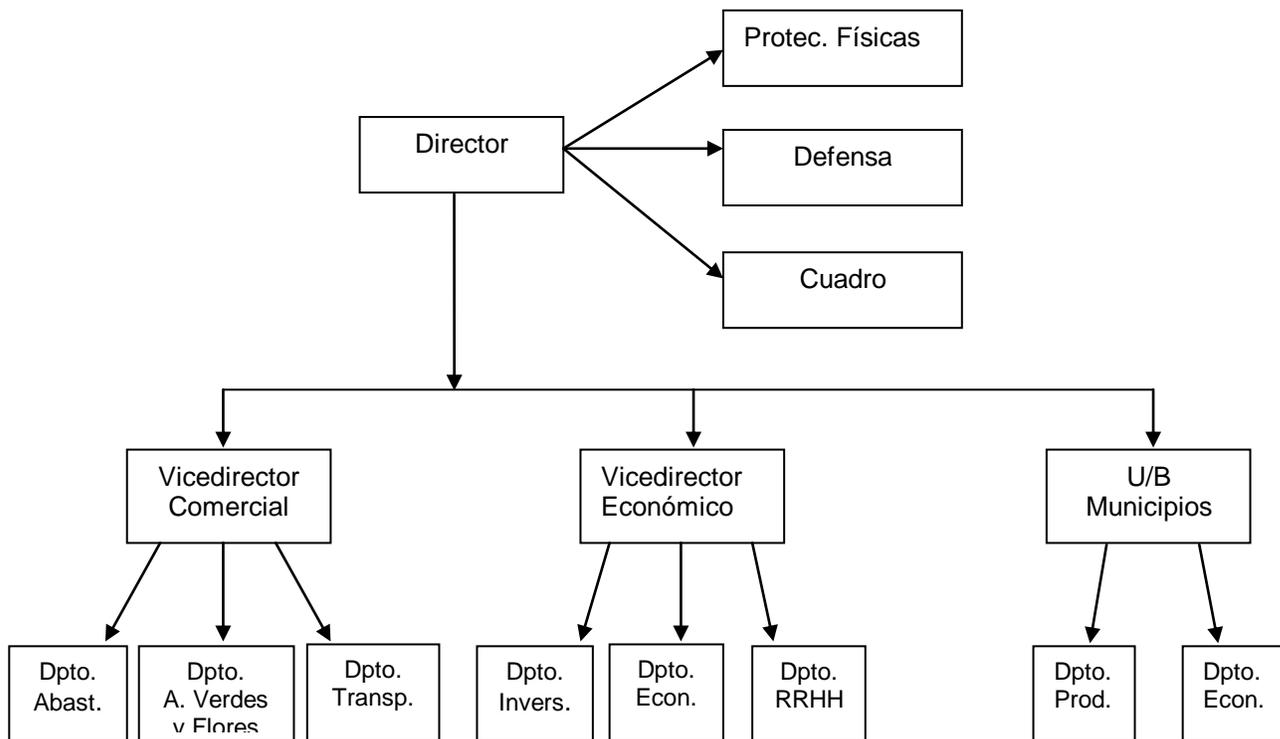
Director

Anexo 10

Estructura

Empresa de Aseguramiento y Servicios a la Actividad Comunal

Holguín (EPASC)

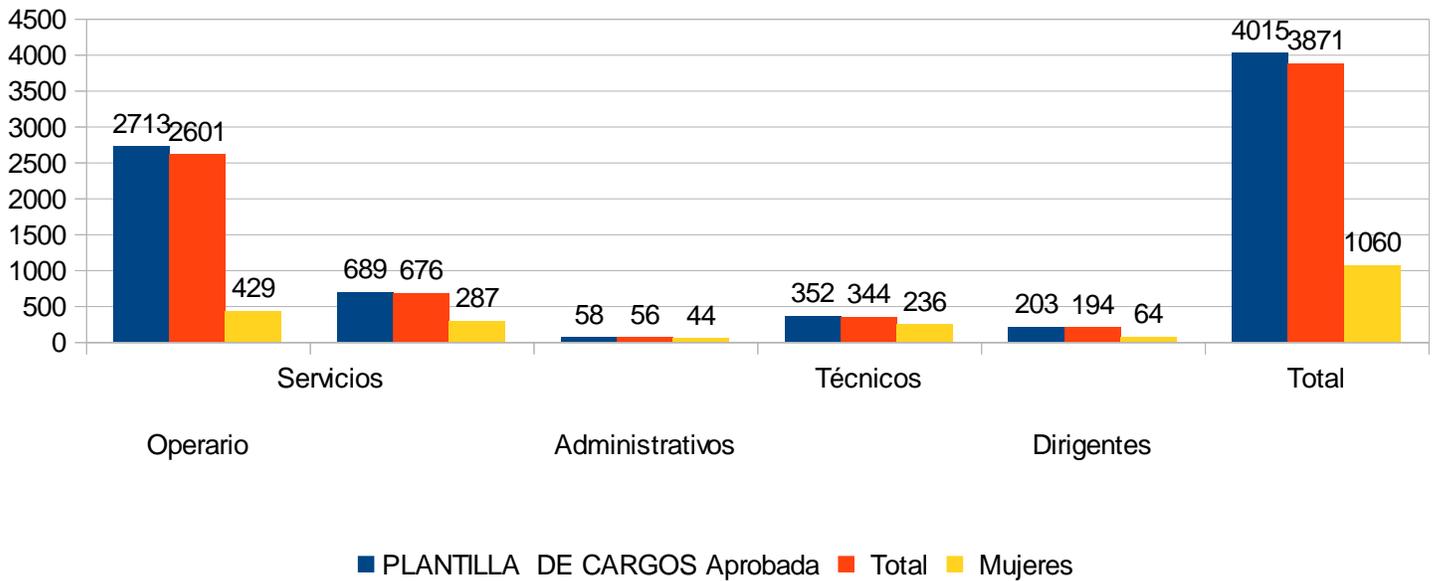


Anexo11

Caracterización socio – económica – demográfica de Comunales en toda provincia.

Caracterización del potencial científico – técnico.

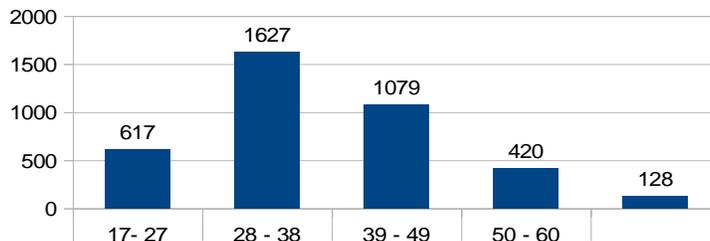
El capital humano está formado por 3871 trabajadores de 4015 plazas a cubrir, lo que representa un 96.4 %. El mismo está conformado por 2811 hombres y 1060 mujeres, lo que se aprecia un predominio en las ocupaciones labores



masculinas.

Como se aprecia en la gráfica, el grueso de trabajadores la ocupan los operarios, con 2713 trabajadores, siguiéndoles los trabajadores de servicios con 689 ocupados.

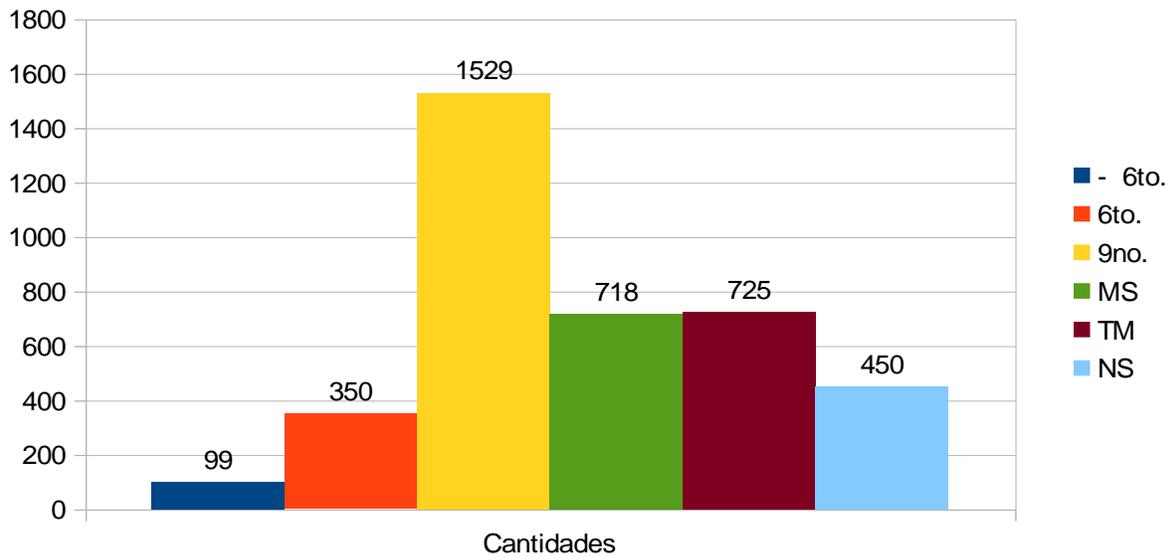
Esta fuerza laboral está enmarcada en diferentes grupos etáreos.



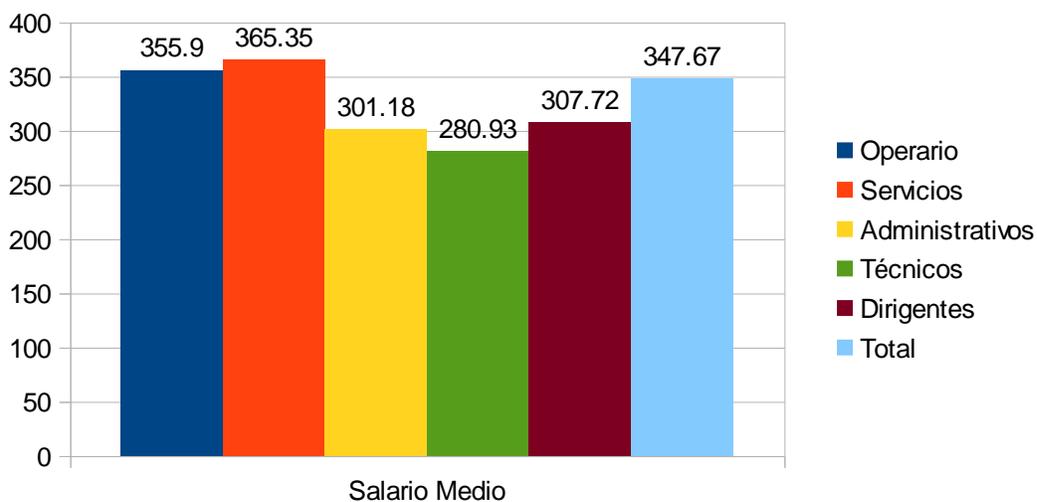
Como se aprecia el grupo mayoritario está comprendido entre 28- 38 años, lo que demuestra que el capital humano está en un rango de personas relativamente jóvenes.

En cuanto al nivel de escolaridad de los trabajadores de Comunales, podemos significar que estos mayoritariamente (1529) tienen el 9no. Grado vencido, lo que demuestra que el nivel académico es bajo, teniendo en cuenta que las posibilidades reales de desarrollo de las actividades y servicios prestados demandan personal capacitados y mejor preparados, lo que significa que el capital científico técnico es muy bajo, pues sólo contamos con 450 graduados

universitarios, pero de ellos muchos en especialidades no afines a las actividades profesionales que desempeñan. Se debe trabajar en aumentar ese nivel en función del desarrollo actual de los servicios comunales.



El salario devengado como promedio mensual es de \$ 347.67 En cuanto al nivel de escolaridad de los trabajadores de Comunales, podemos significar que estos mayoritariamente (1529) tienen el 9no. Grado vencido, lo que demuestra que el nivel académico es bajo, teniendo en cuenta que las posibilidades reales de desarrollo de las actividades y servicios prestados demandan personal capacitados y mejor preparados, lo que significa que el capital científico técnico es muy bajo, pues sólo contamos con 450 graduados universitarios, pero de ellos muchos en especialidades no afines a las actividades profesionales que desempeñan. Se debe trabajar en aumentar ese nivel en función del desarrollo actual de los servicios comunales.



Anexo 12



LIMITADO

REPÚBLICA DE CUBA

EVALUACION PARCIAL DEL CUADRO

Entidad y Organismo: _____

NO. CARNÉ DE IDENTIDAD	PERÍODO A EVALUAR																				
<table border="1" style="width:100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;"> </td><td style="width: 5%;"> </td> </tr> </table>																					Desde: ___/___/___ Hasta: ___/___/___

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO

NOMBRES	EDAD	SEXO	COLOR DE PIEL	MILITANCIA
		<input type="checkbox"/> Masc. <input type="checkbox"/> Fem.	<input type="checkbox"/> Blanco <input type="checkbox"/> Negro <input type="checkbox"/> Mestizo	<input type="checkbox"/> PCC <input type="checkbox"/> UJC

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO Y UNIDAD ORGANIZATIVA

2. RELACIÓN DE CARGOS DEL:

3. ESPECIALIDAD DE SU FORMACIÓN:

4. NIVEL DEL CARGO	5. CATEGORÍA DE CUADROS	6. EXPERIENCIA COMO CUADRO
<input type="checkbox"/> Órganos Sup, Estado y Gobierno <input type="checkbox"/> Órganos Estatales <input type="checkbox"/> Organismo, Entidad Nac. y CAP <input type="checkbox"/> Ent. Intermedias y CAM <input type="checkbox"/> Ent. de base	<input type="checkbox"/> Directivo Superior <input type="checkbox"/> Directivo <input type="checkbox"/> Ejecutivo	En el cargo actual, ___ años y ___ meses Como Cuadros ___ años y ___ meses En cargos de Direc. ___ años y ___ meses En la rama o sector ___ años y ___ meses

7. ES RESERVA: Si: ___ No: ___	8. NIVEL EDUCACIONAL VENCIDO
Para el cargo: Desde: ___/___/___	<input type="checkbox"/> Medio Título _____ <input type="checkbox"/> Medio superior Título _____ <input type="checkbox"/> Superior Título _____ <input type="checkbox"/> Postgrado Título _____

9. Escala para otorgar alores	<i>Mal</i>			<i>Regular</i>		<i>Bien</i>			<i>Muy B en</i>		<i>Excelente</i>	<i>No Evaluado</i>
	<i>M</i>			<i>R</i>		<i>B</i>			<i>MB</i>		<i>E</i>	<i>NE</i>
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

I- INDICADORES TÉCNICO- LABORALES	
1.1	ÉTICA, DISCIPLINA Y ACTITUD ANTE EL TRABAJO
a	Cumplimiento de las leyes, demás disposiciones, la disciplina y los principios éticos; y su grado de exigencia.
b	Ejemplaridad ante el colectivo, modestia y sencillez que demuestra en su conducta
c	Brinda información veraz y oportuna.
d	Entrega al trabajo y subordinación de los intereses particulares a los colectivos.
e	Motivación y disposición que demuestra ante los problemas y para el cumplimiento de cualquier tarea.

1.3	CAPACIDAD DE DIRECCIÓN y TRABAJO CON LOS SUBORDINADOS
a	Capacidad de organizar y planificar el trabajo, abarcando las funciones y atribuciones propias y la de los subordinados.
b	Efectividad de los sistemas de control que aplica
c	Capacidad para delegar las tareas y atender en forma satisfactoria varias tareas simultáneamente.
d	Habilidad para coordinar y encauzar el esfuerzo colectivo y desarrollar una atmósfera de trabajo creadora.
e	Grado en que ha contribuido a la educación, preparación y desarrollo de sus subordinados y de su reserva.

f	Grado de decisión para enfrentar la responsabilidad y los riesgos de cualquier tipo.	
1.2	DESEMPEÑO DEL CARGO, RESULTADOS DE TRABAJO Y DE LA ACTIVIDAD DE PREPARACIÓN	
a	Cumplimiento con calidad de las funciones y tareas propias o asignadas.	
b	Aplicación de las medidas de control interno en el área o entidad por la que responde.	
c	Cumple y hace cumplir las tareas de la defensa.	
d	Cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas de los planes sociales y económicos correspondientes al período evaluado.	
e	Resultados que obtiene en las actividades de preparación y superación y aplicación práctica de los conocimientos.	

f	Sistematicidad y calidad de las evaluaciones que realiza, empleo correcto de estímulos y correcciones.	
II- INDICADORES DE PERSONALIDAD		
2.1	CARÁCTERÍSTICAS INDIVIDUALES Y CUALIDADES INTELLECTUALES	
a	Comportamiento en correspondencia con las facultades que tiene conferidas.	
b	Aptitud para enfrentar los cambios y ejecutarlos con iniciativa.	
c	Actuación firme y convicción al tomar decisiones y defender su fundamento.	
d	Facilidad para captar con rapidez las ideas e interpretación de los documentos y diferenciar lo más importante.	

10. COMPLEMENTO TEXTUAL DE LA EVALUACIÓN

AGREGAR HOJAS PARA DESARROLLAR ESTE PUNTO, SI FUESE NECESARIO PONER LA FECHA Y EL NOMBRE DEL EVALUADO EN CADA HOJA Y NUMERARLA.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR

DESARROLLO DEL CUADRO EVALUADO: Avanza Estable Estancado En retroceso

12. JEFE QUE CONFECCIONA LA EVALUACIÓN

Nombre y apellidos: _____ Cargo: _____	Firma y fecha:
---	----------------

13. CONSIDERACIONES DE LA COMISIÓN DE CUADROS	
Acta No. _____ de fecha _____	
Secretario Comisión de Cuadros:	Fecha y firma:

14. OPINIÓN DEL EVALUADO	
<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo ¿Reclama? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Elementos que reclama o está en desacuerdo:	
Fecha en que conoció su evaluación: _____	Firma: _____

Anexo 14

Ponderación de los expertos para las competencias emocionales

Competencias :	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj
Adecuada valoración de sí mismo	2	4	1	2	5	2	2	1	1	20
Confianza en sí mismo	2	4	1	5	5	3	4	1	1	26
Autocontrol	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10
Confiabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Integridad	1	5	1	1	5	5	4	1	1	24
Innovación	2	5	2	3	2	2	3	2	2	23
Adaptabilidad	5	5	3	3	2	5	3	2	2	30
Compromiso	1	2	2	1	1	1	2	1	2	13
Iniciativa	1	3	1	1	1	1	2	4	2	16
Optimismo	1	4	1	1	1	1	3	1	2	15
Comprender a los demás	1	5	5	5	1	1	5	3	2	38
El desarrollo de los demás	1	1	2	2	1	5	5	5	5	27
Orientación hacia los servicios	5	5	3	5	3	5	3	5	3	37
Aprovechamiento de la Diversidad	5	4	3	5	3	3	5	3	2	33
Conciencia Política.	1	1	2	1	1	1	2	4	1	14
Influencia	5	5	5	5	2	4	5	4	5	40
Comunicación	1	1	1	1	1	2	2	1	1	11
Manejo de conflictos	1	2	3	2	4	5	2	2	1	22
Liderazgo	1	1	1	2	3	1	1	1	1	12
Catalizador de Cambio	1	3	1	2	1	2	1	2	4	17
Establecer Vínculos	1	3	5	3	5	5	2	2	5	31
Colaboración y Cooperación	1	5	1	3	2	1	2	3	1	19
Habilidades de equipo	1	1	2	2	1	1	5	4	1	18

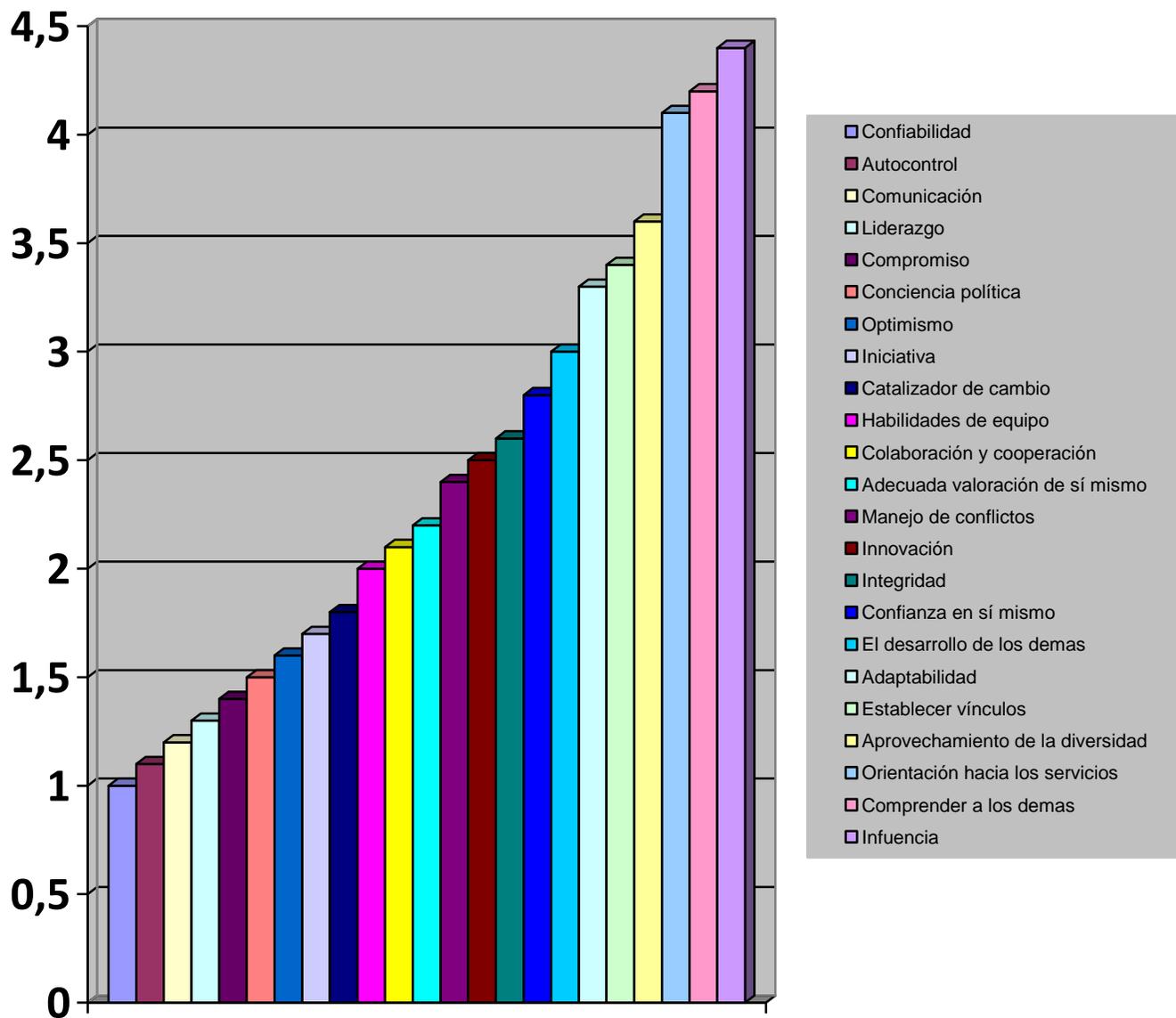
Anexo 15

Orden de importancia de las competencias emocionales

Competencias	Rj media	Orden de las competencias según el valor de Rj media	Cc (%)
Adecuada valoración de sí mismo	2,2	Confiabilidad	100
Confianza en sí mismo	2,8	Autocontrol	88,9
Autocontrol	1,1	Comunicación	77,8
Confiabilidad	1	Liderazgo	77,8
Integridad	2,6	Compromiso	66,7
Innovación	2,5	Conciencia Política	66,7
Adaptabilidad	3,3	Optimismo	66,7
Compromiso	1,4	Iniciativa	77,8
Iniciativa	1,7	Catalizador de Cambio	77,8
Optimismo	1,6	Habilidades de equipo	77,8
Comprender a los demás	4,2	Colaboración y Cooperación	77,8
El desarrollo de los demás	3	Adecuada valoración de sí mismo	66,7
Orientación hacia los servicios	4,1	Manejo de conflictos	66,7
Aprovechamiento de la Diversidad	3,6	Innovación	77,8
Conciencia Política	1,5	Integridad	66,7
Influencia	4,4	Confianza en sí mismo	66,7
Comunicación	1,2	El desarrollo de los demás	55,6
Manejo de conflictos	2,4	Adaptabilidad	66,7
Liderazgo	1,3	Establecer Vínculos	66,7
Catalizador de Cambio	1,8	Aprovechamiento de la Diversidad	55,6
Establecer Vínculos	3,4	Orientación hacia los servicios	55,6
Colaboración y Cooperación	2,1	Comprender a los demás	66,7
Habilidades de equipo	2	Influencia	66,7

Anexo 16

Gráfica del orden de importancia de las competencias emocionales que quedaron al final



Anexo 18

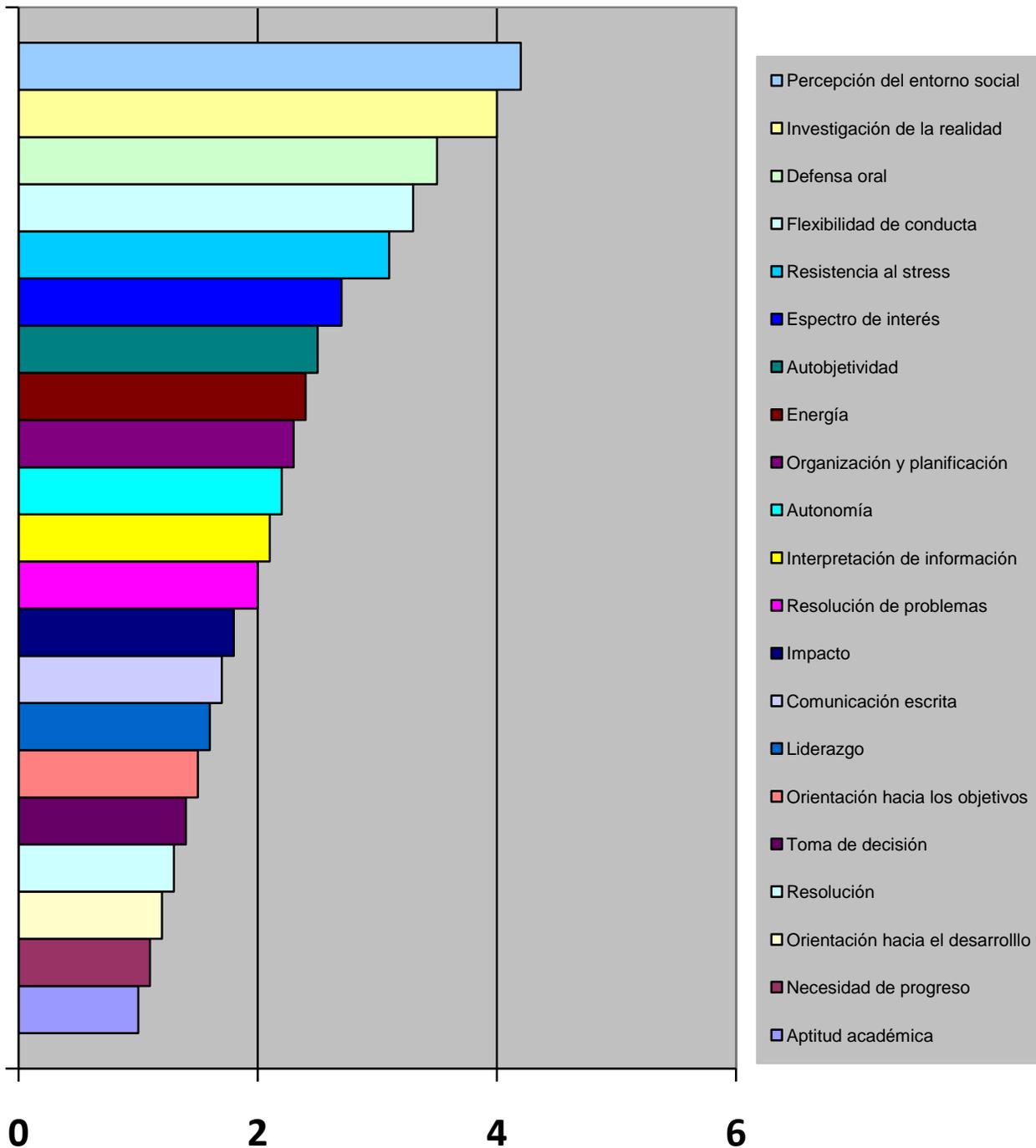
Ponderación de los expertos para las competencias directivas

Competencias :	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj
Energía	2	2	2	2	1	3	5	4	1	22
Autobjetividad	2	2	4	2	1	2	5	3	2	23
Resistencia al stress	5	2	2	2	5	5	2	2	2	28
Espectro de Interés	2	1	2	2	3	4	3	4	4	25
Aptitud Académica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Defensa Oral	2	2	4	4	4	5	2	4	5	32
Comunicación Escrita	2	2	1	2	2	1	2	1	2	16
Liderazgo	1	1	1	2	2	2	2	2	2	15
Impacto	1	2	1	2	3	2	2	2	2	17
Flexibilidad de conducta	2	4	4	2	4	2	4	4	4	30
Percepción del entorno social	5	5	5	5	2	5	5	4	1	38
Autonomía.	2	2	2	1	2	1	5	2	3	20
Toma de Decisión	1	2	1	1	2	1	2	1	2	13
Resolución	2	1	2	1	2	1	1	1	1	12
Organización y Planificación	1	4	4	1	1	1	4	4	1	21
Investigación de la Realidad	3	5	2	4	5	4	5	5	3	36
Interpretación de Información	1	5	1	1	1	3	3	1	3	19
Resolución de Problemas	1	3	1	1	1	1	4	3	3	18
Orientación hacia Objetivos	1	1	1	2	2	1	2	2	2	14
Necesidad de Progreso	1	1	1	1	2	1	1	1	1	10
Orientación hacia el desarrollo.	1	1	1	1	2	2	1	1	1	11

Anexo 19. Orden de importancia de las competencias directivas

Competencias	Rj media	Orden de las competencias según el valor de Rj media	Cc (%)
Energía	2,4	Aptitud Académica	100
Autobjetividad	2,5	Necesidad de Progreso	88,9
Resistencia al stress	3,1	Orientación hacia el desarrollo	77,9
Espectro de Interés	2,7	Resolución	66,7
Aptitud Académica	1	Toma de Decisión	55,6
Defensa Oral	3,5	Orientación hacia Objetivos	66,7
Comunicación Escrita	1,7	Liderazgo	66,7
Liderazgo	1,6	Comunicación Escrita	66,7
Impacto	1,8	Impacto	66,7
Flexibilidad de conducta	3,3	Resolución de Problemas	66,7
Percepción del entorno social	4,2	Interpretación de Información	77,8
Autonomía	2,2	Autonomía	66,7
Toma de Decisión	1,4	Organización y Planificación	77,8
Resolución	1,3	Energía	55,6
Organización y Planificación	2,3	Autobjetividad	66,7
Investigación de la Realidad	4	Espectro de Interés	77,8
Interpretación de Información	2,1	Resistencia al stress	66,7
Resolución de Problemas	2	Flexibilidad de conducta	66,7
Orientación hacia Objetivos	1,5	Defensa Oral	66,7
Necesidad de Progreso	1,1	Investigación de la Realidad	55,6
Orientación hacia el desarrollo	1,2	Percepción del entorno social	66,7

Anexo 20. Gráfica del orden de importancia de las competencias directivas que quedaron al final



Anexo 21. Matriz de Competencias depuradas con el nivel de concordancia

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc (%)
Aptitud académica	1	1	N	1	N	1	1	N	1	66,7
Confiabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100
Necesidad de progreso	1	1	1	N	N	1	1	1	N	66,7
Autocontrol	1	N	1	1	1	N	1	1	1	77,8
Orientación hacia el desarrollo	N	1	N	1	1	1	N	1	1	66,7
Comunicación	1	1	1	1	N	N	1	1	1	77,8
Resolución	1	N	1	N	1	1	N	1	1	66,7
Liderazgo	1	1	N	N	1	N	1	1	1	66,7
Toma de decisión	1	1	1	N	1	1	1	N	N	66,7
Compromiso	1	N	1	1	1	N	1	1	N	66,7
Comunicación escrita	N	1	1	N	N	1	1	1	1	66,7
Conciencia política	1	1	N	1	N	1	N	1	1	66,7
Impacto	1	N	1	1	1	N	1	N	1	66,7
Optimismo	1	1	1	N	N	1	N	1	1	66,7
Resolución de problemas	1	1	1	1	N	1	1	1	1	88,9
Iniciativa	N	1	1	1	N	1	1	1	1	77,8
Interpretación de información	1	1	1	1	1	N	1	1	1	88,9
Catalizador de cambio	1	N	N	1	1	1	1	N	1	66,7
Autonomía	1	N	1	1	1	1	N	1	1	77,8
Habilidades de equipo	1	1	1	1	N	1	1	N	1	77,8
Organización y planificación	1	1	1	1	1	N	1	1	N	77,8
Colaboración y cooperación	N	1	N	N	N	1	1	1	N	44,4
Autobjetividad	1	1	1	N	1	1	N	1	1	77,8
Adecuada valoración de sí mismo	1	1	N	N	N	1	N	1	1	55,6
Espectro de interés	1	1	1	1	1	1	1	N	N	77,8
Manejo de conflictos	1	1	1	1	1	1	N	N	1	77,8
Resistencia al stress	1	1	N	N	1	N	1	1	1	66,7
Innovación	N	1	1	1	N	1	1	N	1	66,7
Flexibilidad de conducta	1	N	1	N	1	1	N	1	1	66,7
Integridad	1	N	1	1	N	1	1	N	1	66,7
Defensa oral	1	1	N	1	N	1	1	N	1	66,7
Confianza en sí mismo	1	1	1	N	N	1	1	1	N	66,7
Percepción del entorno social	1	N	1	1	1	N	1	1	1	77,8
Adaptabilidad	N	1	N	1	1	1	N	1	1	66,7
Establecer vínculos	1	1	1	1	N	N	1	1	1	77,8
Comprender a los demás	1	N	1	N	1	1	N	1	1	66,7
Influencia	1	1	N	N	1	N	1	1	1	66,7

Anexo 22. Ponderación de Expertos para las Competencias

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc (%)
Aptitud académica	1	1	1	2	2	2	1	1	1	12
Confiabilidad	1	2	1	1	2	1	1	1	1	11
Necesidad de progreso	1	4	1	1	1	3	1	1	1	14
Autocontrol	2	1	2	2	2	2	1	3	2	17
Orientación hacia el desarrollo	3	3	3	2	3	3	2	4	3	26
Comunicación	2	3	2	2	3	2	2	3	2	21
Resolución	2	3	3	2	3	3	3	2	3	24
Liderazgo	3	4	3	3	4	3	3	3	4	30
Toma de decisión	4	2	4	4	2	4	3	4	4	31
Compromiso	3	4	4	4	4	3	4	3	4	33
Comunicación escrita	4	5	3	3	5	3	3	3	3	32
Conciencia política	3	4	3	4	4	4	4	4	4	34
Impacto	4	4	5	3	4	4	4	4	5	37
Optimismo	5	5	3	5	5	5	4	3	5	40
Resolución de problemas	1	1	3	1	2	1	1	2	1	13
Iniciativa	2	1	2	2	2	1	2	1	2	15
Interpretación de información	2	3	2	2	2	2	1	2	3	19
Catalizador de cambio	4	4	4	4	5	4	3	4	3	35
Autonomía	3	1	3	2	3	3	3	1	3	22
Habilidades de equipo	2	1	2	2	2	2	1	2	4	18
Organización y planificación	2	2	2	3	2	2	4	2	4	23
Autobjetividad	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39
Espectro de interés	4	2	3	3	4	3	3	3	3	28
Manejo de conflictos	3	3	6	3	3	3	6	3	6	36
Resistencia al stress	5	5	5	5	6	5	5	6	5	47
Innovación	4	5	5	4	5	5	5	3	5	41
Flexibilidad de conducta	6	5	5	5	6	5	5	5	6	48
Integridad	5	4	5	5	5	5	4	4	5	42
Defensa oral	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Confianza en sí mismo	2	3	2	2	2	2	2	2	3	20
Percepción del entorno social	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Adaptabilidad	3	3	5	5	5	4	5	5	5	38
Establecer vínculos	4	3	3	3	4	3	3	3	3	29
Comprender a los demás	6	6	4	6	6	4	6	6	5	49
Influencia	5	4	5	5	5	5	4	5	5	43

Anexo 23. Orden de importancia de las competencias

Competencias	Rj media	Orden de las competencias según valor de Rj media	Cc (%)
Aptitud académica	1,2	Aptitud académica	77,8
Confiabilidad	1,3	Confiabilidad	66,7
Necesidad de progreso	1,6	Resolución de problemas	66,7
Autocontrol	1,9	Necesidad de progreso	66,7
Orientación hacia el desarrollo	2,9	Iniciativa	66,7
Comunicación	2,3	Autocontrol	66,7
Resolución	2,7	Habilidades de equipo	66,7
Liderazgo	3,3	Interpretación de información	66,7
Toma de decisión	3,4	Confianza en sí mismo	77,8
Compromiso	3,7	Comunicación	66,7
Comunicación escrita	3,6	Autonomía	66,7
Conciencia política	3,8	Organización y planificación	66,7
Impacto	4,1	Resolución	66,7
Optimismo	4,4	Orientación hacia el desarrollo	66,7
Resolución de problemas	1,4	Defensa oral	100
Iniciativa	1,7	Espectro de interés	66,7
Interpretación de información	2,1	Establecer vínculos	77,8
Catalizador de cambio	3,9	Liderazgo	66,7
Autonomía	2,4	Toma de decisión	66,7
Habilidades de equipo	2,0	Comunicación escrita	66,7
Organización y planificación	2,6	Compromiso	66,7
Autobjetividad	4,3	Conciencia política	77,8
Espectro de interés	3,1	Catalizador de cambio	66,7
Manejo de conflictos	4,0	Manejo de conflictos	66,7
Resistencia al stress	5,2	Impacto	66,7
Innovación	4,6	Adaptabilidad	66,7
Flexibilidad de conducta	5,3	Autobjetividad	66,7
Integridad	4,7	Optimismo	66,7
Defensa oral	3	Innovación	66,7
Confianza en sí mismo	2,2	Integridad	66,7
Percepción del entorno social	5	Influencia	77,8
Adaptabilidad	4,2	Percepción del entorno social	100
Establecer vínculos	3,2	Resistencia al stress	77,8
Comprender a los demás	5,4	Flexibilidad de conducta	66,7
Influencia	4,8	Comprender a los demás	66,7

Anexo 24

Gráfica del orden de importancia de las competencias que deben estar presentes en los directivos

