



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

---

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ECONOMÍA.**

**TÍTULO:** Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas.

**Autora:** Dailirys González Delgado

**Tutoras:** MSc. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo

MSc. Yenisey León Reyes

**Consultante:** Ligio Barrera Kahli

**Matanzas**

**2022**

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Yo, **Dailirys González Delgado**, me declaro única autora de este Trabajo de Diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Licenciatura en Economía; en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y a la ANEC Provincial en Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

---

**Dailirys González Delgado**

## **DEDICATORIA**

- A mi mamá y mis abuelos maternos que se han sacrificado en todo momento, haberse convertido en mi sostén, por ser las personas más cercanas a mí y las que me han dado el apoyo que siempre he necesitado al tomar mis decisiones.
- A toda mi familia en general que en algún momento han hecho sacrificios por mí y sé que en ellos siempre podré confiar.
- A mis compañeros de aula en especial a los becados por su apoyo en todo momento.

## **AGRACIEMENTOS**

Resulta difícil mencionar a todos aquellos que de una forma u otra, han contribuido a mi formación profesional, pero quiero agradecer en especial y de todo corazón a:

- Mis padres y mi familia, que siempre me han dado su apoyo incondicional.
- A todos mis amigos de los malos y buenos momentos.
- Mis amigas; por confiar en mí y demostrarme el valor de la amistad, ya que siempre pude contar con ellas incluso en los momentos más difíciles que es cuando más se les necesita, particularmente a Lauren, Leidis, Alejandra y Liuva.
- A mis tutoras, MSc Yadney Miranda y MSc Yenisey León, pues parte de sus conocimientos e inteligencia están plasmados en este trabajo.
- A todo el claustro de profesores, por el tiempo dedicado a compartir sus experiencias y conocimientos.

A todos muchas gracias.

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Presidente tribunal

\_\_\_\_\_  
Miembro del tribunal

\_\_\_\_\_  
Miembro del tribunal

\_\_\_\_\_  
Calificación

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2022

## RESUMEN

En el contexto actual, se evidencia la necesidad de trabajar con los recursos humanos de las organizaciones para alcanzar las metas proyectadas. En ese sentido es esencial identificar aquellas competencias que deben poseer las personas para desempeñarse de forma efectiva en su puesto de trabajo. La ANEC Provincial de Matanzas no está ajena a lo antes planteado, de ahí que el presente trabajo tenga como objetivo elaborar el procedimiento para la identificación de las competencias de los directivos y funcionarios en dicha institución. Para ello se utilizan diversos métodos y técnicas tales como: análisis síntesis, inducción deducción, histórico lógico, abstracto concreto, enfoque sistémico, tormenta de ideas, dinámica de grupo, revisión bibliográfica, revisión documental, método Delphi, *Microsoft Office (Microsoft Word y Power Point)* y paquete estadístico SPSS v.19.0 para el procesamiento de los datos obtenidos a partir de la aplicación del método Delphi. Como resultados del trabajo se obtiene un procedimiento compuesto de tres etapas y cinco pasos, que abarcan desde la selección del grupo de trabajo hasta la retroalimentación de los resultados. El grupo de trabajo utilizado en la investigación queda conformado por siete personas. Se identifican 9 competencias laborales y 7 directivas, y una vez identificadas se elaboran los perfiles de competencias atendiendo a lo establecido en el Decreto Presidencial 208 del 2021.

Palabras claves: competencias directivas, competencias laborales, directivos, funcionarios, procedimiento.

## **ABSTRACT**

In the current context, the necessity is evidenced of working with the human resources of the organizations to reach the projected goals. In that sense it is essential to identify those competitions that people should possess to act in an effective way in their work position. The Provincial ANEC of Matanzas is not before unaware to the outlined, with the result that the present work has as objective to elaborate the procedure for the identification of the competitions of the directive and officials in this institution. For they are used it diverse methods and technical such as: analysis synthesis, induction deduction, historical logical, abstract concrete, systemic focus, storm of ideas, group dynamics, bibliographical revision, documental revision, method Delphi, Microsoft Office (Microsoft Word and Power Point) and statistical package SPSS v.19.0 for the prosecution of the data obtained starting from the application of the method Delphi. As results of the work it is obtained a procedure made up of three stages and five steps that embrace from the selection of the work group until the feedback of the results. The work group used in the investigation is conformed by seven people. 9 labor competitions and 7 are identified directive, and once identified the profiles of competitions are elaborated assisting to that settled down in the Presidential Ordinance 208 of the 2021.

Key words: directive competitions, labor competitions, directive, officials, procedure.

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE COMPETENCIAS LABORALES Y DIRECTIVAS.....</b>	<b>6</b>
1.1. Las competencias. Origen.....	6
1.2. Tipos de competencias.....	8
1.3. La competencia laboral, definiciones y fases.....	10
1.4. Competencias Directivas. ¿Qué son y cómo influyen? .....	14
1.5. Perfiles de competencias .....	16
1.6. Importancia del desarrollo de las competencias laborales y directivas en las organizaciones cubanas.....	18
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I.....	19
<b>CAPÍTULO II. ETAPAS Y PASOS DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS. .....</b>	<b>20</b>
2.1. Propuesta del procedimiento para identificar las competencias.....	20
2.2 Métodos y técnicas utilizados en la investigación .....	23
2.3 Caracterización general de la ANEC en Matanzas .....	26
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II .....	29
3.1 Resultados de la implementación del procedimiento propuesto .....	30
Conclusiones del capítulo III.....	38

<b>CONCLUSIONES</b> .....	39
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	40
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	6
<b>ANEXOS</b> .....	10

## INTRODUCCIÓN

Las transformaciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas del mundo actual impactan en gran medida en las organizaciones. Ante un entorno caracterizado por la extrema globalización de los mercados, un escenario más competitivo, cambios en la fuerza de trabajo laboral, rápidos avances tecnológicos, la alteración de los valores y estilos de vida y las transformaciones en el marco jurídico que regulan las relaciones entre organizaciones, reestructurándolas en la búsqueda y consolidación de ventajas y competencias (Reconde Suárez, 2019).

El mundo moderno se caracteriza por la introducción constante de nuevos adelantos científicos y técnicos. Se les presta mayor atención a aquellos que influyen directamente en el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo del hombre, así como en las relaciones con el medio que les rodea.

El desarrollo histórico cultural del hombre se ha sustentado, a lo largo de toda su evolución, en la acumulación y aplicación del conocimiento Rodríguez (2014). Por lo que es posible comprender entonces el interés que despierta en diversas ciencias la definición y el estudio de las organizaciones, sus principales características, funciones, sistemas de calidad, competencias laborales y directivas, así como los diferentes elementos que logren el mejor funcionamiento de las mismas.

Por su parte Echeverría, R (2000) según Rodríguez (2014) se debe a que la clave de la agregación de valor de una organización ya no es la destreza física de los trabajadores ni la disección del trabajo en tiempos y movimientos, sino más bien su capacidad de optimizar los recursos, analizar los resultados de su labor, de trabajar en equipo y coordinar acciones. La agilidad, la orientación a la calidad, la innovación y el servicio al cliente son características altamente valoradas en las organizaciones, tanto de producción de bienes como prestadoras de servicios.

La dinámica económica que vive Cuba y su apertura al mundo exigen la presencia de nuevos profesionales en gestión, con mayor competitividad técnica y mayores habilidades en dirección. Esta realidad va de la mano con una mayor especialización de los perfiles de puestos a distintos niveles.

Existe mundialmente una tendencia en la formación profesional, conocida como formación por competencias, cuyos preceptos se introducen en el Sistema de

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

Gestión Integrada del Capital Humano. Según el estudio realizado por Corzo (2022) donde analiza procedimientos por diferentes autores se evidencia a Miranda Lorenzo (2008), Hernández Junco (2009), Morales Cartalla (2009), Chiavenato, I. (2011), Claussen, J., et al. (2014), González Verde (2016), Gómez Figueroa (2018), ISO 10015 (2019), Parra Ferie (2020), Cuesta, A., & López, I. (2020), CEPAL/OEI. (2020), Muñoz Sánchez, et al. (2021).

Además, NC:3000-3002 (2007); ISO 9001 (2015); ISO 10015 (2019) e ISO 56002 (2019) resaltan la necesidad de trabajar las competencias y las competencias directivas para alcanzar resultados satisfactorios en las organizaciones, al considerarlas uno de los elementos de su sistema.

En ese sentido, la dirección del país, inmersa en un proceso de actualización del modelo económico social y de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, necesita proyectar el reajuste de los métodos y el estilo de trabajo de los cuadros, con el propósito de ejercer la responsabilidad de controlar, promover y exigir el cumplimiento de los acuerdos del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Ello se materializa a través de los lineamientos relacionados con la formación y capacitación continua, así como el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros (PCC, 2021).

Para D. Miranda, Rocha, Matos, and Dorticós (2021), el perfeccionamiento de la dirección es una problemática de gran actualidad y relevancia nacional, que lleva a la búsqueda de personas competentes que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la organización.

A lo que no está ajena la Asociación Profesional de Economistas, que su encargo social agrupa a los profesionales cubanos vinculados a las ciencias económicas y técnicos de especialidades afines, propicia el intercambio de opiniones y se proyecta en el ámbito nacional e internacional, mediante las secciones de base y sus asociados. Les brinda oportunidades de superación, investigación y colaboración, al tiempo que se nutre de sus capacidades para desempeñar las actividades de asesoría, con el propósito de contribuir a la elevación del nivel de desarrollo socioeconómico del país.

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

Es por ello, que dicha asociación ha mostrado interés en identificar las competencias. Lo que se evidencia en un intercambio con directivos y funcionarios de nivel nacional y de la provincia de Matanzas donde se identifican como aspectos a mejorar que forman parte de la situación problemática de la investigación los siguientes:

- Necesidad de contar con perfiles de competencias.
- Necesidad de la continuidad en la atención a la política de cuadros.
- Insuficientes conocimientos de los directivos y funcionarios para el desarrollo de los procesos que deben ejecutar.
- Necesidad de cambiar las proyecciones de la organización en cuanto a la evaluación y preparación de los directivos y funcionarios de forma directa e intencionada.
- Propuesta de evaluación de profesionales y no profesionales en función de las competencias que necesitan para el puesto.

**Problema Científico:**

¿Cómo identificar las competencias de los directivos y funcionarios de la ANEC Provincial de Matanzas?

**Objetivo General:**

Elaborar el procedimiento para la identificación de las competencias de los directivos y funcionarios de la ANEC Provincial de Matanzas.

**Objetivos Específicos:**

- Sistematizar los elementos teóricos conceptuales relacionados con las competencias laborales y directivas en la actualidad.
- Diseñar un procedimiento propuesto para la identificación de las competencias laborales y directivas en directivos y funcionarios de la ANEC Provincial de Matanzas.
- Implementar el procedimiento propuesto para la identificación de las competencias laborales y directivas en directivos y funcionarios de la ANEC Provincial de Matanzas.

Para darle cumplimiento a los objetivos planteados en el desarrollo de la investigación se asume el método científico dialéctico materialista, el cual permite el estudio del fenómeno desde sus manifestaciones concretas, a la vez que favorece la

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

comprensión desde el origen, evolución y actualidad del problema a investigar. Además, entre los métodos teóricos empleados resaltan: histórico – lógico, análisis-síntesis, inducción – deducción, abstracto – concreto, enfoque sistémico. Así mismo se utilizan la revisión bibliográfica, revisión documental, tormenta de ideas, dinámica de grupo, método Delphi como métodos empíricos. A su vez, para el procesamiento de los datos, se trabaja con el paquete estadístico SPSS v.19.0 y *Microsoft Office*.

El trabajo está estructurado de la manera siguiente: resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos.

Si se tiene en cuenta lo anterior se pueden establecer los siguientes **valores de la investigación**:

Valor teórico: En la investigación se sistematizan, actualizan y adaptan los elementos teóricos acordes con la identificación de las competencias de directivos y funcionarios asociados, así como los conocimientos en el escenario actual en el que se desenvuelven los mismos.

Valor metodológico: La investigación permite integrar todos los fundamentos teóricos-metodológicos relacionados con las competencias y específicamente con las competencias de directivos y profesionales asociados, en un procedimiento que se caracteriza por su mejoramiento continuo, estructuración, consistencia lógica, flexibilidad, pertinencia, suficiencia y posibilidad de generalización; que le permiten realizar diferentes análisis con vista a lograr la identificación de las competencias de directivos y funcionarios asociados de la ANEC Provincial de Matanzas.

Valor práctico de la investigación: Se refleja en la adecuación y conjugación de herramientas para su aplicación en el objeto de estudio; así como en la propuesta de un procedimiento que contribuye a la identificación de las competencias en directivos y funcionarios asociados de la ANEC Provincial de Matanzas.

**En el Capítulo I** “Marco teórico referencial sobre competencias en los directivos y funcionarios de la ANEC Provincial de Matanzas” se exponen las bases teóricas de la investigación, los elementos conceptuales relacionados con las competencias laborales y directivas en la actualidad, se analizan los diferentes elementos que la componen y su importancia en Cuba.

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

**En el Capítulo II** “Etapas y pasos del procedimiento propuesto para la identificación de las competencias en directivos y funcionarios de la ANEC Provincial de Matanzas” se muestran los elementos acerca de la caracterización de la institución objeto de estudio en la investigación. Además, se especifica el procedimiento a seguir después de analizar los procedimientos procedentes, así como las herramientas a utilizar para su implementación.

**En el Capítulo III** “Resultados de la implementación del procedimiento propuesto”: se presentan los resultados obtenidos a partir de la implementación de las etapas y pasos del procedimiento.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE COMPETENCIAS LABORALES Y DIRECTIVAS.

En el presente capítulo se abordan los principales aspectos relacionados con las competencias laborales y directivas, donde se exponen los puntos más significativos a destacar de las competencias, como lo son: sus definiciones, tipologías e importancia de su estudio en Cuba; aspectos que se representan en la figura 1.1 donde se muestra el hilo conductor de la investigación.



**Figura 1.1.Hilo conductor de la investigación. Fuente. Elaboración propia.**

### 1.1. Las competencias. Origen.

Hoy día las organizaciones tienen que hacer frente a la rápida evolución de su entorno competitivo, adaptarse a las nuevas demandas del mercado, no sólo en términos de conocimientos y tecnologías, sino también en términos de las competencias de sus empleados para desempeñarse de manera adecuada en su puesto de trabajo (Franklin, Vanessa, & Nora, s.a).

El concepto de competencia ha cobrado una especial relevancia en los últimos años, en el contexto de la gestión organizacional. Se habla indistintamente de evaluación por competencias, gestión de competencias, desarrollo de competencias. No es fácil

encontrar una única definición de tal concepto, aunque abundan en la literatura especializada diferentes listados, más o menos completos, de competencias. Lo que sí resulta evidente es que está emergiendo una nueva sensibilidad hacia la evaluación de ciertos componentes de la excelencia directiva que van más allá de las habilidades técnicas objetivas (Nuria & Pilar, 2001).

El origen de la palabra competencia es bastante contradictorio, ya que existen en el diccionario de la (S.A, 2001) ,dos significados diferentes al mismo, es decir una homonimia. La primera definición tiene referencia a disputa o contienda de dos o más personas sobre algo, oposición, rivalidad entre otros.

Por su parte, Spencer y Spencer según Franklin et al. (s.a) define las competencias como “Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad en un trabajo o situación” (2003, p.122), la competencia laboral se pone en práctica de forma integrada dentro de un entorno de trabajo: aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento adquirido.

Pero un concepto generalmente aceptado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el término competencia, la define como “...capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”(Vargas, 2004)

El concepto de competencia no es nuevo. Para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los *tests* psicológicos a los que se le sometía, sino el desempeño que tiene dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades (Zarazúa, 2007).

El concepto de competencia comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, es un desempeño, no la capacidad para un desempeño futuro. Por lo tanto se puede observar a través del comportamiento de la persona. (Franklin et al., s.a).

La competencia incluye un saber (conceptual), saber hacer (procedimientos) y saber ser (actitudinal) definida sobre la acción laboral. De allí que las personas movilizan

sus conocimientos y la manera como hacen las cosas, pero todo depende del contexto en que se desarrolla (Franklin et al., s.a).

El empleo del término competencia surge como una necesidad objetiva de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales. Por tanto, su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar. La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo; además, constituye una alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización (Castillo Soria, 2020).

Desde que se inició el concepto de competencia, se puede observar un proceso de evolución. Donde las mismas se identifican de acuerdo a su importancia dentro de la sociedad u organización, así como con los enfoques diferentes que se trabajan. Es por ello que la autora considera que, la competencia es una característica personal que tiene relación con el desempeño laboral sobresaliente en un puesto o perfil determinado en una organización.

## 1.2. Tipos de competencias

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de competencias aplicadas a problemas y situaciones concretas de su trabajo. Las competencias pueden clasificarse en diferentes tipos según el criterio seguido por diversos autores, entre los que destacan: (Castillo Clavero & Abad Guerrero, 2004), (Miranda Lorenzo, 2008), (Soltura Laseria, 2009), (Chile, 2013), como se muestra en el cuadro 1.1.

### **Cuadro 1.1 Conceptos de competencias según autores. Fuente. Elaboración propia.**

<b>Autores</b>	<b>Conceptos</b>
(Castillo Clavero & Abad Guerrero, 2004).	Las primeras se refieren a los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Las segundas a los atributos que exige un puesto determinado y pueden alcanzar un carácter altamente específico, como por ejemplo el saber interpretar un balance contable en administración de empresas.

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

(Miranda Lorenzo, 2008)	Al referirse a los diferentes tipos de competencias, resalta las competencias profesionales que son aquellas competencias exclusivas de profesionales que han realizado estudios de educación superior y que se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, además del abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad.
(Soltura Laseria, 2009)	<p>Resalta que las competencias organizacionales son aquellos procesos o rutinas organizacionales que reflejan una capacidad demostrada para la adquisición, desarrollo y despliegue combinado de los recursos de una organización, que posibilitan el cumplimiento de la misión y alcance de la visión en incremento de su desempeño. Ellas pueden clasificarse en: esenciales, dinámicas y distintivas.</p> <p>Las competencias esenciales son: aquellas que sustentan la oferta de valor que se entrega o entregará al cliente y la sociedad, por lo que deben tener una relación directa con los atributos de la mezcla producto/ servicio que son importantes para la satisfacción de sus necesidades.</p> <p>Las competencias distintivas de la organización son: aquellas capacidades en las cuales se ha alcanzado un desarrollo superior a los competidores e impactan significativamente en la satisfacción de los clientes.</p> <p>Las competencias dinámicas son: aquellas rutinas organizacionales dinámicas que le permiten a la organización integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para dirigir a la organización a la ejecución de la estrategia, proporcionando un alto impacto en el incremento del desempeño organizacional.</p>
(Chile, 2013)	Las clasifica en cognitivas (experiencia gerencial y orientación estratégica); de gestión (referidas a orientación al logro, liderazgo de equipos); interpersonales (credibilidad e

	influencia, trabajo en equipos y cooperación, conciencia organizacional) y personales (autocontrol y madurez, autoconfianza, compromiso y lealtad).
--	---

Al analizar los tipos de competencia, la autora considera que en la literatura se observan un gran número de clasificaciones. Para el desarrollo de la presente investigación se trabajan fundamentalmente las competencias laborales y directivas.

### **1.3. La competencia laboral, definiciones y fases**

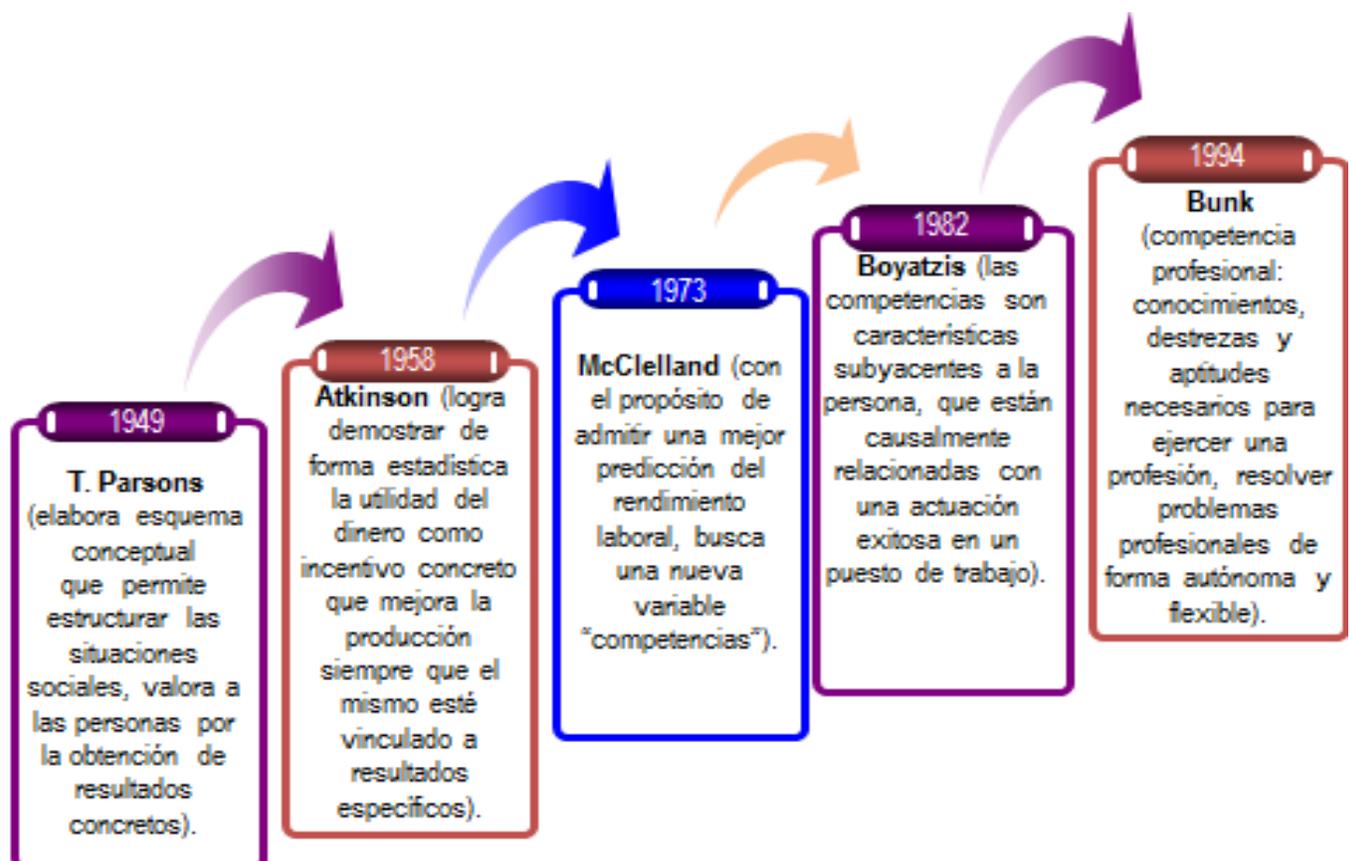
El concepto de competencia laboral surge en los años ochenta, con fuerza, en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo: una situación en la que los sistemas de educación-formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos (Reconde Suárez, 2019).

La competencia desde el punto de vista laboral es el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, esto refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral. En ese contexto, el modelo del enfoque conductista perseguirá la localización y descripción de aquellos atributos causalmente relacionados con un desempeño laboral respecto a una medida de tendencia central, mientras que el enfoque funcionalista se materializará en la identificación de criterios directamente relacionados con resultados concretos (Franklin et al., s.a).

Por ello Rodríguez García, (2007) según Aguilar (2016) se entiende por competencias laborales al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Lo cual involucra una visión global de las calificaciones, tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el desempeño en el medio laboral. Se trata de modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos y establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas.

Según las NC:3000-3002 (2007), las competencias laborales son el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

En la figura 1.2 se expone la evolución del concepto de competencias laborales a partir de los principales aportes que dieron autores pioneros en dicha temática.



**Figura 1.2. Evolución del concepto de competencias laborales. Fuente. (Echeverría, 2013).**

Como se evidencia en la figura anterior, la competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que, desde su mismo diseño, conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación y en los países en

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

desarrollo, con el agravante de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo.

Actualmente, no existe sociedad que no tenga en cuenta las competencias laborales o al menos reconozca su importancia en el desempeño de las personas para alcanzar los objetivos en su puesto de trabajo.

Las competencias laborales tienen un valor importante en las organizaciones, ya que mediante ellas el capital humano demuestra dominio de los conocimientos, habilidades y conductas en la profesión que se desempeña, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia y eficacia del trabajo, realizando las cosas bien desde el inicio para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos(Castillo Soria, 2020).

Según (Valencia, 2005) ,el concepto de competencias es muy utilizado por estos días en el contexto organizacional, para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas.

Una vez abordados los conceptos planteados por varios autores sobre competencia laboral se hace necesario abordar las cinco fases de las competencias laborales referidas en la NC:3000-3002 (2007) . Las cuales se muestran en la figura 1.3.



**Figura 1.3. Fases de las competencias laborales. Fuente. (Rodríguez, 2014)**

- **Identificación de competencia:** Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se pone en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. La cobertura de la identificación puede ir desde el punto de trabajo hasta un concepto más amplio del área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de varias metodologías para identificar las

competencias. Entre las más utilizadas se encuentra el análisis funcional, el método Delphi, la tormenta de ideas y el trabajo en grupo.

- **Normalización de competencia:** Una vez identificada la competencia, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleados, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con procedimiento común, se convierta en una norma, en un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleados. Este procedimiento, creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

- **Certificación de competencia:** Alude al reconocimiento formal a acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencia. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada, se basa obviamente en el estándar definido.

- **Evaluación de competencias:** Se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

- **Formación basada en competencias:** Proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

Una vez expuestos los principales elementos relacionados con las definiciones y fases de las competencias laborales se hacen necesario abordar aspectos relacionados con las competencias directivas, elementos que se tratan en el epígrafe siguiente.

#### 1.4. Competencias Directivas. ¿Qué son y cómo influyen?

Por otra parte, se encuentran las competencias directivas, donde el directivo es aquella persona que tiene el poder o la función para dirigir personas, equipos u otra rama de una organización (Morales, s.a ).

Entre las tareas que realiza un directivo, se pueden destacar las siguientes (Morales, 2022):

- **Transmitir:** El directivo se encarga de transmitir la información, de forma correcta y ordenada, a su equipo de personas para la consecución de los objetivos pactados por la dirección.
- **Administrar:** El directivo es el encargado de administrar la compañía, o su departamento, gestionando todo aquello relacionado con la misma.
- **Gestionar:** El directivo debe gestionar todas las tareas que se requieren para lograr los objetivos, así como las tareas individuales de cada persona.
- **Liderar:** El directivo debe ser capaz de liderar una serie de personas, siendo su responsabilidad el que estas logren su objetivo.
- **Tomar decisiones:** El directivo debe ser capaz de tomar decisiones. Estas decisiones dependen, habitualmente, de los intereses y objetivos del organismo.

Las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice. Así pues, las competencias directivas serán el subgrupo de comportamientos que permitan alcanzar el éxito en el desarrollo de las funciones directivas. En el cuadro 1.2 se muestran conceptos de competencias directivas que la autora consultó para el desarrollo de la investigación.

**Cuadro 1.2. Conceptos de competencias directivas según autores. Fuente: elaboración propia.**

Autores	Conceptos
Juan Antonio Pérez López (1998)	La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.
Chinchilla y Cardona (1998)	La denominan dimensión intratégica. La estrategia se mide por la eficacia, mientras que la intrategia se mide por la unidad, es decir, por el grado de compromiso y confianza de los

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

	empleados con la empresa.
(Pozner, 2000)	La capacidad o competencia directiva es poder realizar una actividad profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno movilizándolo integralmente un saber realizar, de un director o directora, conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y relación, con el fin de obtener resultados de calidad. Implica conocer lo que realiza, tener conciencia de sus consecuencias y capacidad de evaluar la acción.
(García-Lombardía, Cardona, & Chinchilla, 2001)	Existen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas son las necesarias para el logro de resultados económicos y las competencias intratécnicas las necesarias para el logro de la unidad.
(Levy-Leboyer, 2010)	Son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda destacar más unas que otras, pueden estudiarse de manera conjunta
(Whetten & Cameron, 2011).	Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente
(Real Academia Española, 2017)	De acuerdo con la Real Academia Española (2017), el concepto de habilidad procede de la palabra latina <i>habilitas</i> , - <i>átis</i> , que significa capacidad y disposición para realizar algo o destreza en ejecutar una acción y el término directivo también de origen latino <i>mediév. Directivus</i> , significa que tiene facultad o virtud de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, como coordinar los recursos internos.

Al analizar las competencias directivas identificadas por diversos autores, entre los que destacan: (Jiménez Pernas & Chirino Ramos), (Zermeño Casas, Armenteros

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

Acosta, & Villanueva Armenteros, 2014), (Caballero Hernández, 2015), (Codina Jiménez, 2016), (Martínez Ávila, Hernández Silva, & Gómora Miranda, 2016), (Salazar, 2017), (Noa González, 2017), (Ramírez Rojas, 2018), (Jimenez Beruvides, 2019), (Guerra Acosta & Stable Rodríguez, 2021), (Cortez Giraldo, 2021), (Arauz Salmerón, 2021) se puede apreciar a criterio de la autora, que muchas de esas competencias coinciden sin importar el contexto en que se estudien y aunque no siempre sean valoradas con el mismo nivel de importancia.

Una vez abordados los elementos fundamentales relacionados con las competencias directivas se pretende en el próximo epígrafe definir aspectos relacionados con los perfiles de competencias.

### **1.5. Perfiles de competencias**

Los perfiles de competencia según NC:3000-3002 (2007), son el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales, además no son documentos estáticos en el tiempo, deben ser revisados con una periodicidad, ajustada a los cambios en la organización y en el entorno.

Los perfiles de competencia buscan características que deben reunir las personas, los procesos y la organización para que puedan desempeñarse eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en ellos, que les permita trabajar de forma segura y estar satisfechos según (Lorenzo, 2008).

Una persona presenta un perfil de competencia alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas con éxito.

De acuerdo con (E. Miranda, Torres, Rotondo, & Mostajo, 2015) el perfil de competencias es el conjunto de rasgos (conocimientos, habilidades y actitudes) que debe poseer la persona para desempeñar adecuadamente sus funciones. Se constituye en un modelo conciso que describe comportamientos que se pueden advertir en el desempeño. La misma autora considera que el perfil abarca dos tipos de competencia: Las competencias específicas que son las competencias técnicas

## Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

que aplica el monitor y/o evaluador en el desempeño de sus funciones especializadas, y las competencias claves, llamadas también centrales o genéricas. Estas tienen conexión con las características de tipo personal social de la persona y facilitan la adaptación, la sociabilidad y la organización para el trabajo. Tienen que ver con las habilidades sociales, la capacidad de trabajar en equipo, la actualización permanente para adaptarse a los cambios, la conducta ética, entre otras.

Los perfiles de competencias deben estar dados en cuanto al nivel jerárquico y responder a sus características. Además, es importante resaltar que ellos constituyen un elemento para la toma de decisiones en la organización del trabajo si se utilizan correctamente, ya que si se conocen las funciones y competencias laborales que un trabajador (directivo o no) debe tener dentro de una organización, se logra realizar de una forma más estructurada las acciones a desarrollar en el trabajo.

La existencia y actualidad del perfil de competencias es determinante para el proceso de selección. En esta fase se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de competencias. Es imprescindible atender a la existencia y actualidad de tal perfil. Si no existe o no se encuentra actualizado, habrá que recurrir al análisis y diseño de puesto o cargo de trabajo (Cuesta, 2000).

El diseño de los perfiles de competencias tiene en cuenta los criterios y la experiencia de los jefes de cuadros del sector a todos los niveles de dirección, además de los resultados de la primera etapa. Destacan cuestiones como las atribuciones y obligaciones de los cargos, los requisitos de cada cargo, el tránsito promocional y la identificación de las competencias genéricas (Fernández, 2021).

La elaboración de los perfiles de competencias en Cuba constituye una innovación organizacional por la utilidad que representa en el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas, su pertinencia con capacidad de generalización a otros sectores, recomendándose el uso de la metodología propuesta que, a través de entrenamientos y el trabajo en equipo de los órganos de cuadros y los principales cuadros de dirección, favorece su implementación (Fernández, 2021) .

En el anexo 1 se exponen los elementos que integran los perfiles de competencias estudiados, donde se resalta a criterio de la autora que por primera vez en un decreto presidencial cubano se establecen los elementos a tener en cuenta en las organizaciones para la elaboración de los mismos, así mismo es el decreto antes mencionado se le da especial importancia al tránsito que debe realizar el cuadro antes de ocupar el puesto directivo.

Una vez expuesto los aspectos relacionados con los perfiles según el criterio de los autores consultados, se considera pertinente abordar la importancia del desarrollo de las competencias laborales y directivas en las organizaciones cubanas.

### **1.6. Importancia del desarrollo de las competencias laborales y directivas en las organizaciones cubanas**

Para una organización, fomentar el desarrollo de competencias que respondan a las crecientes necesidades de ellas, sus clientes y la sociedad misma, resulta vital. Por ello, sabiendo que son las habilidades, capacidades, conocimientos e incluso las actitudes de las personas, es lo que hace realmente competitiva a una organización, trabajar es cultivarlas ya que es un punto focal para el área de gestión del capital humano. Evaluar las competencias laborales permite que las organizaciones cubanas conozcan mejor el potencial de sus colaboradores.

Esto es lo que permitirá que las organizaciones cubanas alcancen sus objetivos de una forma más eficientes. Por lo tanto, estarán mejor preparadas para lograr el crecimiento sostenido, en medio de un entorno altamente competitivo.

Las competencias laborales pueden convertirse en la guía o referencia para llevar a cabo la gestión organizacional. La aplicación de competencias laborales en una organización proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los cubre cada uno de los ocupantes del puesto.

En la actualidad es de suma importancia el desarrollo de habilidades directivas donde las habilidades personales exigen conocerse a sí mismo. Todas las características constituyen la principal condición para que las organizaciones estén enfocadas en que los directivos desarrollen habilidades que les permita potenciar la

actuación de la alta dirección, así como la conducción necesaria frente a estos equipos con el fin de alcanzar los retos y desafíos.

Las habilidades directivas adquieren mayor importancia en las organizaciones cubanas al encontrarnos frente a un proceso de transformación digital y cultura, significando con ello un reto permanente para el directivo que busca desarrollar la trascendencia ante a sus equipos, pues se ha convertido en una herramienta importante de gestión contra los escenarios de incertidumbre.

El mundo se encuentra en situación cambiante y por ello se requiere desarrollar habilidades directivas para impactar, influenciar y crear un efecto multiplicador en todos los integrantes del equipo liderado de manera efectiva.

Con ello, se lograra un proceso de transformación permanente que permita encontrar, en la resiliencia, el aprendizaje necesario para un crecimiento sostenido, además de la confianza para sellar el compromiso como pieza clave de las relaciones y que permita la consolidación de equipos de alto desempeño.

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I**

- El término competencia laboral comienza a estudiarse a finales del siglo pasado, pero ya a más de 50 años de su surgimiento aún se considera esencial su estudio en las organizaciones por la importancia que reviste para alcanzar las metas.
- La competencia laboral se refiere a aquellos conocimientos, habilidades, aptitudes, valores que debe poseer una persona para desempeñarse de forma exitosa en su puesto de trabajo. Es la forma en que el ocupante del puesto se desenvuelve para lograr un objetivo en un contexto dado; se refiere a como este logra dominar tareas específicas para solucionar las problemáticas dentro de su entorno laboral.
- Las competencias directivas aluden a aquellas competencias propias del proceso de dirección y que están más vinculadas a los aspectos que el cuadro debe dominar para el ejercicio de sus funciones.
- Aunque en la literatura consultada se evidencia que muchas de las competencias identificadas para los directivos coinciden sin importar el contexto en que se desempeñen, no siempre ellas son valoradas con el mismo nivel de importancia.

## CAPÍTULO II. ETAPAS Y PASOS DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS.

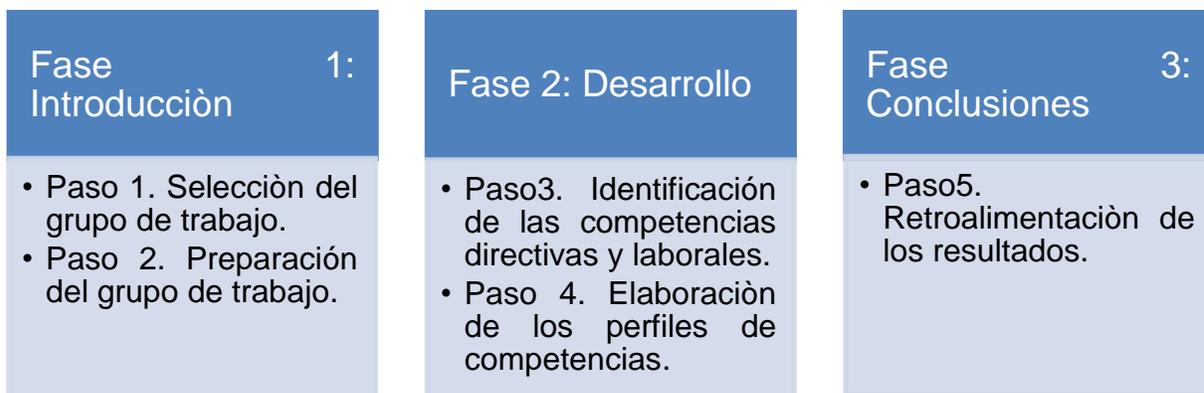
En el presente capítulo se expone el procedimiento metodológico a seguir, el cual tiene como objetivo diseñar las etapas y pasos del procedimiento propuesto para la identificación de las competencias en directivos y funcionarios de la ANEC en Matanzas. Además, se muestran los métodos a utilizar en dicho procedimiento, así como la caracterización de la institución objeto de estudio de la investigación.

### 2.1. Propuesta del procedimiento para identificar las competencias

En el presente epígrafe según (Corzo, 2022) se parte de un análisis de procedimientos presentados por diferentes autores, entre los que se destacan: (Lorenzo, 2008), (Echeverría, 2013), (Díaz, 2014), Sonyahisi Caballero Hernández (2015), Lais Salazar Albor (2015-2016), Maybet Jimenez Beruvides (2019), Ricardo José Enrique Rodrigo Mastrapa "Mirna Lázara González Velázquez" (2019), (Reconde Suárez, 2019), , (Torres, 2022) como se muestra en el anexo 2.

Como se aprecia en el cuadro los procedimientos presentan como aspectos comunes que tienen en cuenta para la identificación de competencias directivas y laborales los siguientes pasos: preparación del equipo de trabajo, identificación de las competencias directivas y laborales, selección de los expertos, aplicación del método Delphi, elaboración del perfil de competencias, elaboración del informe final y retroalimentación de los resultados en directivos y funcionarios.

Una vez analizados los aspectos antes tratados se propone un procedimiento compuesto de tres etapas y cinco pasos, como se muestra en la figura 2.1.



**Figura 2.1. Procedimiento propuesto para la identificación de competencias laborales y directivas. Fuente: elaboración propia.**

**Fase 1. Introducción**

Es la fase inicial del procedimiento, cuando se ejecutan las acciones necesarias para sentar las bases para su desarrollo. Tiene como objetivo concientizar al equipo de trabajo sobre los beneficios del estudio en la organización objeto de estudio.

**Paso 1: Selección del grupo de trabajo.**

Tiene como objetivo seleccionar a los miembros del grupo de trabajo para el desarrollo de la investigación. Dicho grupo debe ser interdisciplinario, así como representar y/o conocer sobre los puestos que se investigan.

Requisitos para la formación del grupo y planificación del proyecto.

- Grupo de trabajo interdisciplinario.
- Compuesto por no más de diez personas y en su mayoría, miembros del consejo de dirección.
- Deben poseer conocimientos sobre el trabajo de la organización, así como de temas afines con la dirección y gestión de recursos humanos.
- Contar con la presencia de algún miembro (interno y/o externo) con amplios conocimientos sobre el tema.

Métodos: tormenta de ideas con directivos de la organización objeto de estudio.

**Paso 2. Preparación del grupo de trabajo**

Su objetivo consiste en preparar al grupo de trabajo que participará en la investigación. En este paso además de darle conocer al grupo de trabajo sobre la necesidad, importancia y beneficios que se obtendrán con la implementación del estudio; se debe dotar a los mismos en los principales conocimientos que deben tener relacionados con la temática que se investigue, así como con la gestión organizacional que permita una mentalidad abierta a los cambios del entorno.

Métodos: dinámica de grupo.

**Fase 2: Desarrollo**

Está compuesta esta fase por tres pasos y tiene como objetivo identificar las competencias directivas y laborales.

**Paso 3: Identificación de las competencias directivas y laborales**

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

Tiene como objetivo determinar las competencias directivas y laborales necesarias para el desarrollo de las funciones de los cargos de los directivos y funcionarios. Para ello, a través del intercambio con el grupo de trabajo se identifican las competencias teniendo en cuenta a su vez los elementos enunciados en la bibliografía relacionada con la temática.

Para la identificación de las competencias se parte del análisis de la ANEC Provincial Matanzas, sus características, así como de las funciones y atribuciones que poseen los cargos que se estudian.

Método: Delphi, análisis bibliográfico y documental, enfoque sistémico, histórico lógico, abstracto concreto, SPSS v.19.0.

#### **Paso 4: Elaboración de los perfiles de las competencias**

Tiene como objetivo elaborar los perfiles de los puestos por competencia, lo que permitirá a la institución describir comportamientos y predecir el éxito en el desempeño de sus directivos y funcionarios. Así como saber cómo cada cual, desde su puesto, contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Método: revisión bibliográfica y documental, tormenta de ideas.

Para la elaboración de los perfiles se tienen en cuenta los criterios analizados en el capítulo anterior. El formato a utilizar en la investigación es el que se especifica en el Decreto Presidencial 208 (2021) y se muestra en el cuadro 2.1

#### **Cuadro 2.1. Formato de Perfiles de Competencias. Fuente: Elaboración propia.**

Perfil de competencias	
Identificación del cargo	Denominación del cargo:
Área de trabajo	Categoría del cuadro:
Funciones, atribuciones y obligaciones del cargo:	
Requisitos o exigencias del cargo:	Nivel de escolaridad:
Formación académica:	Especialidad afín:
Tránsito promocional:	Experiencia mínima en dirección en años:
Competencias:	Valores:
Conocimientos:	Habilidades:
Datos de los cuadros que participan en el	Cargo:

perfil:	
Nombre y Apellidos	Firma y Fecha del cuadro de perfil del cargo:
Del que lo reviza:	Del que lo aprueba:

### **Fase 3: Conclusiones**

Esta fase está compuesta por un paso y tiene como objetivo dar a conocer a la organización los resultados alcanzados al implementar las fases anteriores del proceso.

### **Paso 5: Retroalimentación de los resultados**

Tiene como objetivo retroalimentar los resultados de la investigación a la dirección del centro. Para ello una vez concluido el proceso investigativo se elabora el informe final de la investigación, donde se describen los principales resultados obtenidos en las fases y pasos anteriores y posteriormente la autora expone dichos aspectos al consejo de dirección del centro.

Métodos: dinámica de grupo, enfoque sistémico, análisis- síntesis, inducción- deducción, histórico lógico, abstracto concreto, *Microsoft Office (Word y Power Point)*.

## **2.2 Métodos y técnicas utilizados en la investigación**

En este epígrafe se describen los métodos y técnicas de la identificación de las competencias laborales y directivas.

- **Análisis- síntesis:** Para fichar los elementos relacionados con los diferentes enfoques y criterios afines con el objeto de investigación, para el logro de los objetivos y el cumplimiento de las tareas de investigación. El análisis es la identificación y separación de los elementos fundamentales. Se descomponen, se desintegran las ideas. La síntesis de un texto conduce a su interpretación holística. Esto es, a tener una idea cabal del texto como un todo. Dicho método tiene la ventaja de disciplinar al investigador para poder escoger los diferentes elementos o partes de un fenómeno y está relacionado con la capacidad sensorial.
- **Inducción- deducción:** Posibilitará la sistematización de la información basadas en el procesamiento de datos provenientes de otras investigaciones relacionadas con la temática que se investiga y de los propios datos obtenidos en el

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

Hotel. Permite elaborar criterios sobre el tema para lograr la elaboración de conclusiones. La inducción: es el proceso que va de lo particular, específico hacia lo más general o universal. También significa, de lo más simple a lo más complejo.

- **Abstracto –concreto:** Se emplea en los capítulos I, II y III en el análisis de conceptos, la comparación entre procedimientos, así como para la exposición de los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento.
- **Histórico – lógico:** Se emplea fundamentalmente en el capítulo II, cuando se revisan los principales procedimientos, metodologías y modelos. Además, en el capítulo I cuando se tratan los diferentes conceptos sobre las competencias en directivos y profesionales, así como cuando se describe la evolución que ha tenido el tema objeto de estudio. A su vez en el capítulo III, para mostrar un orden lógico de los aspectos que se obtienen a partir de los métodos utilizados.
- **Enfoque sistémico:** Se tiene en cuenta en toda la elaboración de la tesis, pero con mayor fuerza para elaborar el procedimiento propuesto, el cual constituye un sistema en sí mismo y donde se establecen los vínculos que existen entre sus elementos.
- **Tormenta de ideas:** Es una técnica interactiva de trabajo en grupo que se realiza con el objetivo de ganar gran cantidad de ideas en poco tiempo. Presenta tres modalidades: Rueda libre, Tira de papel y Round Robin. Entre los principios que sustentan esta técnica están la nueva agresión, la espontaneidad y el intercambio de ideas entre todos los participantes.

Para su realización en la presente investigación la autora recomienda utilizar el de rueda libre, pues es el más usado, los participantes intervienen libremente y además de ser creativo facilita la contribución de otros expertos con sus ideas.

- **Dinámica de grupo:** Consiste en la reunión de un número de personas conocedoras del tema a estudiar; constituye una valiosa vía de búsqueda de información y de solución de problemas. Tiene como objetivo intercambiar información, realizar análisis crítico y buscar consenso de las propuestas más adecuadas en relación al asunto planteado.

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

Esta técnica muy utilizada en la actualidad no siempre se emplea con eficiencia, pues en ella deben estar aquellas personas involucradas en el asunto a tratar, y con la información para aportar.

- **Revisión bibliográfica** Se realiza a través del análisis de la bibliografía consultada relacionada con la investigación en períodos de tiempo mediante la revisión directa de los criterios de los autores al respecto, ya sean impresos o en soporte digital. Se tienen en cuenta tanto fuentes nacionales como extranjeras.
- **Revisión documental:** Analizar información relevante de la organización en función de los objetivos de la investigación. Permite analizar el comportamiento de la organización en períodos de tiempos mediante la revisión directa de documentos, impresos o en soporte magnético.
- **Método Delphi:** Es uno de los métodos heurísticos más efectivos y de mayor utilización para la toma de decisiones. Fue creado en los años 1963-1964 por la Rand Corporation, específicamente por Aloy Helmer y Dalkey Gordon, con el propósito de pronosticar situaciones a largo plazo.

Conducción metódica:

- Existencia de un facilitador.
- Se establece un diálogo anónimo con los miembros del equipo consultados individuales, mediante cuestionarios.
- La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- Existe retroalimentación a los miembros del grupo de trabajo mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiéndole modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicios aportados por otros miembros.
- El número de rondas para la aplicación del cuestionario se determina por la evolución de las curvas de distribución de las respuestas, llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.
- **Microsoft Office:** Es un conjunto de herramientas destinadas a la creación, edición, almacenamiento y transmisión de información desde computadoras personales. Permite optimizar y automatizar las actividades habituales de cualquier

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

oficina. En el caso de la siguiente investigación se utilizaran dos de las herramientas más conocidas (Hernán, 2022)

**-Microsoft Word:** El cual permite la creación y edición de todo tipo de documentos, tanto formales como informales y en este caso se utiliza para hacer entrega del informe oficial realizado con todos los datos correspondientes para la identificación de las competencias del curso impartido a funcionarios y directivos de la ANEC Provincial Matanzas.

**-Microsoft Power Point:** Que permite la creación de presentaciones visuales (diapositivas) con la inclusión de textos, imágenes, sonidos o videos y se utilizará para hacer una presentación a los miembros de la asociación con los resultados obtenidos.

- **Paquete estadístico SPSS** para facilitar el análisis de los resultados a través del coeficiente de Kendall. Esta es una potente herramienta estadística que permite realizar cualquier análisis estadístico de una muestra de datos. Este paquete estadístico contiene ocho tipos de ventanas (editor de datos, visor de resultados, editor de tablas, editor de gráficos, editor de texto, borrador del visor de resultados, editor de sintaxis y editor de procesos).

- Coeficiente de concordancia de Kendall ( $W$ ) se utiliza con el objetivo de verificar la concordancia entre los expertos. Se considera una medida de la relación entre varias ordenaciones de  $N$  objetos o individuos. Cuando existen  $k$  ordenaciones, se determina la asociación entre ellas usando el coeficiente de concordancia Kendall, que expresa el grado de asociación entre  $k$  variables semejantes.

Una vez expuestos los métodos y técnicas utilizados en la investigación se hace necesario, a criterio de la autora, caracterizar la organización objeto de estudio, aspectos que se desarrollan en el epígrafe siguiente.

### **2.3 Caracterización general de la ANEC en Matanzas**

La Asociación Nacional de Economistas y Contadores (ANEC) se constituyó el 14 de junio de 1979 y en el Congreso constituyente se aprobó el 26 de noviembre como el Día del Economista y el Contador cubano. Se rige por estatutos, reglamentos y resoluciones que norman la actividad económica y su funcionamiento interno. Se

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

encuentra ubicada en la calle Contreras No. 128 e/ Dos de Mayo y Manzaneda, Matanzas.

**Misión:** La ANEC agrupa a los profesionales cubanos vinculados a las ciencias económicas y técnicos de especialidades afines, propicia el intercambio de opiniones y se proyecta en el ámbito nacional e internacional, mediante las secciones de base y sus asociados. Les brinda oportunidades de superación, investigación y colaboración, al tiempo que se nutre de sus capacidades para desempeñar las actividades de asesoría, con el propósito de contribuir a la elevación del nivel de desarrollo socioeconómico del país.

**Visión:** La ANEC es una organización representativa de la sociedad civil cubana, que agrupa a los profesionales vinculados a las ciencias económicas y técnicos de especialidades afines, comprometida con la sostenibilidad y prosperidad del sistema socialista. Desempeña un importante papel en la asesoría de estrategias y políticas nacionales y territoriales para el desarrollo económico, sustentado en el potencial de sus asociados, y de las Sociedades Científicas que la conforman. Posee capacidad de convocatoria nacional e internacional para la reflexión y el debate de temas contemporáneos sobre el desarrollo de la economía cubana e internacional y comunica sistemáticamente a sus miembros y a la sociedad, al promover las buenas prácticas mediante variadas vías y diversas alternativas tecnológicas.

Para alcanzar su visión la ANEC traza diferentes objetivos:

1. Asociar a todos los profesionales vinculados a las diferentes especialidades de las Ciencias Económicas, promoviendo y potenciando su participación activa en el proceso económico y social de Cuba y en la elevación del control y la eficiencia del sistema económico-financiero del país.
2. Promover la superación profesional y la elevación del nivel académico de los profesionales, técnicos del nivel medio y demás trabajadores vinculados al ejercicio de la práctica económica y contable, utilizando todos los medios, métodos y vías factibles.
3. Prestar todo tipo de asesoría, capacitación y asistencia técnica en materia económica financiera y contable a los órganos, organismos, instituciones y entidades interesadas en ello.

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

4. Contribuir al estudio e investigación de los problemas de la economía mundial y la inserción de nuestra economía en ella, tanto desde el punto de vista teórico como de su instrumentación práctica, teniendo presente el proceso de Globalización que marca el proceso del nuevo siglo.

#### **Principales clientes**

1. Directivos y especialistas del sector empresarial, cooperativo y presupuestado
2. Directivos y especialistas de las Formas de gestión No Estatal (FGNE)
3. Cuadros y funcionarios de las organizaciones políticas y de masas
4. Asociados a la ANEC

#### **Principales temáticas que trabajan (cursos).**

Se trabajan todas las temáticas que se demanden por los cursistas, actualmente las más demandadas son Formación de Precios, Control Interno, Técnicas para interpretar estados financieros, trabajo con el sistema Versat, y temas de interés para los nuevos actores económicos y las entidades de la Agricultura.

La ANEC presenta a nivel de Provincia un Consejo Ejecutivo Provincial, que cuenta con trece miembros, de los cuales nueve son trabajadores profesionales de la ANEC y cuatro son miembros no profesionales.

Se cuenta con el Comité Provincial que está conformado por 35 miembros, entre los que se encuentran todos los miembros del Consejo Ejecutivo Provincial, todos los presidentes de la ANEC a nivel de municipio y otros miembros afines a la actividad.

La Junta Directiva Provincial, formada por siete miembros, parte del Consejo Ejecutivo Provincial y el Director Administrativo de la Entidad.

A nivel de municipio están todos los Consejos Ejecutivos Municipales, con un Presidente en cada uno de los trece municipios y el Distrito Varadero. De estos catorce presidentes municipales hay nueve Profesionales y cinco No Profesionales. En cada territorio se cuenta con uno o más trabajadores profesionales, entre Presidente y Funcionario.

Las Secciones de Base de la ANEC están integradas por Económicos, Técnicos u otros profesionales relacionados con las Ciencias Económicas que laboran en las diferentes entidades y centros laborales, así como en los nuevos actores económicos: Mipymes o CNA.

### **Cantidad de Directivos y Funcionarios**

La ANEC cuenta con un grupo de directivos y funcionarios como se muestra en la tabla 2.1 y en la figura 2.1 se observa que prevalece el sexo femenino.

**Tabla 2.1. Cantidad de Directivos y Funcionarios. Fuente: elaboración propia**

<b>Niveles</b>	<b>Categorías</b>		<b>Sexo</b>		<b>Total</b>
	<b>Directivos</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	
Provincial	6	3	6	3	9
Municipal	11	18	25	4	29
Total	17	21	31	7	38

### **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II**

- Para la identificación de competencias se describe el procedimiento propuesto a partir del estudio bibliográfico realizado por la autora en el que se analizan las propuestas de procedimientos de diez autores. Donde se aprecia que para la identificación de competencias directivas y laborales coinciden en cuanto a los pasos: necesidad de seleccionar y preparar al equipo de trabajo, identificar las competencias directivas y laborales (a través del método Delphi fundamentalmente), elaboración del perfil de competencias, elaboración del informe final y retroalimentación de los resultados a la organización.
- El procedimiento propuesto en la presente investigación consta de tres fases y cinco pasos, donde se describen los objetivos que se persiguen y se enuncian los métodos a utilizar para la identificación de las competencias directivas y laborales que permiten sustentar científicamente los resultados de la investigación.
- Se caracteriza la ANEC partiendo de sus objetivos, misión, visión, principales clientes y temáticas que trabajan, así como la composición de sus directivos y funcionarios por sexo.

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA IDENTIFICACIÓN PARA DE LAS COMPETENCIAS EN DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS EN LA ANEC PROVINCIAL DE MATANZAS.**

El objetivo del capítulo reside en presentar los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo dos para la identificación de las competencias en directivos y funcionarios en la ANEC Provincial de Matanzas.

#### **3.1 Resultados de la implementación del procedimiento propuesto**

Para la implementación del procedimiento propuesto en el capítulo anterior se toma como punto de partida su fase Introdutoria, compuesta por un primer paso denominada selección del grupo de trabajo. Para ello, mediante tormenta de ideas en la que participaron los miembros del consejo de dirección de la ANEC Provincial de Matanzas, se identifican siete personas que deben pertenecer al grupo de trabajo que necesita la investigación para determinar las competencias directivas y laborales en dicha organización.

El grupo de trabajo queda conformado por cuatro personas que pertenecen al ejecutivo de la ANEC Provincial Matanzas y tres profesoras de la Universidad de Matanzas. El 72% son del sexo femenino y a su vez este valor representa en el grupo de trabajo una edad superior a los 53 años. Además, el 100% son graduados de carreras afines a los objetivos de la organización. El 43% son directivos y el 100% están asociados a la ANEC. En la tabla 3.1, se muestran las características de las personas que integran el grupo de trabajo atendiendo a: sexo, edad, años de experiencia, profesión, cargo, lugar donde trabaja, graduado de, grado científico, categoría docente.

En el segundo paso del procedimiento se realiza una preparación al grupo de trabajo en temas relacionados con: evolución de las competencias, importancia de su estudio en el contexto actual, competencias directivas y competencias laborales. Es importante resaltar que en este paso se crea mediante la dinámica de grupo un ambiente de trabajo favorable, que facilite el intercambio de los miembros del grupo de trabajo con la autora de forma abierta y sincera.

**Tabla 3.1. Características de las personas que integran el grupo de trabajo.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Nombre y Apellidos	Sexo	Edad	Años de experiencias en la profesión	Profesión	Cargo	Lugar donde trabaja	Graduado de	Grado Científico	Categoría docente
Ligio Barrera Kahli	M	76	33	Profesor	Metodólogo de la ANEC	ANEC Provincial Matanzas	Licenciado en Contabilidad	Máster	Profesor auxiliar
Josè Miguel Hernández Barrenchea	M	59	33	Directivo	Presidente Provincial ANEC	ANEC Provincial Matanzas	Licenciado en Economía	Máster	Instructor
Bertha Pérez Pérez	F	58	6	Directiva	Vicepresidenta ANEC	ANEC Provincial Matanzas	Licenciada en Economía	-	-
Yadney Miranda Lorenzo	F	38	16	Profesora	Miembro de la ANEC	Universidad de Matanzas, Departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local	Licenciada en Contabilidad y Finanzas	Máster	Auxiliar
Yenisey León Reyes	F	37	15	Profesora	Miembro de la ANEC	Universidad de Matanzas, Departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local	Licenciada en Turismo	Máster	Asistente
Marilyn de la Caridad Mantilla Hereira	F	59	35	Profesora	Activista de la ANEC	Universidad de Matanzas, Departamento de Contabilidad y Finanzas	Licenciada en Contabilidad y Finanzas	Máster	Auxiliar
Evelyn González Paris	F	53	30	Directiva	Miembro de la ANEC	Universidad de Matanzas, Departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local	Licenciada en Marxismo	Doctora	Titular

Una vez, completada la fase I, se procede a la segunda fase denominada Desarrollo. Para ello se estructura la misma en dos pasos. El primero, Identificación de las

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

competencias directivas y laborales, en el cuál a través del método Delphi en la primera ronda se les pide que mencionen aquellas competencias que consideran necesarias para los puestos que se estudian quedando un total de nueve competencias directivas y 12 competencias laborales. Las mismas se listan a continuación en el cuadro 3.1.

**Cuadro 3.1. Competencias directivas y competencias laborales identificadas en la primera ronda del método Delphi por el grupo de trabajo. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Competencias directivas</b>	<b>Competencias laborales</b>
Comunicación	Comunicación
Pensamiento crítico	Delegar
Planeación y gestión	Planeación y gestión
Ser ejemplo	Liderazgo
Trabajo en equipo	Resolución de problemas
Acción estratégica y negociación	Trabajo en equipo
Multicultural	Resiliencia
Autoadministración	Dinámica
Conocimiento de la actividad de dirección	Empatía
	Multicultural
	Habilidades Sociales
	Conocimientos de sobre los estatutos, reglamento y vida interna de la organización

Una vez procesada la primera ronda del método Delphi, la autora a partir de la revisión bibliográfica y documental agrega al listado enunciado por los miembros del grupo de trabajo las competencias directivas: iniciativa, liderazgo, dinámica, solución de problemas con enfoque creativo e innovador, gestión eficiente de los recursos, conocimientos sobre los estatutos, reglamento y vida interna de la organización.

Por su parte en cuanto a las competencias laborales, se incluyen: habilidades pedagógicas, dominio de los métodos interactivos de enseñanza aprendizaje,

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

dominio de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, habilidad en el manejo de técnicas motivacionales para conducir el trabajo grupal, conocimientos sobre los estatutos, reglamento y vida interna de la organización.

En el desarrollo de la segunda fase del método Delphi se le solicita al grupo de trabajo que marquen las que verdaderamente consideren necesarias para los puestos que se investigan. Se seleccionan aquellas competencias en que el nivel de concordancia es mayor del 60%. Los listados de dichas competencias se muestran en las tablas 3.2 y 3.3 respectivamente.

**Tabla 3.2. Resultados obtenidos en la segunda ronda del método Delphi en las competencias directivas. Fuente: Elaboración propia.**

Competencias directivas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	%
Comunicación	X	X	X		X	X	X	86%
Ser ejemplo	X		X		X		X	57%
Planeación y gestión	X	X		X	X		X	72%
Liderazgo		X		X		X		43%
Pensamiento Crítico		X		X		X		43%
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	100%
Acción estratégica y negociación	X	X		X		X	X	72%
Dinámica	X		X			X		43%
Iniciativa	X		X		X		X	57%
Multicultural	X		X	X	X	X	X	86%
Autoadministración	X	X		X		X	X	72%
Conocimiento de la actividad de dirección	X		X		X		X	43%
Solución de problemas con enfoque creativo e innovador	X	X	X	X	X	X	X	100%
Gestión eficiente de los recursos	X				X			29%
Conocimientos sobre los estatutos, reglamento y vida de la organización		X		X		X	X	57%

**Tabla 3.3. Resultados obtenidos en la segunda ronda del método Delphi en las competencias laborales. Fuente: Elaboración propia.**

Competencias Laborales	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	%
<b>Comunicación</b>	X	X	X		X	X	X	86%
<b>Delegar</b>	X	X	X		X	X		72%
<b>Planeación y gestión</b>	X			X	X		X	57%
<b>Liderazgo</b>		X	X	X		X		57%
<b>Trabajo en equipo</b>	X	X	X	X	X	X	X	100%

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

<b>Resiliencia</b>	X	X		X		X	X	<b>72%</b>
<b>Dinámica</b>	X		X			X		<b>43%</b>
<b>Empatía</b>	X		X	X	X	X	X	<b>86%</b>
<b>Multicultural</b>	X		X	X		X		<b>57%</b>
<b>Habilidad en el manejo de técnicas motivacionales para conducir el trabajo grupal</b>		X		X		X		<b>43%</b>
<b>Habilidades Sociales</b>	X	X		X		X	X	<b>72%</b>
<b>Conocimiento de la actividad de dirección</b>	X		X		X		X	<b>57%</b>
<b>Dominio de los métodos interactivos de enseñanza y aprendizaje</b>	X	X		X	X			<b>57%</b>
<b>Habilidades pedagógicas</b>	X	X	X	X	X	X		<b>86%</b>
<b>Dominio de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones</b>	X	X	X	X	X	X	X	<b>100%</b>
<b>Conocimiento de los estatutos, reglamento y vida interna de la organización</b>	X	X		X	X	X	X	<b>86%</b>

Nótese en las tablas anteriores que el listado de competencias directivas queda conformado por siete competencias, mientras que el de competencias laborales está compuesto por nueve, dichas competencias son las sombreadas en las tablas anteriores.

En el desarrollo de la tercera y última ronda se le pide a las personas que conforman el grupo de trabajo que le den orden de importancia a las competencias identificadas y en las mismas se obtiene un nivel de concordancia de 0,62 quedando de la forma en que se muestran en las tablas 3.4 y 3.5 (competencias directivas y laborales).

**Tabla 3.4. Listado por orden de importancia de las competencias directivas.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Competencias Directivas	Orden de importancia
Acción estratégica	1
Trabajo en equipo	2
Comunicación	3
Solución de problemas con enfoque creativo e innovador	4
Planeación y gestión	5
Autoadministración	6

Multicultural	7
---------------	---

**Tabla 3.5. Listado por orden de importancia de las competencias directivas. Fuente: Elaboración propia.**

Competencias Laborales	Orden de importancia
Comunicación	1
Conocimientos sobre los estatutos, reglamento y vida de la organización	2
Trabajo en equipo	3
Habilidades pedagógicas	4
Resiliencia	5
Delegar	6
Dominio de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones	7
Empatía	8
Habilidades sociales	9

Nótese que en la identificación de las competencias por el grupo de trabajo, existen dos competencias comunes para los cargos directivos y los funcionarios. Ellas son: comunicación y trabajo en equipo.

Una vez determinadas las competencias se procede a la elaboración de los perfiles, los cuales se corresponden con el paso 4 del procedimiento y quedan de la forma que se ejemplifica en las tablas 3.6 y 3.7 (perfil de competencias para cargo directivo y perfil de competencias para cargo de funcionarios).

**Tabla 3.6. Ejemplo de perfil de competencias para cargo directivo. Fuente: Elaboración propia.**

Perfil de competencias directivas	
Identificación del cargo: Presidente de la ANEC	Denominación del cargo: Presidente de la ANEC Provincial de Matanzas

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

Área de trabajo:	Dirección	Categoría del cuadro: Dirigentes
Funciones, atribuciones y obligaciones del cargo: Planificar, orientar, ejecutar y controlar todas las actividades de la ANEC en el territorio de la Provincia de Matanzas para cumplir con la misión de la organización.		
Requisitos o exigencias del cargo: Ser graduado de nivel superior en alguna rama de las ciencias económicas		Nivel de escolaridad: Licenciado y Máster en Economía.
Formación académica: Universitario		Especialidad afín: Economía
Tránsito promocional: trabajó en el PCC, ANEC.		Experiencia mínima en dirección en años: 33
Competencias: Acción estratégica Trabajo en equipo Comunicación Solución de problemas con enfoque creativo e innovador Planeación y gestión Autoadministración Multicultural		
Datos de los cuadros que participan en el perfil		Cargo: Directivos
Nombre y Apellidos: José Miguel Hernández Barrenechea Bertha Pèrez Pèrez Mildenia Prieto Daniel		Firma y Fecha del cuadro de perfil del cargo:

**Tabla 3.7. Ejemplo de perfil de competencias para cargo de funcionario.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

Perfil de competencias laborales	
Identificación del cargo: Funcionaria	Denominación del cargo: Ejecutiva

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

Área de trabajo: ANEC		
Funciones, atribuciones y obligaciones del cargo: Confecciona el plan de trabajo Actas Controla las informaciones de los municipios		
Requisitos o exigencias del cargo: Graduado de nivel medio superior o universitario		Nivel de escolaridad: Técnico medio
Formación académica: Instituto de Economía		Especialidad afín: Técnico medio en contabilidad
Competencias: Comunicación Conocimiento sobre los estatutos, reglamento y vida interna de la organización Trabajo en equipo Habilidades pedagógicas Resiliencia Delegar Dominio de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación Empatía Habilidades sociales		
Datos de los cuadros que participan	Cargo: Funcionarios	
Nombre y apellidos: Mayrelis Pompa Hernández Clara Luisa García Castellano		

Una vez elaborados los perfiles de competencias se procede a la última fase del procedimiento denominada Conclusiones, la cual está estructurada por un solo paso que es la retroalimentación de los resultados. Para ello se le dio a conocer a los miembros del grupo de trabajo los resultados obtenidos de las competencias tanto en

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

directivos como funcionarios que quedaron identificadas según el orden de importancia concebida a cada una de ellas.

La autora solo pretende con su investigación abrir una vía, para nada terminada, que indique la necesaria prioridad y ocupación constante en la preparación del equipo de trabajo, con las competencias directivas y laborales requeridas, para que cumplan, con éxito, sus misiones en su desempeño laboral.

### **Conclusiones del capítulo III**

- La conformación del grupo de trabajo estuvo compuesto por personas internas y externas a la ANEC Provincial Matanzas, aunque si el 100% están asociados a la organización. Ello permite una visión integral del tema que se investiga.
- Con la implementación del procedimiento propuesto se identifican siete competencias directivas y nueve competencias laborales en la ANEC Provincial de Matanzas. Donde destacan como competencias comunes la comunicación y el trabajo en equipo.
- Para la retroalimentación de los resultados a la ANEC Provincial Matanzas, la autora se apoya fundamentalmente en la dinámica de grupos, lo que facilita el intercambio de la información obtenida con los miembros de la organización objeto de estudio.

## **CONCLUSIONES**

- Con la elaboración del marco teórico referencial de la investigación se logran definir los elementos a tener en cuenta para la identificación de las competencias en directivos y funcionarios de la ANEC Provincial de Matanzas.
- Se propone un procedimiento para la identificación de las competencias en directivos y funcionarios de la ANEC Provincial de Matanzas compuesto por tres fases, cinco pasos, que incluye los métodos, técnicas y herramientas para su aplicación.
- Se identificaron siete competencias directivas y nueve laborales, las más valoradas por el grupo de trabajo; además, se elaboró el perfil de las competencias directivas y laborales requeridas por los miembros del grupo de la ANEC Provincial de Matanzas.

## **RECOMENDACIONES**

- Tener en cuenta el procedimiento propuesto para que sean utilizadas en futuras investigaciones relacionadas con el tema dentro del objeto de estudio.
- Divulgar los resultados de la investigación en eventos científicos.
- Implementar el procedimiento propuesto dentro de la propia organización en otras provincias para su posible generalización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. S. (2016). Diseño de perfiles de competencias para cargos seleccionados en el área de restauración del Hotel Santa Clara Libre 52.
- Arauz Salmerón, J. J. (2021). *Habilidades y Competencias Directivas a distancia. Como liderar equipos de Teletrabajo*. (Máster en Dirección de Empresas),
- Caballero Hernández, S. (2015). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en el hotel Meliá Las Antillas*. Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos,
- Castillo Clavero, A. M., & Abad Guerrero, I. M. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico*(2795).
- Castillo Soria, J. M. (2020). *Propuesta de un procedimiento para perfeccionar la Evaluación del Desempeño por Competencia en la Empresa Constructora Militar No.4*. Matanzas,
- Chile, D. d. C. d. B. c. d. (2013). 51.
- Codina Jiménez, A. (2016). Las habilidades directivas. La Habana. 3(3), 120.
- Cortez Giraldo, L. M. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios Industrial. *Revista Industria*, 24(1), 121-137.
- Corzo, D. P. (2022). *Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Meliá Las Antillas*. (Tesis de diploma), Universidad de Matanzas,
- Cuesta, A. (2000). [Gestión de competencias].
- Díaz, L. L. B. (2014). *Procedimiento para la determinación de de la influencia de las competencias emocionales del personal de la línea de contacto en el nivel de ingresos de la EMPAI Matanzas*. (Tesis de diploma ), Universidad de Matanzas

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

- Echeverría, J. G. (2013). *Evaluación de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de Ama de Llaves el Hotel Be Live Turquesa*. (Tesis de diploma ), Universidad de Matanzas
- Fernández, M. D. (2021). Profile of competences of managers in Cuba 20.
- Franklin, S., Vanessa, M., & Nora, M. (s.a). Evolución del concepto de competencia laboral. 19.
- García-Lombardía, P., Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (2001). Las competencias directivas mas valoradas. *Occasional Paper(01)*.
- Guerra Acosta, B., & Stable Rodríguez, Y. (2021). Competencias laborales para la comercialización en una organización de ciencia, tecnología e innovación: centro de isótopos. *Revista Científica, 17(1)*.
- Hernán, N. (2022). Curso de herramientas informáticas: conceptos esenciales de Microsoft Office 365.
- ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos, (2015).
- ISO 10015: 2019. Gestión de la calidad-Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas, (2019).
- ISO 56002. Gestión de la innovación-Sistema de gestión de la innovación-Orientación, (2019).
- Jimenez Beruvides, M. (2019). *Actualización de los perfiles de Cargo por competencias en la UBC Villa Lupe*. (Ingeniería Industrial), Matanzas,
- Jiménez Pernas, L. T., & Chirino Ramos, M. V. Competencia directiva: definición y desarrollo en la escuela de energía y minas. *Simposio al que tributa el trabajo. Simposio 8. Educación Superior: retos ante la agenda 2030*.
- Lorenzo, Y. O. M. (2008). *Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del Hospital Militar Mario Muñoz Monroy*. ( Tesis de Maestría ), Universidad de Matanzas
- Martínez Ávila, M., Hernández Silva, M. d. C., & Gómora Miranda, J. Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 6(12)*.

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

- Miranda, D., Rocha, M., Matos, A., & Dorticós, L. J. (2021). Competencias directivas en cuadros de la dirección municipal de Cienfuegos. *Información para directivos de la Salud*, 35, May-Ago.
- Miranda, E., Torres, A., Rotondo, E., & Mostajo, P. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo. Un aporte para las decisiones basadas en evidencias. *An Fac Med.*, 76, 67-76. doi:10.15381
- Miranda, L., Yadney Osmaida (2008). *Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del Hospital Militar Dr. Mario Muñoz Monroy*. (Maestría), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuego,
- Miranda Lorenzo, Y. O. (2008). *Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del hospital militar dr. Mario Muñoz Monroy*. (Máster), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos,
- Morales, F. C. (2022). Directivo.
- Morales, F. C. (s.a ). Executive.
- NC 3000-3002: 2007. Sistema de gestión integrada de capital humano-Vocabulario, Requisitos e Implementación, (2007).
- Noa González, K. (2017). *El proceso de formación y desarrollo de las habilidades directivas en cuadros y reservas*. (Máster en Dirección), Universidad de Camagüey,
- Nuria, C., & Pilar, G. (2001). Artículos Competencias Directivas
- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 8vo Congreso del Partido, (2021).
- Ramírez Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17).

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

Reconde Suárez, D. d. J. (2019). *Procedimiento para la gestión de las competencias laborales del especialista de inversiones de las direcciones municipales y provincial de Economía y Planificación de Matanzas*. (Tesis de Maestría en Administración de Empresas. Mención Dirección ), Universidad de Matanzas Matanzas.

Rodríguez, L. D. (2014). *Evaluación de las competencias laborales de los jefes de departamento de la Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"* Universidad de Matanzas, Matanzas.

S.A. (2001). Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española.

Salazar, D. A. (2017). La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico. *Revista de Investigaciones Turísticas*(15), 26-42.

Soltura Laseria, A. (2009). *Tecnología de Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización*. (Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), La Habana, Instituto Superior Politécnico Jose Antonio Echeverria.Cujae,

Torres, C. M. L. (2022). *Las competencias directivas en en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas*. (Tesis de diploma), Univeridad de Matanzas,

Valencia, M. E. (2005). Las competencias laborales

Vargas, A. I. M. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral In.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*.

Zarazúa, J. A. (2007). Capacitación y Evaluación del Desempeño por Competencias.

Zermeño Casas, L. O., Armenteros Acosta, M. d. C., & Villanueva Armenteros, Y. (2014). Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 25-42.

## ANEXOS

**Anexo 1. Elementos que integran los perfiles de competencias estudiados. Fuente: en aproximación a (L. Miranda, Yadney Osmaida 2008).**

Autor/Año	Componentes de los perfiles
Cuesta Santos, A (2002)	Denominación del cargo o puesto, departamento al cual pertenece, categoría ocupacional, grupo escala, misión, competencias, requisitos o exigencias (formación mínima necesaria, experiencia previa, conocimientos específicos, requisitos físicos y requisitos de personalidad), responsabilidades (sobre el trabajo de otras personas, sobre equipos y medios, sobre la calidad del servicio, sobre la relación con los clientes y sobre la economía), cultura organizacional (expectativas del comportamiento y clima organizacional), condiciones de trabajo (esfuerzo físico y mental, ambiente físico, riesgos más comunes y régimen de trabajo y descanso), realizado, revisado y aprobado por, firma y fecha.
Parra Ferié, C (2005)	Datos generales (denominación del cargo, área de trabajo, categoría ocupacional, subordinación directa a y subordinados), caracterización del puesto (misión y funciones básicas), competencias del puesto de trabajo (sistemas de conocimientos), requisitos generales, condiciones del puesto de trabajo (posición del trabajo, riesgos laborales, medios de seguridad, y tipo y grado de esfuerzo característico), elaborado y aprobado por, firma y fecha.
(Miranda Lorenzo, 2008)	<p>A. Perfil de competencias de la organización. Datos generales. Caracterización de la organización.</p> <p>B. Perfil de competencias laborales del proceso Clínico. Datos generales.</p> <p>C. Perfil de competencias del subproceso de Medicina Interna. Datos generales.</p>

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

	<p>Caracterización del subproceso.</p> <p>D. Perfil de competencias del subproceso de Ortopedia y Traumatología. Datos generales. Caracterización del subproceso.</p> <p>E. Perfil de competencias del especialista de 1er grado en medicina. Datos generales. Caracterización del puesto. Requisitos generales. Condiciones del puesto de trabajo.</p> <p>F. Perfil de competencias del enfermero asistencial de la sala de medicina. Datos generales. Caracterización del puesto. Requisitos generales. Condiciones del puesto de trabajo.</p> <p>G. Perfil de competencias del enfermero asistencial de la sala de cirugía. Datos generales. Caracterización del puesto. Requisitos generales. Condiciones del puesto de trabajo.</p> <p>H. Perfil de competencias del especialista de ortopedia y traumatología. Datos generales. Caracterización del puesto. Requisitos generales. Condiciones del puesto de trabajo.</p>
<p>Decreto Presidencial 208 (2021)</p>	<p>A. Identificación del cargo. Denominación del cargo, categoría de cuadro, unidad organizativa o área del trabajo.</p> <p>B. Funciones, atribuciones y obligaciones del cargo (puede ser que en algunas organizaciones se definan derechos y deberes del cargo y otras incluyan la misión de la unidad organizativa).</p> <p>C. Requisitos o exigencias del cargo. Nivel de escolaridad, formación académica, especialidad (es) afín (es), tránsito promocional y experiencia mínima en dirección en años (se puede añadir rango de edad idóneo).</p> <p>D. Competencias. Conocimientos, habilidades (genéricas y específicas) y valores.</p> <p>E. Datos de los cuadros que participan en el perfil. Cargo, nombre y apellidos, firma y fecha del cuadro del perfil del cargo, del que lo revisa y del que lo aprueba.</p>

**Anexo 2. Pasos y métodos para identificar las competencias según distintos autores. Fuente: elaboración propia.**

<b>Autor</b>	<b>Pasos</b>	<b>Métodos y Técnicas</b>
(Lorenzo, 2008)	<p>Paso 1. Identificación de las competencias organizacionales.</p> <p>Paso 2. Selección de los procesos, subprocesos y puestos claves.</p> <p>Paso 3. Identificación de las competencias laborales de proceso, subproceso y puestos claves.</p> <p>Paso 4. Diagnóstico del estado actual de las competencias laborales de la organización, los procesos, subprocesos y del personal de los puestos claves.</p> <p>Paso 5. Análisis de las definiciones de calidad relacionadas con las competencias laborales de la organización, procesos y subprocesos.</p> <p>Paso 6. Análisis de la brecha entre las competencias laborales actuales y las competencias identificadas a nivel de organización, procesos, subprocesos y puestos claves.</p> <p>Paso 7. Identificación de las competencias laborales organizacionales, de procesos, subprocesos y del personal de puestos claves que pueden ser mejoradas a través de la formación y control.</p> <p>Paso 8. Diseño de la estrategia para la mejora de las competencias laborales a nivel de organización, de procesos, subprocesos y del personal de puestos claves.</p>	<p>-Método Delphi.</p> <p>-Entrevistas.</p> <p>-Cuestionarios.</p> <p>-Análisis de documentación.</p> <p>-Tormenta de ideas.</p> <p>-Pruebas de conocimientos.</p> <p>-Observación científica.</p> <p>-Dinámica de grupo.</p> <p>-Paquete estadístico SPSS.</p> <p>-Selección de expertos.</p>
(Echeverría,	Paso 1. Selección de los puestos claves.	-Metodología para la

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

2013)	<p>Paso 2. Identificación de las competencias laborales de los puestos claves.</p> <p>Paso 3. Diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del personal de los puestos claves.</p> <p>Paso 4. Análisis de la brecha entre las competencias laborales actuales y las competencias identificadas.</p> <p>Paso 5. Relación de las competencias laborales peor evaluadas con los indicadores económicos.</p> <p>Paso 6. Diseño de las acciones para la mejora de las competencias laborales en los puestos claves.</p>	<p>selección de expertos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Método Delphi.</li> <li>-Paquete estadístico SPSS versión 15.0.</li> <li>-Cuestionario</li> <li>-Análisis de la documentación.</li> <li>-Entrevista.</li> <li>-Observación.</li> <li>-Tormenta de ideas.</li> </ul>
(Díaz, 2014)	<p>Paso 1. Selección de los expertos.</p> <p>Paso 2. Método Delphi.</p> <p>Paso 3. Diseño de los instrumentos a emplear.</p> <p>Paso 4. Selección de la muestra.</p> <p>Paso 5. Diagnóstico de las competencias emocionales identificadas.</p> <p>Paso 6. Análisis de las brechas entre estado deseado y actual.</p> <p>Paso 7. Análisis de la relación de las competencias emocionales con los indicadores de ingreso de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral.</p> <p>Paso 8. Propuesta del plan de acciones a implementar por la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Metodología para la selección de expertos.</li> <li>-Método Delphi.</li> <li>-Paquete estadístico SPSS versión 12.0.</li> <li>-Cuestionario.</li> <li>-Análisis de la documentación.</li> <li>-Entrevistas.</li> <li>-Observación Científica.</li> <li>-Dinámica de grupo.</li> </ul>

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tormenta de ideas.</li> <li>-Análisis horizontales y verticales.</li> <li>-Análisis de razones financieras.</li> </ul>
Sonyahisi Caballero Hernández (2015)	<p>Fase 1. Preparación del estudio.</p> <p>Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización y áreas.</p> <p>Fase 3. Conformación del equipo de trabajo.</p> <p>Fase 4. Revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo.</p> <p>Fase 5. Determinación y definición de las competencias laborales de cada puesto</p> <p>Fase 6. Elaboración de las matrices de competencias laborales para los puestos seleccionados.</p> <p>Fase 7. Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo.</p> <p>Fase 8. Presentación de la versión final.</p> <p>Fase 9. Implementación y seguimiento.</p> <p>Fase 10. Actualización del estudio.</p>	<p>Método de selección de expertos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delphi y Kendall</li> <li>-Cuestionarios</li> <li>-Tormenta de ideas</li> <li>-Revisión de documentos</li> </ul>
Lais Salazar Albor (2015- 2016)	<p>Paso 1. Caracterización del objeto de diagnóstico.</p> <p>Paso 2. Selección de los instrumentos</p> <p>Paso 3. Selección de la muestra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tormenta de ideas</li> <li>-Observación</li> <li>-Encuestas</li> </ul>

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

	<p>Paso 4. Recogida de información.</p> <p>Paso 5. Procesamiento de la información</p> <p>Paso 6. Triangulación de los resultados.</p> <p>Paso 7. Valoración de los resultados.</p> <p>Paso 8. Identificación de las competencias existentes.</p> <p>Paso 9. Análisis de las brechas.</p> <p>Paso 10. Establecimiento de acciones preventivas y correctivas.</p>	<p>-Entrevistas</p> <p>-Análisis Documental</p> <p>-Matriz DAFO</p>
<p>Maybet Jimenez Beruvides (2019)</p>	<p>Fase 1. Información a todos los factores de la organización.</p> <p>Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización y áreas.</p> <p>Fase 3. Conformación del equipo de trabajo.</p> <p>Fase 4. Revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo.</p> <p>Fase 5. Determinación y definición de las competencias laborales de cada puesto.</p> <p>Fase 6. Elaboración de las matrices de competencias laborales para los puestos seleccionados.</p> <p>Fase 7. Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo.</p> <p>Fase 8. Presentación de la versión final.</p> <p>Fase 9. Implementación y Seguimiento.</p> <p>Fase 10. Actualización del estudio.</p>	<p>-Método Delphi</p> <p>-Kendall</p> <p>-Método de selección de los expertos</p> <p>-Cuestionario</p> <p>- Trabajo en grupo</p> <p>-Revisión de documentos</p>
<p>Ricardo" *</p>	<p>Fase I. Análisis de las competencias en la gestión de los directivos y</p>	<p><i>Trabajo con expertos.</i></p>

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

<p>"José Enrique Rodrigo Mastrapa" "Mirna Lázara González Velázquez" (2019)</p>	<p>creación de las condiciones para el estudio en la organización Fase II. Validación y rediseño de las competencias directivas y de los indicadores para su medición Fase III. Implementación de acciones para la mejora y consolidación de las competencias en el sistema de gestión de los directivos en la organización</p>	<p><i>-Dinámicas de grupo</i> <i>-Análisis documental</i></p>
<p>(Reconde Suárez, 2019)</p>	<p>Paso 1. Capacitar a los implicados en gestión por competencias Paso 2. Selección de expertos Paso 3. Determinación de las competencias laborales Paso 4. Definir operacionalmente las competencias Paso 5. Elaborar los perfiles de competencias Paso 6. Análisis de documentos, observación, trabajo grupal y entrevistas Paso 7. Concepción de las -Eacciones de capacitación para la formación por competencias laborales de los especialistas de inversiones de las direcciones de Economía y Planificación de Matanzas Paso 8. Medir el cumplimiento del plan de acciones</p>	<p>- Dinámica de Grupo. -Método Delphi. -Coeficiente. de concordancia de Kendall (W) -Cuestionario. -Análisis de la documentación. -Trabajo Grupal. -Tormenta de ideas. -Paquete Estadístico SPSS versión 12.0 -Entrevista grupal.</p>
<p>(Corzo, 2022)</p>	<p>Paso 1. Estudio del arte y la práctica</p>	<p>-Analítico- Sintético.</p>

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

	<p>Paso 2. Concientización de los beneficios de la organización</p> <p>Paso 3. Selección de los expertos</p> <p>Paso 4. Aplicación del método Delphi</p> <p>Paso 5. Clasificación de las competencias directivas en estratégicas, intratègicas y eficacia personal.</p> <p>Paso 6. Retroalimentación de los resultados a los directivos del Hotel Meliá Las Antillas</p>	<p>-Inductivo – Deductivo.</p> <p>-Histórico – Lógico.</p> <p>-Enfoque Sistémico.</p> <p>-Revisión Documental.</p> <p>-Revisión Bibliográfica.</p> <p>-Método de Expertos.</p> <p>-Método Kendall.</p> <p>-Tormenta de ideas.</p> <p>-Método Delphi.</p>
(Torres, 2022)	<p>Paso 1. Estructuración del grupo.</p> <p>Paso 2. Capacitación al equipo de expertos para la implementación del procedimiento.</p> <p>Paso 3. Creación de un clima institucional favorable.</p> <p>Paso 4. Análisis de las competencias directivas</p> <p>Paso 5. Caracterización de los directivos en relación a puestos y funciones</p> <p>Paso 6. Empleo del método de criterio de expertos.</p> <p>Paso 7. Clasificación de las competencias directivas en estratégicas, intratègicas y de eficacia personal.</p> <p>Paso 8. Elaboración del perfil de competencias</p> <p>Paso 9. Elaboración de los instrumentos a emplear.</p>	<p>-Histórico y lógico.</p> <p>-Analítico – sintético.</p> <p>-Inductivo – deductivo.</p> <p>-Enfoque sistémico.</p> <p>-Revisión documental.</p> <p>-Revisión bibliográfica.</p> <p>-Método de expertos.</p> <p>-Entrevista.</p> <p>-Observación.</p> <p>-Tormenta de ideas.</p> <p>-Dinámica de grupo.</p> <p>-Método Kendall.</p>

Procedimiento para la identificación de competencias en directivos y funcionarios en la ANEC de Matanzas

	<p>Paso 10. Selección del personal.</p> <p>Paso 11. Diagnóstico del estado actual de las competencias directivas de la institución.</p> <p>Paso 12. Análisis de la brecha entre las competencias directivas actuales y el estado deseado de las competencias identificadas a nivel de organización.</p> <p>13. Identificación de las competencias laborales de la organización y los cuadros, que pueden ser mejoradas a través de la formación y control.</p> <p>Paso 14. Diseño de las estrategias para la mejora de las competencias directivas organizacionales y de los cuadros.</p> <p>15. Elaboración del informe final.</p> <p>Paso 16. Retroalimentación de los resultados a la dirección del centro.</p>	<p>-Método Delphi.</p>
--	--	------------------------