

Universidad de La Habana
Facultad de Contabilidad y Finanzas

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

TRABAJO DE DIPLOMA

*La superación para directivos, una propuesta
para la sucursal 247 del Banco Metropolitano*

Autora: Sailé Ruíz Tudó

Tutor: Ms. C. Francisco T. Rodríguez González

 **Banco Metropolitano**

La Habana, Junio 2011

A mi mamá, por su amor y dedicación plena.

Agradecimientos

A mi mamá, por su infinito amor durante toda mi vida.

A mi papá, quien estuviera realmente orgulloso.

A mi tía y mi abuela, por su apoyo, sin ellas hubiera sido imposible.

A mi esposo, por su amor y su ayuda incondicional.

Norka, muchas gracias por las ideas y el apoyo en todo momento.

A mis compañeros de clase, que hoy son mis amigos, especialmente a Yahima, Gustavo, Mayra y Anabel, por haber compartido los buenos y malos momentos de 6 años de estudio.

A Susel, Karen y Mary, por ser parte de mi familia.

A los colegas del Banco, especialmente a Dany, por la confianza en mí y su apoyo durante todo este tiempo.

Al profesor Rafael Montejo, por su colaboración durante el desarrollo del trabajo.

Especialmente a mi tutor, Francisco Rodríguez, por sus conocimientos y su ayuda valiosísima.

A todos los que de alguna manera contribuyeron a la realización de este proyecto, muchas gracias.

*En esta época de cambios radicales,
los que aprenden son los que heredan el futuro,
los que lo saben todo suelen estar equipados
para vivir en un mundo que ya no existe.*

Anónimo

Introducción.....	1
Capítulo I: Fundamentos teóricos sobre la capacitación y superación de directivos empresariales.	7
1.1 La capacitación en el contexto actual.	7
1.2 Etapas del proceso de capacitación.	10
1.3 El proceso de capacitación, preparación y superación de directivos.....	13
1.4 Particularidades de la capacitación de directivos.	14
1.5 La superación de directivos basada en el enfoque de competencias laborales.	17
1.6 Tipos de Competencias Laborales. Competencias de directivos.....	21
1.7 Métodos para la identificación de competencias.	22
1.8. Capacitación y desarrollo en Cuba.	24
1.8.1 La capacitación en el contexto cubano. Competencias laborales en Cuba.....	24
1.8.2 La formación de directivos en Cuba.	27
Capítulo II: El proceso de superación de los directivos en una sucursal del Banco Metropolitano.....	30
2.1 Banco Metropolitano. Principales características.	30
2.2 Características de la sucursal 247 del Banmet. Situación actual de sus directivos.....	35
2.3 Diagnóstico del proceso de superación en la sucursal 247 del Banco Metropolitano.	39
2.4 Valoración del impacto de la situación de los directivos de la sucursal 247 del Banmet.....	41
Capítulo III: Plan de superación para los cuadros y reservas de la sucursal 247 del Banco Metropolitano.....	43
3.1. Enfoque de competencias para la elaboración del plan en la gestión de la superación de los directivos.....	43
3.1.1 Procedimiento de identificación de competencias distintivas de la organización.....	44

3.1.2 Procedimiento de identificación de competencias de los procesos fundamentales de la organización.....	44
3.1.3 Procedimiento de identificación de competencias laborales de los puestos directivos.....	47
3.2 Diseño del programa de capacitación.....	49
3.2.1 Determinación de necesidades de capacitación.....	49
3.2.2 Contenidos de capacitación.....	54
3.2.3 Objetivos de capacitación.....	56
3.2.4 Modalidades de capacitación.	57
3.2.5 Recursos materiales.....	62
3.2.6 Indicadores de impacto.	63
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	65
Bibliografía.....	68
Anexos	
ANEXO No. 1 Listado de competencias genéricas	
ANEXO No. 2 Objetivos de trabajo del Banco Metropolitano para el 2011	
ANEXO No. 3 Organigrama de la Oficina Central del Banco Metropolitano	
ANEXO No. 4 Organigrama de la sucursal 247	
ANEXO No. 5 Composición de los Cuadros	
ANEXO No. 6 Guía de entrevista a trabajadores	
ANEXO No. 7 Funciones generales por cargos directivos	
ANEXO No. 8 Entrevista de Incidentes Críticos	

Introducción

Introducción

Las personas, como recursos humanos de una entidad, constituyen hoy su activo más valioso y fuente permanente de ventajas competitivas. De su trabajo y proyección depende en gran medida el éxito de una institución. Han devenido una de sus mayores inversiones y no un costo, como antaño era visto en muchas empresas. Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de sus trabajadores y el reto es precisamente formar e integrar un buen equipo de trabajo.

Actualmente, cuando el mundo empresarial se encuentra inmerso en una gran crisis económica, Cuba demanda más que nunca el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades de la organización.

Teniendo en cuenta las grandes transformaciones que se experimentan en la actualidad en materia económico y social, es necesario optimizar el desarrollo del capital humano con que dispone una organización a fin de elevar su capacidad, su potencial y que a su vez esto se revierta en eficiencia y eficacia para la institución, logrando el máximo de beneficios; no solo en materia de utilidad sino en el logro de una satisfacción laboral a partir de la constitución de colectivos capaces, motivados y preparados, donde los dirigentes desempeñen un rol definitorio en el logro de tales objetivos.

De ahí que resulte imprescindible la determinación de las competencias claves que deben tener los directivos de las empresas cubanas, a fin de potenciar su desarrollo al máximo, dotándolos de los conocimientos, habilidades y valores que les permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones político-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria.

Los elementos expuestos anteriormente han motivado la realización de este trabajo investigativo en una de las sucursales del Banco Metropolitano, (en lo adelante Banmet.)

Por ser el Banmet una institución que lleva a cabo actividades de intermediación financiera, es para ella objetivo primordial contar con trabajadores competentes,

cuya labor tribute a los valores institucionales de la organización a la que pertenecen. Así mismo, y en función de lo anterior, sus directivos deben contar con una formación profesional en correspondencia con la labor que desempeñan.

El Banco Metropolitano surge como resultado de grandes transformaciones realizadas en el sistema financiero y bancario, con la función de brindar servicio al cuerpo diplomático del país. En el año 2004, como un nuevo objetivo de la política bancaria establecida, se decide comenzar la fusión entre el Banmet, y los ya existentes Banco de Crédito y Comercio y Banco Popular de Ahorro, con el propósito de unificar su cartera de servicios y distinguirlo como el banco de la Capital.

En el 2006, como parte de la reestructuración que se venía realizando en el sistema financiero de la capital, la sucursal 247 pasa a formar parte del Banmet y comienzan poco a poco a evidenciarse los resultados del cambio, que si bien en muchos aspectos fueron positivos, también trajo consecuencias negativas que incidieron directamente en la calidad del servicio y los resultados del trabajo.

Un estudio llevado a cabo en el año 2007 por la Subdirección de Capacitación sobre la calidad de los servicios que brinda la entidad, reveló una serie de deficiencias que estaban afectando a la misma, las cuales aparecen a continuación agrupadas en 2 categorías según su naturaleza:

Relacionadas a deficiencias del sistema bancario:

- Demora en el servicio, lo cual genera largas colas.
- Interrupción del servicio por falta de conexión electrónica.
- No disponibilidad de algunos servicios para cuentas de ahorro ordinario.
- Insuficiencias de cajeros automáticos.
- Insatisfacción con el horario de servicio.

Relacionadas a la labor del colectivo y sus dirigentes:

- Insuficiente orientación al cliente.
- Desconocimiento del trabajo por parte de algunos especialistas bancarios.

- Falta de personal en la sucursal.
- Desconocimiento por parte de los clientes de los mecanismos creados para la atención a las quejas y reclamaciones.

Además, la última auditoría realizada a finales del año 2008 mostró un retroceso al incrementarse el número y gravedad de los señalamientos realizados a la entidad, en comparación con períodos anteriores.

El 2010 fue un año de grandes cambios en la composición del personal de la sucursal. Sus principales dirigentes (5), pasaron a ocupar por primera vez los cargos en los cuales se desempeñan actualmente. La reserva de cada uno de estos cargos fue seleccionada recientemente y en todos los casos no está completa. Esto muestra que la mayoría de los dirigentes no posee experiencia anterior en el campo de la Administración.

Con respecto a la capacitación recibida en los últimos años, esta no ha sido significativa ni ha estado enfocada a temas administrativos. En el caso particular de las reservas, 2 de las 4 existentes no han asistido a ninguna acción de capacitación desarrollada en la entidad.

Por otra parte, mediante la observación sistemática y teniendo en cuenta criterios emitidos por los trabajadores, se han podido determinar algunas deficiencias en el desempeño de sus funciones, las cuales se mencionan a continuación:

- Poca o ninguna delegación de actividades, con la consecuente recarga laboral para los directivos.
- Carencia de autoridad real en algunos casos.
- Dificultad con la planificación y control de objetivos de trabajo.
- Proyección inadecuada en el intercambio con el colectivo.

Ello coloca a los directivos en una situación desfavorable para poder enfrentar con eficacia los desafíos que como dirigentes se les presentan cada día en la gestión de la sucursal y constituye una evidencia clara de la necesidad que existe de planificar y ejecutar acciones de superación para los directivos y sus reservas, en correspondencia con el perfil de competencias del cargo que ocupan y orientada a

la obtención de las herramientas administrativas que le permitan cumplir de manera exitosa con lo planteado en la Misión de la institución y lograr hacer realidad la Visión de la misma.

Sólo así podrá estar a tono, como institución bancaria socialista, con lo planteado por los nuevos Lineamientos de Política Económica y Social del país cuando señalaban la necesidad de continuar trabajando en *“Proyectar la formación de la fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y de desarrollo del país.....”*¹

En consecuencia con lo anteriormente señalado, quedó planteado el siguiente **problema de investigación:**

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del desempeño de los directivos de la sucursal 247 del Banmet?

Las causas fundamentales que inciden en la aparición del problema señalado están relacionadas con la insuficiencia en el ámbito de la preparación gerencial de los directivos de la sucursal, ya que ha existido una deficiente proyección en el sistema de capacitación de la fuerza laboral más calificada, además de que los mismos no contaban, en la mayoría de los casos, con experiencia previa en el campo de la Administración.

En el desarrollo de la investigación se les dará respuesta a las siguientes **interrogantes científicas:**

1. ¿Cuáles son los referentes teóricos actuales que tratan la superación de directivos empresariales?
2. ¿Cuáles son las deficiencias fundamentales existentes en el proceso de superación de los directivos y sus reservas en la sucursal 247 del Banmet?
3. ¿Cómo diseñar el programa de superación de los cuadros y las reservas en el caso de la sucursal 247 del Banmet?

¹ Lineamientos de la Política Económico y Social, Cuba, 2010 .p 21

4. ¿Cuál debe ser el plan de superación para cuadros y sus reservas de la sucursal 247 del Banmet teniendo en cuenta el enfoque de competencias laborales?

Tomando como base lo antes expuesto, se planteó como **objetivo general** del trabajo:

- ✓ Diseñar un programa de capacitación para directivos a partir del enfoque de competencias laborales.

A partir de este objetivo general se han determinado los siguientes **objetivos específicos**:

- ✓ Valorar los fundamentos teórico-prácticos de la superación para directivos.
- ✓ Caracterizar el proceso de superación para directivos en la sucursal 247 del Banco Metropolitano.
- ✓ Elaborar el plan de superación de los directivos y sus reservas de la sucursal 247 del Banco Metropolitano.

En el desarrollo del trabajo investigativo se utilizarán los métodos que se exponen a continuación:

- ✓ **Métodos teóricos:** a partir del análisis y síntesis se estudiará en los diferentes momentos de la investigación, la problemática y la bibliografía, en cuanto al conocimiento y la identificación de las competencias ocupacionales. La variante de análisis histórico-lógico permitirá investigar el objeto de estudio a través de sus antecedentes y el análisis en sus diferentes etapas.
- ✓ **Métodos empíricos:** las principales modalidades que se utilizarán serán la observación, la entrevista, la encuesta y el trabajo grupal. Esta última constituirá una herramienta fundamental en la obtención de información y en el diagnóstico de la entidad.

- ✓ **Método estadístico:** será utilizado para el procesamiento de la información recopilada a través de las encuestas.

El trabajo de diploma se estructurará de la siguiente manera:

Capítulo I. Fundamentos teóricos sobre la capacitación y superación de directivos empresariales. En él quedarán definidos los principales conceptos a tratar durante la investigación, relacionados con el proceso de superación de directivos a partir del enfoque de competencias laborales. En el mismo se plantearán los principales antecedentes del desarrollo del objeto de estudio y los nuevos planteamientos teórico-prácticos que se recogen en la literatura nacional e internacional.

Capítulo II. El proceso de superación de los directivos en una sucursal del Banco Metropolitano: Abarcará una presentación detallada de la organización, sus objetivos de trabajo, estructura y composición. Además, se realizará un diagnóstico de la entidad en relación con el tema a desarrollar.

Capítulo III Plan de superación para los cuadros y reservas de la sucursal 247 del Banco Metropolitano: Contendrá los resultados de la investigación y propondrá el diseño del plan de superación, basada en la concepción de las competencias laborales como base para la preparación de los directivos.

Al final se encontrarán las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

Capítulo I

Capítulo I: Fundamentos teóricos sobre la capacitación y superación de directivos empresariales.

1.1 La capacitación en el contexto actual.

Día a día, con mayor convicción, las empresas comprenden que los recursos humanos son el activo más importante y la fuente principal de ventajas competitivas. Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes por lo que la adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de sus recursos humanos. Por tanto, las personas son en una empresa cimiento y motor, y su influencia es decisiva en su desarrollo, evolución y futuro.

Es en base a lo anteriormente planteado que podemos afirmar que el proceso de la Gestión de los Recursos Humanos debe ser atendido por las organizaciones de modo permanente. La Gestión de Recursos Humanos es un sistema de procedimientos, herramientas y técnicas que tienen el propósito de garantizar en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado. Dentro de ella, la capacitación y el desarrollo desempeñan un papel fundamental, pues proporcionan a los trabajadores la calificación necesaria para competir de manera efectiva, atendiendo a los desafíos que se presentan en el marco empresarial del siglo XXI. La capacitación como función fundamental de esta gestión ha sido conceptualizada por diversos autores.

Aquino y otros, 1997, definen la capacitación como *“...toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal...”*²

Blake, O., 1997, en su concepto de capacitación se refiere a que la misma está orientada a la satisfacción de necesidades que tienen las organizaciones de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros.

² Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. 2da Edición. Argentina. Ediciones Macchi, 1997

En el concepto expuesto por Siliceo, A. se puede apreciar la importancia que tiene la capacitación para la empresa actual, cuando dice que *"... es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores."*³

Aquí Alfonso Siliceo destaca el papel de la capacitación para el desarrollo futuro de las organizaciones, ya que este está estrechamente vinculado a la preparación de sus trabajadores.

Una visión más actual y completa del concepto de capacitación, adaptada a nuestro contexto económico y social, la ofrece la Oficina Nacional de Normalización en sus Normas Cubanas de la familia 3000 del año 2007, donde queda definida la capacitación como:

*"Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios."*⁴

Este último, a diferencia de los anteriores, muestra la estrecha relación entre la capacitación y el logro de los resultados previstos.

De los conceptos anteriores se pueden resumir las siguientes características generales de la capacitación:

- Orientada a la Estrategia y objetivos de la organización.
- Herramienta fundamental en la Gestión de los Recursos Humanos.
- Constituida por un conjunto de acciones sistemáticas y continuas, con carácter planificado.

³ Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 3ra Edición. México Editorial Limusa, 1996

⁴ Oficina Nacional de Normalización (Cuba). Norma Cubana (NC 3000) para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. 2007. Ciudad de la Habana, 1era edición mayo 2007, p.7

- Enfocadas a desarrollar aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) en los trabajadores.
- Se orienta a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, para beneficio de las empresas.
- Constituye un factor de motivación del personal.

Las personas son esenciales para la organización y el logro del éxito de las entidades a las que pertenecen depende cada vez más de sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, así como de su capacidad para movilizarlas antes determinadas situaciones. Por esto, la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados radica en la necesidad de dotarlos de los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño superior en su puesto de trabajo. Las organizaciones en general deben crear las condiciones para que sus integrantes tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus funciones diarias, alcanzando altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad con el personal de la organización.

En la actualidad los conceptos de capacitación y desarrollo están estrechamente vinculados y mientras que la capacitación es vista como el conjunto de acciones emprendidas para mejorar las competencias de los trabajadores, el desarrollo se presenta más bien como un proceso sistemático, orientado a alcanzar destrezas y valores que permitan un desempeño superior en el futuro, en puestos de trabajo de mayor responsabilidad y complejidad.

La Norma Cubana (NC 3000) para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano define el desarrollo del capital humano como...“*Proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.*”⁵

⁵ Oficina Nacional de Normalización (Cuba). Norma Cubana (NC 3000) para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. 2007. Ciudad de la Habana, 1era edición mayo 2007, p.7

Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización, ayudándolo en el manejo de responsabilidades futuras de mayor complejidad.

Muchas acciones que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando el potencial de las capacidades, tanto de los empleados como de los directivos, por lo que la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

1.2 Etapas del proceso de capacitación.

A fin de que la capacitación en las empresas tenga un impacto importante en el desempeño individual y organizacional, debe ser vista como un proceso sistemático dentro del contexto de la organización, como la progresión de diferentes fases, que tienen un objetivo determinado. En el gráfico No.1 se muestra este proceso como la interrelación de dichas fases:

Gráfico No. 1 Proceso de capacitación.



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se puede observar el proceso de capacitación como la transición de cada una de las fases que lo constituyen, dentro del entorno organizacional de la entidad, y explica además su estrecha relación con un objetivo en común, la obtención de un resultado, el cual dependerá de lo realizado en cada una de ellas y determinará si el proceso ha cumplido con su propósito o no. Además se observa la retroalimentación como un factor presente e indispensable dentro del proceso.

A continuación se explican brevemente las fases que integran el mismo:

Determinación de necesidades de capacitación.

Esta etapa está compuesta por las acciones que permiten determinar cuándo se necesita, quién la precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación. La declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

Diseño del plan.

El diseño del plan de capacitación debe tomar como fundamentos las siguientes cuestiones:

- Objetivos de capacitación.
- Objetivos de transferencia al puesto de trabajo.
- Sistema de alineación con los objetivos organizacionales.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios de aprendizaje.
- Características de los instructores.
- Relación costo-beneficio.

Instrumentación

Existe una amplia variedad de modalidades para capacitar al personal. Uno de los modos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Algunos de los modos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los programas interactivos de video.

Evaluación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Asociado a este proceso se encuentra la medición del impacto de la capacitación. El término **impacto** aparece en múltiples bibliografías, referidas casi siempre a los problemas de la formación y superación de los recursos humanos.

Entre los numerosos conceptos encontrados, es necesario señalar el que expone Rabazza en su trabajo “La medición del Impacto de la Capacitación”, donde lo define como: “...efecto en los individuos y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones, que ha de producir la capacitación y el aprendizaje.”⁶

A partir de la definición anterior, cuando se trata de evaluación de la capacitación y medición de su impacto, se aprecia una relación entre las acciones de superación, el comportamiento en el desempeño profesional de los participantes en su puesto de trabajo y su influencia en los resultados organizacionales.

Esta etapa permite determinar si las acciones de formación emprendidas dan respuesta a las necesidades planteadas en un inicio y si conllevan realmente a la solución de problemas y al alcance de los objetivos estratégicos que la organización tiene planteados.

⁶ Rabazza Peñalver, F. La medición del impacto de la capacitación: el caso de un Diplomado. Filial Universitaria Jesús Montané Oropesa. Isla de la Juventud. Cuba. Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba

La capacitación se evalúa para determinar su efectividad y debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

1.3 El proceso de capacitación, preparación y superación de directivos.

La nueva sociedad de la información exige del trabajador la superación constante para poder mantener su empleo. Si esto es así, para la gran mayoría de los trabajadores, lo es en mayor medida para los directivos, pues la capacidad para llevar a cabo esta tarea con eficiencia y eficacia no surge de manera espontánea, sino que es necesario un proceso de preparación y superación que integren los conocimientos teóricos con los valores, la experiencia y la práctica.

Tanto en Cuba como en otros países, la literatura al respecto trata en ocasiones de manera indistinta los términos preparación, capacitación, formación y superación, para referirse a las acciones de intervención e intercambio con los dirigentes.

A continuación se exponen diferentes criterios de especialistas:

Valiente, P. en su tesis doctoral, define como superación de los dirigentes: “...el proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido político y pedagógico, encaminado a la elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización.”⁷

Por otra parte, Mariela Columbié considera que “...la superación, por su parte, está enfocada a elevar los conocimientos, a mantener y a elevar las habilidades y

⁷ Valiente, P. *La concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. 2001

las capacidades que poseen los dirigentes, a actualizarlos y a la búsqueda de la excelencia en la gestión.”⁸

Es necesario señalar que, aun cuando pueden existir sutiles diferencias en las definiciones anteriores, en lo que sí coinciden todas es en considerar la superación como un proceso que tiene un carácter continuo y sistemático encaminado a la mejora del desempeño profesional; pero también al crecimiento profesional y personal. A su vez, la capacitación es vista como el conjunto de acciones encaminadas a lograr ese fin, como ya se ha visto en los conceptos presentados con anterioridad.

La capacitación, vista como una forma de enseñanza que apoyada en la práctica persigue el adiestramiento, la recalificación y el perfeccionamiento de los directivos, presenta dos etapas: la primera consiste en la Preparación, entendida como la apropiación de los conocimientos básicos, tanto técnicos como políticos y las experiencias elementales necesarias para dirigir. La segunda etapa es la Superación, que se concreta mediante la actualización, complementación y ampliación de los conocimientos y habilidades de dirección, capacidad política y profesional.

1.4 Particularidades de la capacitación de directivos.

Dirigir es el arte de coordinar talentos y el ejercicio efectivo de dicho arte solo se logra con el conocimiento y actualización constante en temas vitales, tanto vinculados al ámbito empresarial, como al ámbito económico, político y social. Es necesario que un directivo sea experto en la actividad a la que se dedica y conozca todos los elementos que participan y tienen incidencia determinante en los resultados de la misma, especialmente en el campo de las relaciones interpersonales, el manejo del comportamiento organizacional y las principales habilidades de un buen líder.

⁸ Columbié Santana, Mariela. 2005. Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los Consejos de Administración Municipal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación.

Un directivo es el máximo exponente de conocimientos de una entidad y, por ello, la formación es inherente a su vida profesional. Debe asumir la necesidad de gestionar con inteligencia su carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para la institución a la que sirve. En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Las posibilidades de ejercer correctamente sus funciones están vinculadas con la calidad y objetividad en el desarrollo de su capacitación, logrando un enfoque único de la misma a partir de dar respuesta a sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

Con marcada frecuencia, los dirigentes ofrecen resistencia inicial al cambio que lleva implícito el proceso de aprendizaje y que pudiera alterar sus criterios consolidados, sobre todo si se trata de dirigentes con una vasta vida laboral, ya que la mayoría de ellos poseen conocimientos acumulados, experiencias de trabajo y la propia vida los lleva a actuar dando soluciones a una amplia gama de problemas a partir de esas vivencias, lo que fortalece su conducta y reafirma su personalidad y sus criterios; de ahí que el tratamiento especializado en la enseñanza de dirigentes tiene requerimientos específicos.

En primer lugar, los programas de capacitación deben tener un **carácter diferenciado**, deben responder a los intereses y necesidades de los participantes en función de los requisitos del cargo que ocupa, constituyendo una opción real para la solución de sus problemas de perfeccionamiento de su actividad de dirección, por lo cual deben elaborarse basados en un estudio de las necesidades de capacitación.

Una vez determinadas estas necesidades, la preparación debe tener un **carácter práctico**, es decir, debe estar enfocada en los problemas reales y en la búsqueda de soluciones. Debe permitir la reflexión, la búsqueda de información y de experiencias de avanzada en ese campo, la utilización del pensamiento colectivo, y la valoración de las posibles opciones para encontrar la mejor. Además, debe influir en las habilidades y actitudes del dirigente, para ponerlo en condiciones de trabajar en equipo, de analizarse y desarrollarse.

Una característica importante de la capacitación es el **trabajo en grupo**, pero en la capacitación a directivos, toma una connotación especial. El trabajo en grupo potencia los resultados, pues con los criterios de los participantes y la energía que se desarrolla en el intercambio, se facilita el incremento de las ideas, tanto lógicas como creativas para la identificación, evaluación y surgimiento de alternativas de solución a los problemas.

Además de tener como base las situaciones prácticas y de enfocarse en el trabajo en grupo como herramienta fundamental para el logro exitoso del desempeño, la capacitación debe brindar una **posibilidad constante de retroalimentación**, es decir, el directivo debe tener la oportunidad continua de autovaloración que sirva de motivación para el cambio de su modelo de comportamiento. La capacitación a directivos debe ser no solo un intercambio de conocimientos, sino más bien un proceso de enseñanza- aprendizaje, donde las experiencias jueguen un papel fundamental, permitiéndole apropiarse de contenidos, formas de pensar, sentir y actuar que le posibiliten adaptarse a la realidad y transformarla.

Finalmente debe existir una **evaluación permanente** y esta debe producirse con un carácter sistemático; debe integrarse al sistema con el objetivo de medir la calidad de la capacitación y la influencia que ejerce en la masa de dirigentes, comparar en cada momento los resultados del proceso con los objetivos propuestos; observando que necesidades de aprendizaje han sido satisfechas y cuáles no. En resumen, su carácter debe ser de diagnóstico y de pronóstico, evaluando los cambios de comportamiento producidos por un determinado programa de capacitación. Teniendo en cuenta que la capacitación constituye una inversión y no un costo, la evaluación permitirá determinar las mejoras que se han producido en el directivo, a partir de los conocimientos adquiridos y como esto se verá reflejado en la empresa.

1.5 La superación de directivos basada en el enfoque de competencias laborales.

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones requieren de respuestas más rápidas. Una adaptación al cambio, aceptar desafíos y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características implica que la empresa también se convierta en un “equipo competente” conformado, obviamente, por trabajadores competentes.

Resulta necesario precisar que el propósito principal de la gestión de la capacitación se centra en la elaboración de los planes y en la ejecución de las acciones que permitan a las personas, adquirir, desarrollar y activar las competencias necesarias para lograr la consecución de los objetivos del puesto de trabajo.

Al analizar los tradicionales procesos de capacitación de directivos que se ponen en práctica en muchas instituciones actualmente, es posible identificar algunos de los siguientes aspectos negativos:

- Se determinan a partir de lo que las instituciones tienen en oferta, sin tener en cuenta las necesidades reales.
- No están basados en la determinación de las necesidades del trabajador como punto de partida.
- En ocasiones se ofrece formación para cubrir determinados puestos, en los cuales no existe una verdadera demanda.
- No toman en cuenta los cambios de la tecnología en los procesos, por lo que resultan a veces obsoletos.
- No existe una alineación directa de los planes de capacitación organizacionales con las estrategias de preparación y superación ramales y sectoriales.

Ante estas circunstancias, la introducción del enfoque de competencia laboral significa para la formación en las empresas, una vía de actualización y un

acercamiento a las necesidades, tanto de la organización como de sus trabajadores.

La formación basada en competencias permite que haya una relación directa entre las competencias requeridas y los contenidos de los programas de superación. De esta manera, quienes ejecuten la capacitación tendrán un referente para adecuar sus programas y quienes demanden sus servicios tendrán la seguridad que se adaptan a las necesidades.

Con la utilización de este enfoque, tanto los trabajadores como la organización obtienen determinadas ventajas. Por un lado, las personas desarrollan competencias que no son exclusivas de un puesto de trabajo, sino que las habilidades logradas podrán ser aprovechadas en una mayor gama de empleos y por otro lado, en la organización, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en las funciones de la organización.

Por otra parte, si el enfoque por competencias favorece la formación en los trabajadores en general, en el caso de los directivos es fundamental, pues está centrada en el participante, orientada al desarrollo de sus habilidades y a su capacidad de movilizarlas en situaciones reales de trabajo tales como la solución de problemas y la participación en equipos de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta necesario partir de una definición de competencias, la cual será mostrada a partir de algunos conceptos:

Según Ordoñez, en su libro "Sociología del Trabajo", las competencias quedan definidas como *"...la capacidad, conocimiento, habilidad adquirida y desarrollada en un proceso sistemático de aprendizaje que predispone a los seres humanos a realizar actividades concretas"*.⁹

Este concepto, en comparación con otros encontrados en la bibliografía consultada al respecto, se centra básicamente en asociar las competencias con los conocimientos o habilidades necesarias. De esta manera, esta concepción de

⁹ Ordoñez y otros, Sociología del Trabajo. Barcelona, España Editorial AEDIPE. 1998.

competencias aparece integrada solamente a la parte del conocimiento y deja fuera la parte de la acción, de la actitud y de la proyección, factores también importantes a la hora de definir las competencias de determinado puesto de trabajo.

El siguiente enfoque muestra una visión de nuestro contexto, en la cual el Licenciado cubano Julio Pérez La O conceptualiza las competencias como *"...conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores (éticos y morales) requeridos para la obtención de resultados eficaces en el desempeño de la actividad laboral"*.¹⁰

Como se ve, ambos conceptos coinciden en los términos "conjunto de capacidades" y enfocan la finalidad de adquirirlas, pero el segundo va más allá del simple *saber* para incluir además las aptitudes, los valores y los enfoques ante determinadas situaciones.

Por otra parte, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), como organismo que tiene el propósito de diseñar, operar y promover los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral en México, siendo una de las entidades más reconocidas en el desarrollo de esta temática, expone un concepto de competencias un poco más amplio, el cual se muestra a continuación:

"Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo".¹¹

Tomando como referencia esta conceptualización, queda claro que las competencias no son solamente un conjunto de conocimientos y técnicas, sino que estos tienen que estar vinculados a la proyección, a la reflexión sobre

¹⁰ Pérez La O., Julio. Enero 1999. El Enfoque de las Competencias en la Gestión del Desempeño Laboral de los Recursos Humanos Calificados. Cuba. MES

¹¹ CONOCER (México). *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas*. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.

situaciones. Deben ser vistas como un enfoque integrado de habilidades, capacidades, acciones y comportamientos movilizados hacia el logro de objetivos y la solución de problemas, acorde con los requerimientos de la profesión.

Finalmente las Normas Cubanas 3000, en su Vocabulario del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, nos ofrecen dos conceptos de competencias. El primero, referente a las **competencias laborales** entendidas como:

“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.”¹²

Por otra parte, nos presentan también las **competencias organizacionales**, definidas como *“Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.”¹³*

Es importante destacar la diferencia de términos utilizados aquí para separar el ámbito laboral general del ámbito organizacional. Si bien el primer término está enfocado a las competencias específicas del puesto de trabajo, asociadas a los principales procesos de cada entidad, el segundo abarca un ámbito más amplio y por tanto unas competencias más generales, enfocado a la cultura propia y específica de cada organización, por lo tanto, las competencias organizacionales constituirán las competencias que identifiquen o distingan a la entidad.

¹² Oficina Nacional de Normalización (Cuba). Norma Cubana (NC 3000) para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. 2007. Ciudad de la Habana, 1era edición mayo 2007, p.7

¹³ Ídem.

1.6 Tipos de Competencias Laborales. Competencias de directivos.

Teniendo en cuenta la complejidad y generalidad que presentan las competencias laborales, algunos autores las tipifican como universales, genéricas y específicas

- **Universales:** Identifican comportamientos, conocimientos y características personales comunes en todas las culturas, lo que los hace propios de puestos y cargos de ejecutivos y especialistas de nivel internacional.
- **Genéricas:** Describen comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva y de servicios, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.
- **Específicas:** Identifican comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

Uno de los objetivos que se plantean las organizaciones de éxito es garantizar que sus puestos de directivos y especialistas claves sean desempeñados por personas que posean competencias universales que aseguren sus capacidades de liderazgo y de adaptación cultural a su entorno, las que les permitirán navegar con buenos resultados en un mercado sumamente complejo y globalizado.

A continuación se presenta el listado de competencias genéricas que plantea David McClelland. En él se pueden encontrar las competencias agrupadas por categorías. (Ver su contenido ampliado en el Anexo No.1)

Tabla No. 1: Listado de Competencias Laborales Genéricas

CATEGORÍAS	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro. 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de Información.

II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal
	6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia
	8. Conciencia Organizacional
	9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de personas.
	11. Dirección de personas.
	12. Trabajo en Equipo y Cooperación
	13. Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico
	15. Pensamiento Conceptual
	16. Experiencias
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol
	18. Autoconfianza
	19. Flexibilidad
	20. Compromiso Organizacional

Fuente: Adaptado de: McClelland, D.C. (1993) Introduction en Spencer L.M. y S.M. *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons

Como se puede apreciar, este grupo de competencias reúne muchas que son inherentes al proceso de gestión de la dirección, por lo que resultan imprescindibles en el desarrollo del trabajo directivo.

1.7 Métodos para la identificación de competencias.

En la consulta de bibliografía relacionada con este tema se encontraron varios métodos utilizados para la identificación de competencias de determinados cargos o puestos de trabajo. Uno de los más utilizados es el Método de Expertos o Delphi por Rondas, el cual se utiliza para la identificación de competencias a través de un proceso integrado por diferentes etapas, a partir de la opinión de un grupo de expertos. Por otra parte existe el Método de Análisis Funcional. El mismo consiste

en la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico, de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa. También existen los métodos de la familia DACUM, AMOD y SCID, los cuales, partiendo de la realización del DACUM, en el cual se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y sub-competencias que lo conforman; constituyen variantes que incluyen la evaluación y la descripción de los criterios de desempeño.

Finalmente para la elaboración de este trabajo investigativo se determinó utilizar la metodología que propone la Norma Cubana 3001 para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, la cual ha sido empleada por un grupo de consultores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana en consultorías realizadas a empresas cubanas y que asume la Entrevista de Incidentes Críticos como herramienta fundamental para la identificación de competencias.

A continuación se muestra el procedimiento a seguir:

1. Identificación de competencias organizacionales:

Mediante este proceso se identificarán las competencias a nivel organizacional que permitan obtener ventajas competitivas en correspondencia con la estrategia de la entidad, para lo cual se determinará si estas existen o es necesario construirlas.

2. Identificación de competencias de los procesos fundamentales de la organización.

En tal sentido, y para determinar las competencias de los procesos de las actividades principales se tienen en cuenta los siguientes pasos metodológicos:

- I. **Tener claro el propósito de la organización:** Misión, Visión, Valores, Objetivos de trabajo y Competencias organizacionales.
- II. **Analizar las funciones básicas** asociadas a las etapas y/o puestos en los que son necesarios.

- III. **Determinar las actividades principales** que comprendidas en el conjunto de funciones del puesto deben ser operadas por el personal, cuya competencias y habilidades frenan o aligeran la zona crítica (punto crítico) del proceso.
- IV. **Identificar las competencias distintivas del proceso**, valorando el impacto de las competencias asociadas a los puntos críticos sobre los resultados del proceso en su conjunto. Esta valoración permite considerar la presencia de habilidades que no son propias de un puesto sino la resultante del flujo y la interacción de las etapas del proceso.

3. Identificación de las competencias laborales de los puestos directivos:

A través de las distintas fases que componen esta etapa, se realizará un análisis detallado de cada puesto directivo, que culminará con la determinación de las competencias fundamentales que deben tener los dirigentes de la sucursal en estudio. A continuación se plantean los principales pasos a desarrollar:

- Identificación de los puestos directivos a analizar.
- Análisis de las principales funciones de los cargos y su relación con la misión y visión de la institución.
- Aplicación de la Entrevista de Incidentes Críticos.
- Análisis de las competencias genéricas a tener en cuenta para el logro de un desempeño adecuado.
- Análisis de las competencias específicas esenciales según el cargo.

1.8. Capacitación y desarrollo en Cuba.

1.8.1 La capacitación en el contexto cubano. Competencias laborales en Cuba.

En la actualidad se hace evidente la necesidad de disminuir el subempleo y de propiciar la competencia de los recursos humanos en la búsqueda de la eficiencia y la competitividad empresarial, teniendo en cuenta la necesidad que tiene nuestro país de contar con trabajadores cada vez más preparados, conforme a la

reorganización laboral y empresarial que se está llevando a cabo, como parte de la reestructuración económica que vive el país, a partir de la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social.

La introducción de las competencias laborales relacionadas a las acciones de capacitación se instrumenta por vez primera en nuestro país mediante la Resolución 21/1999 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, la cual iba encaminada a regular los modos de formación de los trabajadores; partiendo de la identificación de competencias para los puestos de trabajo como base para elaborar la determinación de necesidades de capacitación. Esta resolución iba dirigida a las organizaciones empresariales que aplicaban el Perfeccionamiento Empresarial, las cuales perseguían como uno de los objetivos fundamentales relacionados a la gestión de capital humano, proporcionar al trabajador la ampliación de su competencia laboral en su perfil profesional.

Partiendo de la necesidad de continuar elevando la productividad en las empresas y el papel que corresponde a la Gestión de Recursos Humanos en este empeño, para nuestro país, la introducción de las competencias laborales resulta de gran interés debido a que:

- Nuestro modelo, a diferencia del de otros países, no puede ser un modelo de exclusión, por tanto, las competencias laborales se convierten en herramientas para el desarrollo del capital humano y en la base de los procesos de capacitación- entrenamiento- experiencia necesaria.
- Lleva implícito un desarrollo de los valores de las personas, que van más allá de los intereses individuales y de la organización, para estar en función de los valores de nuestra sociedad.
- Aunque el nivel de escolaridad general alcanzado es notablemente alto, las habilidades personales para enfrentar los trabajos específicos pueden ser insuficientes.
- Es necesario centrar la educación en aspectos de carácter más generales, como son:

- La capacidad de aprender.
 - Enseñar cómo usar la información.
 - Cómo adaptarse a situaciones nuevas.
 - Capacidad para comprender problemas complejos.
 - Capacidad para comunicarse.
 - Trabajar en equipo.
- Existe la necesidad de incorporarse a este mecanismo para no ser objeto de las barreras no fiscales con las que los países desarrollados discriminan, al margen de la pretendida liberalización del comercio mundial.

Cuba no se encuentra en la situación de utilizar las competencias laborales para superar deficiencias educacionales ni de establecer una homologación porque otras empresas no acepten las evaluaciones previas. Las mismas son necesarias para superar las diferencias entre los niveles de conocimientos y un insuficiente aprovechamiento de dichas potencialidades, dadas en parte, por una débil cultura organizacional en buena medida atribuible a la inestabilidad y no inserción en el entorno internacional, dado por las restricciones que nos ha impuesto el bloqueo.

En nuestro caso, se requiere, por un lado, tener el personal idóneo en los frentes de trabajo, producto de una selección, capacitación, evaluación y ascenso adecuado, basada en el “saber, saber hacer y saber ser” (competencias), y por el otro lado, una gestión participativa, que proyecte a las empresas como organizaciones eficientes y capaces de dar respuesta a los problemas de una sociedad como la nuestra.

Para ello, en la última década se fueron promoviendo transformaciones en la preparación y superación, tanto de los trabajadores como de los cuadros de dirección. Actualmente el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social regula la política para la capacitación y desarrollo de los trabajadores en las entidades laborales cubanas a través de la Resolución 29/2006 sobre Capacitación y Desarrollo. Dicha resolución contiene las bases para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los

recursos humanos en las entidades laborales, lo cual dispone a través de tres etapas fundamentales, las cuales se muestran a continuación:

1. Diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación.
2. Plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.
3. Control de la ejecución del plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad y evaluación del impacto de la capacitación.

1.8.2 La formación de directivos en Cuba.

La capacitación de los cuadros de dirección es un problema de total actualidad y representa un reclamo de la dirección del Estado cubano a las universidades y escuelas ramales en cuanto a la superación sistemática de los cuadros de dirección, a partir de las necesidades que las condiciones actuales, del entorno económico y político en que se desenvuelven nuestras entidades, exigen de ellos.

Tiene sus antecedentes desde el triunfo mismo de la Revolución, como respuesta a la creciente necesidad de formar directivos para enfrentar la tarea de administrar en las nuevas condiciones sociales. Tuvo como precursor al Ché, quien planteó la importancia que cobraba para el país la formación continua de los cuadros, definiéndolos como “...un dirigente de alta estatura,...ejemplar humano¹⁴...”

En su obra *El cuadro, columna vertebral de la Revolución*, se pueden encontrar los primeros criterios de cómo debía estructurarse la preparación y superación de los dirigentes, acorde con las nacientes expectativas del nuevo sistema social. No obstante, no es hasta después del año 1970 que se habla de una estrategia de superación para los dirigentes y sus reservas, provocado en parte por la necesidad de contar con directivos bien preparados, técnica y económicamente, en correspondencia con el creciente desarrollo económico que experimentaría el país a partir de esa década.

¹⁴ Guevara, Ernesto. *El cuadro, columna vertebral de la Revolución*. Disponible en: <http://chequevara.cubasi.cu>

A partir de ese momento, el gobierno comienza a llevar a cabo una serie de acciones en el sistema educativo encaminadas a introducir la temática de dirección como asignatura en gran parte de las carreras de perfil económico y empresarial, a la vez que se hace hincapié en la necesidad de superación de los cuadros en cada entidad.

Con el comienzo del “Periodo Especial”, la preparación de directivos toma un fuerte matiz político, desempeñando un papel fundamental ante la fuerte crisis que vivía el país. En el año 1995 se aprueba la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Dirigentes, al mismo tiempo que se incrementan en muchas entidades las ofertas educativas orientadas a la superación en materia de dirección.

En la actualidad las bases para la elaboración de estrategias y planes de capacitación de directivos en nuestro país están recogidas en La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. La misma plantea que: *“...Los cuadros se forman en un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo, a partir de lo cual se elabora su plan de desarrollo como reserva y transita de forma escalonada.”*¹⁵

Su estructura general está delimitada por los contenidos expuestos a continuación:

1. Preparación Política -Ideológica
2. Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil.
3. Preparación en Administración – Dirección.
 - Preparación de dirección.
 - Preparación económica.
 - Preparación jurídica.
 - Preparación en el uso de la información.
4. Preparación técnico-profesional.

¹⁵ Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas. Consejo de Estado, Cuba, julio 2010.

Lo anterior constituye la base a partir de la cual cada entidad del país deberá elaborar anualmente su plan de capacitación dirigido a los cuadros y reservas.

La estrategia de cada organismo debe estar en correspondencia con sus objetivos estratégicos, favoreciendo la superación constante y el desempeño de los directivos en las funciones que realizan, facilitando en los Cuadros el uso de los medios técnicos y las Nuevas Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones (NTIC).

A modo de conclusión, es posible afirmar que el análisis de los fundamentos teóricos sobre la capacitación y superación, y en particular de los directivos, ha permitido profundizar en una serie de conceptos que servirán de base para el desarrollo del Plan de Superación de los Cuadros y sus Reservas, acorde con lo establecido en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación encaminada a ese fin. Por su parte, el enfoque de competencias permite establecer los pasos a seguir para la identificación de las competencias fundamentales que deben poseer los directivos bancarios, lo cual constituirá el sustento para la elaboración del plan antes mencionado, a la vez que permite determinar las competencias, no solo de la organización sino de los principales procesos que en ella se ejecutan.

Capítulo II

Capítulo II: El proceso de superación de los directivos en una sucursal del Banco Metropolitano.

2.1 Banco Metropolitano. Principales características.

El Banco Metropolitano S.A. (Banmet S.A) surge en marzo de 1996 como una sociedad constituida por acciones inscriptas en el Registro Central de Compañías Anónimas y en el Registro Mercantil Primero de La Habana con licencia del Banco Central de Cuba (BCC), según Resolución 21 de 1997. Tuvo como antecesor a la sucursal internacional del Banco Nacional de Cuba, la cual tenía la función de brindar servicio al cuerpo diplomático que depositaba sus recaudaciones consulares en moneda nacional para ser transferidas en divisas hacia el extranjero. A partir de su creación, el control y la gestión del banco las ejecutaban tres Órganos: la Junta de Accionistas, el Consejo de Administración y el Consejo de Dirección del Grupo Nueva Banca.

Inicialmente el Banmet tenía como función principal brindar un servicio especializado a la atención de misiones diplomáticas, entidades extranjeras, particulares y personas jurídicas residentes permanentes en el país. En el año 2004, como un nuevo objetivo de la política bancaria establecida, se decide comenzar la fusión entre el Banmet, y los ya existentes Banco de Crédito y Comercio y Banco Popular de Ahorro, con el propósito de unificar su cartera de servicios y distinguirlo como el banco de la capital.

Esta reestructuración se inició a partir del 1ro de julio de ese año y exigió la organización de un profundo y complejo cambio de los sistemas contables e informáticos, culminando en el 2007, con lo cual la institución contó con 86 sucursales, 27 cajas de ahorro, 2 Centros de Contabilidad Centralizada (CCC) y 4 Direcciones Territoriales (DT), ubicados todos en Ciudad de La Habana.

De esta manera queda constituido el nuevo Banco Metropolitano mediante la Resolución 15 del 2005 del Banco Central de Cuba, en la cual se reconoce y faculta para llevar a cabo operaciones de intermediación financiera.

Esta fusión tiene como objetivo brindar un servicio más eficiente en la capital, homogenizar las operaciones, los servicios y los sistemas contables; teniendo en cuenta que en Ciudad de la Habana se encuentra la mayor densidad poblacional

del país, radican los principales Ministerios, Instituciones, Consulados y Sedes Diplomáticas.

La nueva institución se reafirma como un banco capaz de dar respuesta a las actuales exigencias de diversidad, transparencia y rentabilidad; tomando la categoría jurídica.

Actualmente el Banmet tiene la siguiente **MISIÓN**:

“Brindar servicios y asesoría a nuestros clientes con la calidad requerida, cumpliendo todas las normativas legales y bancarias.”¹⁶

Al analizar la misma, es evidente que si bien están presentes criterios como el objetivo de la entidad y sus clientes, no expresa de manera amplia y explícita qué función desempeña y para quien. La misión debe contener el propósito de la organización, sobre el conjunto de sus actividades ahora y en el futuro. Debe expresar el carácter, la imagen y el enfoque de las actividades que la distinguen de otras organizaciones. En el caso de la entidad en estudio, su misión no profundiza en los elementos *cliente* y *objetivo*, así como tampoco aborda los principales productos que ofrece, pues, aun cuando es una institución que brinda servicios financieros, lo realiza a través de la emisión de instrumentos con esta finalidad. Además, no contiene criterios como la tecnología, la filosofía, las competencias y los elementos que hacen especial a la entidad, factores que deben tenerse en cuenta en su elaboración.

Por otra parte su **VISIÓN** está definida como:

“Convertirnos en la institución financiera más eficiente en la prestación de servicios a sus clientes, desarrollando al máximo la capacidad de sus recursos humanos, informáticos y de logística y garantizando adecuados indicadores de eficiencia.”¹⁷

En ella se exponen los elementos fundamentales que debe contener la visión de una organización, partiendo de un enfoque al futuro y exponiendo una idea de

¹⁶ Manual de Instrucciones y Procedimientos. Banco Metropolitano. Versión 1, 2011

¹⁷ Idem.

cómo quiere la empresa ser vista. Si se tiene en cuenta que la visión debe proporcionar una idea de cuáles son las aspiraciones de la institución, el Banmet posee una visión clara y definida de cuál es la imagen que quiere ofrecer, no obstante, proporciona un enfoque muy general de sus aspiraciones y no están presentes características que distingan a la institución de otras de su sector.

Los objetivos estratégicos del Banco Metropolitano, a partir de la culminación del proceso de fusión, quedaron reestructurados de la siguiente manera:

- Eliminar la ocurrencia de hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.
- Mantener niveles de eficiencia económica favorables que garanticen la actual y futura estructura del Banco Metropolitano S.A.
- Mantener la profesionalidad y organización en la prestación del servicio.
- Mantener el índice de ausentismo inferior al 3,0 %.
- No exceder el Gasto por Peso de Ingresos de 0.35 pesos.
- Mantener las cuentas de tránsito limpias de partidas pendientes de larga permanencia, tanto en CUC como en CUP.
- Mantener en no menos de 80,0 millones los pasivos en MLC de las personas naturales.
- No exceder el índice de morosidad de la cartera de préstamos a personas jurídicas en 3.0%.
- Mantener la condición de Listos para la Defensa en la segunda etapa.
- Contribuir al mejoramiento de la imagen y calidad del servicio de nuestras oficinas.
- Promover el uso de servicios alternativos como el Metropolitano en Línea y la Banca Telefónica.

Si bien algunos resultan abarcadores y poco específicos, con estos objetivos la institución trata de exponer de manera clara y precisa, orientada a los resultados, cuál será la estrategia a seguir para lograr alcanzar lo que se propone en su visión.

Finalmente, formando parte de la proyección estratégica de la organización, el Banmet tiene definidos los valores institucionales que se reconocen como

fundamentales para el desarrollo de la actividad financiera con la calidad y prestigio que la caracteriza, los cuales se muestran en el siguiente recuadro:

Tabla No. 2: Valores institucionales del Banco Metropolitano.

Valores Institucionales	Valores de los Empleados
Integridad	Fidelidad (inalterable)
Seguridad	Integridad (a prueba de todo)
Discreción	Honestidad (sin límites)
Dinamismo	Comunicación (fluida)
Transparencia	Ética (constante)
Modestia	Sacrificio (diario)
Austeridad	Discreción (total)
	Formación Profesional (permanente)
	Trato al Cliente (especial, medido y respetuoso)
	Paciencia (inagotable)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, están definidos los valores de la organización de manera independiente de los valores de los empleados, lo cual no permite tener una visión integral de cuáles son los valores con los que quiere ser identificada la institución, si se toma en cuenta que los valores esenciales que deben tener los empleados deben constituir los compartidos y representativos de la entidad.

Con respecto a los objetivos de trabajo para el año 2011, estos se presentan de manera detallada en el Anexo No. 2. No obstante es necesario destacar que las sucursales no poseen objetivos propios sino que estos son definidos de manera central y cada uno está relacionado a un Área de Resultado Clave (ARC).

A continuación se muestra la relación estrecha de las mismas con la capacitación y superación, de manera general y en especial a los directivos, pues estas últimas deben estar orientadas a la consecución de los objetivos de trabajo, los cuales están agrupados según cada ARC.

ARC: Automatización y soportes técnicos en la red bancaria.

- Mediante acciones dirigidas al aumento de conocimientos en materia de operatividad y dominio de los sistemas informáticos contables.

ARC: Servicios bancarios y financieros.**Eficiencia económica.**

- A través de la implementación de cursos que permitan una sistematización en componentes económicos y técnicos-profesionales, a la vez que eleven la calidad en la gestión con el cliente en busca de una satisfacción y un servicio de excelencia.

ARC: Estabilidad del control interno, prevención y el enfrentamiento a la corrupción y el delito.

- Se relaciona con el aumento de los conocimientos y habilidades según el cargo desempeñado, facilitando la superación constante y rigurosa en temas relacionados con las actividades ilícitas y la elevación de medidas de control interno para su prevención.

La estructura del Banco Metropolitano es centralizada, tanto su dirección como su contabilidad; la misma incluye: Oficina Central, compuesta por 20 direcciones, un Centro Informativo, 2 Centros Contables, y 4 Direcciones Territoriales,(Ver Anexo No. 3 Organigrama de la Oficina Central) , estructuras intermedias de dirección que interactúan permanentemente con las sucursales y sus cajas de ahorro, ofreciéndole la oportunidad de aprovechar el entorno y sus facilidades para fomentar una cultura organizativa propia, mejorar la eficiencia de sus procesos, así como optimizar el manejo del crédito y una garantía de respuesta con calidad a todas las necesidades y expectativas de los clientes.

La Oficina Central es el órgano central de dirección del Banco Metropolitano que posee la función de dirigir y controlar administrativa y contablemente al resto de las dependencias del banco.

Con un total de 4264 trabajadores, el Banmet cuenta con una masa laboral considerable, heterogénea y distribuida según la necesidad, en los 15 municipios de la capital, de ellos el 12.6 % está constituido por directivos.

Uno de los principales problemas que ha afectado a la entidad ha sido la fluctuación de sus trabajadores, la cual se ha incrementado en los últimos años y donde el proceso de fusión constituyó una causa determinante. De manera general, en este periodo se produjeron un total de 1626 bajas, de las cuales 198 correspondieron a empleados que ocupaban cargos de directivos y funcionarios.

Lo anterior ofrece una panorámica general de la situación de los empleados en la institución, a la vez que permite realizar una valoración de la importancia que cobra la capacitación y superación de sus recursos humanos.

2.2 Características de la sucursal 247 del Banmet. Situación actual de sus directivos.

La sucursal 247 del Banco Metropolitano está situada en el municipio Plaza de la Revolución. En sus inicios, sucursal 2472 del Banco Popular de Ahorro, se ha considerado desde su creación una sucursal integral que ha devenido referencia para el sistema bancario. Hasta el año 2005 había logrado consolidar un colectivo en su mayoría de más de 10 años de trabajo ininterrumpido, con una alta estabilidad y cero fluctuaciones, donde se mantuvo un consejo de dirección estable y que alcanzó una vasta experiencia.

En relación con los objetivos de trabajo, siempre fueron logrados con altos estándares de calidad en el servicio, que le merecieron el reconocimiento dentro del sector. Además, los resultados en las auditorías recibidas siempre fueron satisfactorios, mostrando un alto nivel de control interno y una contabilidad confiable.

La sucursal tenía como objetivo fundamental brindar servicios financieros al sector poblacional de Ciudad de la Habana. Para esto la institución ofrecía una diversa cartera de servicios de los cuales los más requeridos eran, en materia de financiamiento: la solicitud de créditos personales, bajo la modalidad de crédito en

efectivo y de financiamiento para el pago de viviendas y diversos artículos adquiridos; y en materia de cuentas de ahorro, la apertura de depósitos a plazos y cuentas de ahorro ordinario.

Con la fusión al Banco Metropolitano, se incorporan nuevos servicios y modalidades de los ya existentes, a fin de atender a un sector más amplio, entre los cuales el sector jurídico nacional juega un papel fundamental. Entre sus funciones principales podemos mencionar:

1. Desarrollar mecanismos para la captación de fondos en moneda nacional y divisas y otros servicios afines.
2. Abrir cuentas corrientes, de ahorros, de depósitos y otras que procedan de acuerdo a la legislación vigente, tanto en moneda nacional como en divisas.
3. Abrir cuentas bancarias y mantener depósitos por cuenta de bancos extranjeros y nacionales en moneda nacional y divisas, actuando como agente corresponsal de ellos y prestando los servicios que correspondan a solicitud de los clientes.
4. Emitir, aceptar, avalar, endosar, descontar, comprar, vender y efectuar todas las operaciones posibles con letras de cambio y otros documentos negociables, librados o aceptados por personas naturales o jurídicas, siempre que sean efectos debidamente garantizados.
5. Obtener y conceder préstamos u otras modalidades de financiamiento a corto mediano y largo plazo tanto en moneda nacional como en divisas, exigiendo las garantías cuando ello corresponda.
6. Realizar operaciones de depósitos y crédito interbancario en moneda nacional y divisas, incluyendo créditos sindicados, transacciones de financiamiento y los diversos instrumentos financieros de la práctica bancaria internacional.
7. Participar en la formación del capital y administración de instituciones financieras.

8. Emitir y operar instrumentos de pago, tales como cheques, tarjetas de créditos, de débito y cualesquiera otros con alcance nacional e internacional.
9. Emitir y operar cartas de créditos, cartas de garantía, avales u otros documentos de ese carácter utilizados en la práctica bancaria internacional.
10. Realizar operaciones cambiarias de compra y venta de divisas.
11. Requerir de las personas jurídicas y naturales que soliciten crédito u otro tipo de financiamiento del Banco, sus estados financieros y toda la información que el banco precise.
12. Cobrar y pagar las tasas de interés que se establezcan, basándose en la política que al respecto dicte el Banco Central de Cuba para las operaciones en moneda nacional y divisas.
13. Fijar y cobrar las tasas, comisiones y demás remuneraciones por los servicios que presta.
14. Suscribir acuerdos de corresponsalía con otros bancos así como otros acuerdos y convenios con organismos, órganos e instituciones de desarrollo y otros, tanto nacionales como extranjeras, para brindar productos y servicios especializados.
15. Participar en negocios y transacciones bancarias nacionales e internacionales promovidas por personas naturales o jurídicas legalmente autorizadas, pudiendo actuar como agentes de estos.
16. Realizar cobros por cuenta de terceros, relacionados a pagos de servicios otorgados a la población natural.

Al mismo tiempo que ocurrieron grandes cambios en la sucursal desde el punto de vista organizativo y en los propios procesos laborales, el personal también sufrió modificaciones (Ver Anexo No. 4 Organigrama de sucursal 247) y se vio afectado por una fluctuación que conllevó a la captación de nuevos trabajadores y a la correspondiente inversión en la preparación de los mismos. Finalmente, en el

año 2010, circunstancias específicas originaron un cambio en la plantilla de los directivos, lo cual dio como resultado la incorporación de nuevos cuadros al cargo (ver Anexo No.5 Composición de los cuadros), la mayoría sin experiencia previa en el campo de la Administración. Esto es una de las causas que ha incidido en la calidad de la gestión de dirección, con las consecuentes afectaciones en el servicio al cliente.

La Tabla No. 3 muestra las principales características de los directivos y sus reservas, destacándose que la mayor parte de ellos tiene poca o ninguna experiencia anterior como dirigente, solo dos de ellos trabajan hace más de 10 años en la institución y ninguno cursa estudios de superación actualmente, lo que evidencia que la sucursal cuenta con una fuerza laboral renovada, que precisa de la capacitación como factor fundamental para lograr la eficiencia.

Tabla No. 3 Nivel de calificación y años de experiencia de los Cuadros y sus Reservas.

Cargo	Calificación	Experiencia en el sector.	Experiencia como directivo.	Capacitación recibida en los últimos 4 años.
Director	Técnico Medio en Contabilidad	30 años	16 Años	Ninguna
Gerente de operaciones	Técnico Medio en Contabilidad	6 años	8 meses	Curso de Técnicas de Dirección.
Reserva	Técnico Medio en Contabilidad	2 años	Ninguna	Ninguna
Gerente comercial	Técnico Medio en Contabilidad	6 años	1 año	Técnico Medio en Contabilidad. Curso de Gerencia Integral.
Reserva	Bachiller	4 años	8 meses	Curso de Contabilidad
Jefe de Dpto. de Efectivo	Técnico Medio en Contabilidad	7 años	8 meses	Ninguna
Reserva	Técnico Medio en Estadística Económica.	24 años	Ninguna	Ninguna

Jefe de Dpto. de Banca Personal	Bachiller	4 años	8 meses	Curso de Contabilidad.
Reserva	Técnico Medio en Contabilidad	6 años	Ninguna	Técnico Medio en Contabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior conllevó a la necesidad de realizar una valoración acerca del sistema de competencias que eran capaces de movilizar los directivos y trabajadores de la organización, a fin de determinar las bases para el diseño de un plan de superación acorde con las necesidades de estos.

2.3 Diagnóstico del proceso de superación en la sucursal 247 del Banco Metropolitano.

Una vez caracterizada la entidad en estudio, es oportuno realizar un diagnóstico, de cuáles son los principales problemas detectados en el proceso de superación, con el objetivo de mostrar una panorámica de la situación actual en la institución.

Para realizar el diagnóstico fue necesario constituir un Grupo de Trabajo, el cual tuvo entre sus funciones principales llevar a cabo el estudio y evaluación de las competencias genéricas planteadas en el capítulo anterior, las cuales sirvieron de base metodológica para la identificación de necesidades de capacitación de los dirigentes. Dicho grupo quedó integrado por 9 trabajadores, entre los que están los directivos de la sucursal, un dirigente de la sección sindical, el especialista en RRHH, un supervisor de experiencia en el sector y la Subdirectora de Capacitación, en carácter de invitada.

Para llevar a cabo este procedimiento, se realizaron varias sesiones de trabajo grupal entre los integrantes del Grupo de Trabajo, pero además se tuvieron en cuenta la opinión de los trabajadores y del Instructor de Capacitación de la sucursal (Ver Anexo No. 6 Guía de entrevista a trabajadores). Luego de haber realizado una breve valoración de las acciones de capacitación que se reciben y de los mecanismos creados con tal finalidad, se analizó la siguiente pregunta:

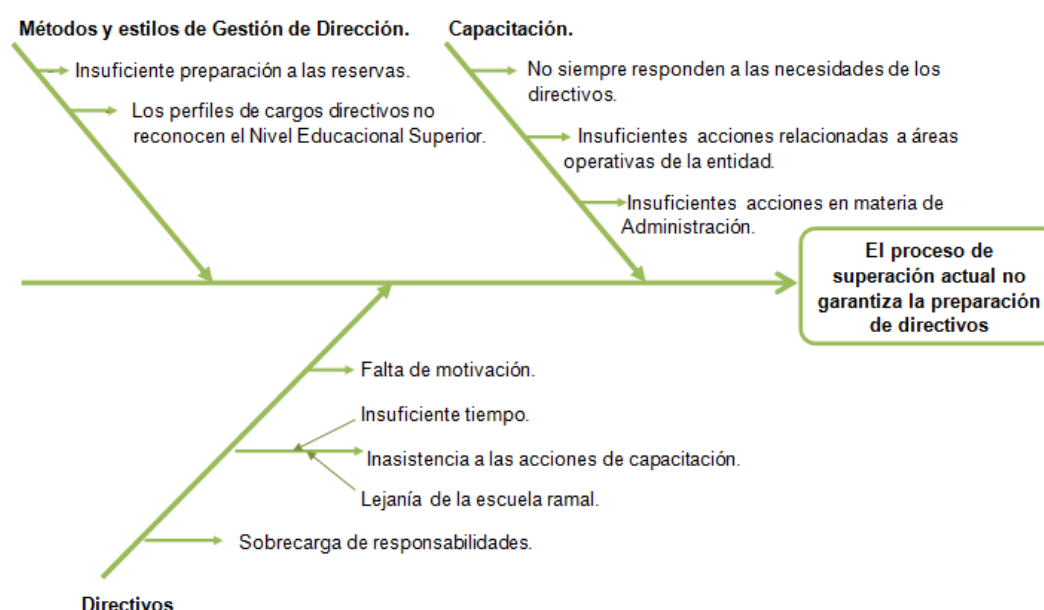
¿Cuáles son las principales debilidades que afectan al proceso de superación en la sucursal?

Ante la interrogante planteada, se planteó como problema principal el hecho de que el actual proceso de superación no garantiza la preparación de los directivos y de manera general se coincidió en varios aspectos, determinándose tres grupos de causas fundamentales:

1. Relacionadas a la Dirección de la Institución
2. Relacionadas directamente a la capacitación.
3. Relacionadas con el trabajo con los cuadros y reservas.

A partir de lo anterior se determinaron algunas causas relacionadas con cada una de las de las áreas de afectación, que reflejan las principales dificultades que existen actualmente con la preparación de los Cuadros y Reservas. Las mismas se exponen mediante la utilización del Diagrama de Ishikawa, el cual permite realizar un rápido análisis de todas las posibles causas relacionadas con el problema, a fin de descubrir sus raíces.

Gráfico No. 2 Diagnóstico del proceso de superación en la sucursal 247.



Fuente: Elaboración propia.

Como es posible apreciar en el diagrama, mediante el trabajo en grupo se logró realizar una desagregación de las causas principales que, a juicio de los implicados en el estudio, influyen en el proceso de superación de los directivos de la sucursal, lo cual permite concluir que, ya sea por motivos propios del directivo o por razones ajenas a su voluntad, su superación se ve comprometida, lo que puede derivar en un desempeño limitado, tanto en temas gerenciales como en otras temáticas generales importantes para el ejercicio de su labor.

2.4 Valoración del impacto de la situación de los directivos de la sucursal 247 del Banmet.

Una vez que han sido determinados los motivos fundamentales por los cuales la superación a directivos se ha visto afectada en la entidad en estudio, es conveniente realizar una valoración de la influencia de esta situación en el desempeño de los directivos y a su vez, en el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la institución.

Para ello se consideró realizar una valoración de manera conjunta con todos los integrantes del Grupo de Trabajo, donde cada uno de ellos expuso individualmente sus criterios acerca de la repercusión que tiene en las labores diarias, la insuficiente preparación y experiencia de cada dirigente. Con el objetivo de facilitar este análisis, y atendiendo a la razón social de la entidad, se dividieron las opiniones en tres grupos:

- Influencia en la labor con el cliente
- Influencia en el trabajo administrativo
- Influencia en el colectivo.

De esta manera el análisis resultó más sencillo y se obtuvo un conjunto de consecuencias que constituyen el impacto negativo de la preparación insuficiente, las cuales se muestran a continuación, asociadas a la categoría que le corresponde.

Tabla No. 4 Impacto de la insuficiente preparación y experiencia de los directivos.

Labor con el cliente	Trabajo administrativo	Colectivo de trabajo
Proyección inadecuada.	En ocasiones no se logran los objetivos de trabajo.	Falta de autoridad real.
Información errónea.	Errores por desconocimiento.	Proyección inadecuada.
Insatisfacción del cliente.	Insuficiencia en el control interno.	Desmotivación por el trabajo.
Aumento de reclamaciones.		Insuficiente trabajo en equipo.
Pérdida de prestigio.		No integración del directivo en el colectivo Poca delegación de actividades.

Fuente: Elaboración propia

Habiéndose realizado un análisis de la situación de la entidad y particularmente de sus directivos, es posible concluir que el proceso de superación dirigido a los cuadros y sus reservas no es efectivo, por cuanto no garantiza una preparación completa de aquellos a quienes va destinado. A su vez, la preparación en la temática de Dirección es insuficiente, lo que conlleva a que existan deficiencias en la gestión de los directivos, relacionadas con esta materia.

Sentadas estas bases, se procede en el siguiente capítulo a elaborar una propuesta de Plan de Superación, partiendo de la introducción del enfoque de competencias como herramienta en la determinación de necesidades de capacitación.

Capítulo III

Capítulo III: Plan de superación para los cuadros y reservas de la sucursal 247 del Banco Metropolitano.

3.1. Enfoque de competencias para la elaboración del plan en la gestión de la superación de los directivos.

Con el objetivo de dar cumplimiento al propósito de este trabajo investigativo, quedaron definidas en el capítulo uno las etapas del proceso de capacitación, el cual parte de la determinación de las necesidades y culmina con la evaluación del mismo, que es a su vez base de retroalimentación e inicio del nuevo ciclo de mejora continua. A continuación se introducirá el procedimiento de Gestión por Competencias Laborales en la sucursal, a fin de identificar las competencias fundamentales de los directivos, que servirán como fundamento para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

El procedimiento de la gestión por competencias está definido a partir de tres etapas fundamentales, las cuales fueron expuestas en el primer capítulo de este trabajo:

- Identificación de competencias organizacionales.
- Identificación de competencias de los procesos fundamentales de la organización.
- Identificación de las competencias laborales de los puestos directivos.

Durante esta etapa se realizó un entrenamiento a los integrantes del Grupo de Trabajo en el tema de las competencias, además de un análisis de la estrategia de la organización, sus objetivos estratégicos y objetivos anuales, como premisas fundamentales para la realización de este procedimiento.

Una vez concluida la fase inicial del procedimiento se da comienzo a la primera etapa:

3.1.1 Procedimiento de identificación de competencias distintivas de la organización.

Como se ha visto anteriormente, las competencias organizacionales constituyen las características de la organización vinculadas a los conocimientos, valores y experiencias de sus empleados, vistas como sello distintivo de la entidad.

Mediante el empleo de técnicas de participación y la tormenta de ideas se lograron identificar las competencias organizacionales, las cuales, luego de someterse a la valoración del grupo de trabajo, quedaron definidas como distintivas de la organización, por su estrecha relación con la misión y la visión de la entidad.

Tabla No. 5 Competencias distintivas de la organización.

➤ Enfoque al cliente
➤ Desarrollo tecnológico
➤ Integridad
➤ Capacidad de superación permanente de sus empleados
➤ Altos valores éticos
➤ Orientación al logro de la eficiencia
➤ Profesionalidad

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Procedimiento de identificación de competencias de los procesos fundamentales de la organización.

Una vez que han quedado definidas las competencias organizacionales, se procederá a identificar las competencias de los procesos fundamentales de la entidad. Para esto primeramente es necesario determinar cuáles son los procesos que integran la actividad de la organización en estudio, para lo cual se analizarán las funciones que tiene como institución financiera así como las áreas de trabajo más importantes y su contenido. También se tuvo en cuenta la relación *proceso - interacción con el cliente* para determinar cuáles son los fundamentales.

Como resultado se obtuvo un listado resumen de procesos de la sucursal, los cuales quedan expuestos a continuación:

1. Gestión Comercial
2. Gestión de Operaciones
3. Gestión de Control Interno
4. Gestión de RRHH
5. Gestión Contable
6. Gestión de Dirección

En el caso de la sucursal estudiada, al frente de cada uno de los procesos identificados como claves, se encuentra el responsable del mismo, los cuales son, según la plantilla de cargos, los principales directivos de la entidad.

Una vez que los procesos claves de la entidad objeto de estudio fueron determinados, se sometió a valoración del Grupo de Trabajo la identificación de las competencias más importantes por cada uno de ellos. Para llevar a cabo esta labor cada integrante del grupo elaboró un listado con las competencias que creía imprescindibles según el proceso. Luego de una valoración en conjunto, se eliminaron las competencias que aparecían más de una vez y finalmente quedó una relación depurada de competencias, tal como se muestra a continuación:

Tabla No. 6 Competencias de los procesos de la Sucursal 247 del Banco Metropolitano.

Procesos claves.	Competencias principales.
Gestión Comercial:	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación fluida. • Discreción. • Enfoque al cliente. • Educación formal. • Profesionalidad en el desempeño. • Buena presencia física. • Habilidad en las relaciones interpersonales. • Capacidad de reacción ante situaciones problemáticas.

Gestión de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades matemáticas. • Rapidez en el desempeño. • Retentiva visual. • Integridad y honestidad. • Educación formal. • Autoconfianza. • Buena presencia física.
Gestión de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia. • Disciplina. • Integridad y honestidad. • Conocimientos generales de la actividad de la organización. • Apego a las leyes. • Autocontrol.
Gestión de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación técnica. • Buenas relaciones interpersonales.
Gestión Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos contables. • Conocimientos informáticos. • Integridad y honestidad. • Trabajo en equipo. • Enfoque de solución a problemas. • Capacidad de análisis.
Gestión de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición al cambio • Liderazgo • Dominio de la actividad, los servicios y sus características • Buena presencia física • Integridad y honestidad • Enfoque al cliente • Trabajo en equipo • Eficiencia en la planificación, ejecución y control • Enfoque de solución a problemas. • Motivación • Capacidad de reacción ante situaciones problemáticas

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Procedimiento de identificación de competencias laborales de los puestos directivos.

Para la determinación de las competencias laborales de los puestos directivos objetos de estudio de la sucursal, se tuvo en cuenta una serie de pasos que culminaron con la aplicación del método de Entrevista de Incidentes Críticos (EIC), con ayuda del cual se establecieron las competencias fundamentales capaces de propiciar un desempeño superior de los dirigentes de la sucursal. Este procedimiento se llevó a cabo con la participación y opiniones del Grupo de Trabajo creado durante esta investigación.

Primer paso:

Análisis de las características de los cargos en cuestión y sus funciones.

Durante esta parte del procedimiento se realizó un análisis de las funciones de los cargos directivos analizados y de sus tareas diarias, lo que sirvió de base para determinar cuáles eran las competencias fundamentales que debían ser capaces de movilizar los mismos para lograr un desempeño superior en su actividad laboral. Este procedimiento permitió documentar por primera vez las funciones generales de los cargos directivos, ya que hasta el momento no existían referencias al respecto.

De esta manera se obtuvo una relación de funciones con capacidad de mostrar de manera resumida y sintética, el contenido de las principales actividades que desempeña un dirigente bancario. Las mismas pueden ser analizadas en el Anexo No. 7 Funciones generales por cargos directivos.

Segundo paso:

Análisis de manifestaciones que evidencien un desempeño adecuado o superior, como base para la determinación de competencias fundamentales.

En este momento de la investigación fueron analizados diferentes situaciones y comportamientos de los directivos, donde fueron tomados en cuenta por cada especialista del grupo, distintas actitudes que manifestaban un desempeño

adecuado o superior. Para este procedimiento se utilizó la Entrevista de Incidentes Críticos (Ver Anexo No. 8) como herramienta fundamental en el desarrollo de esta tarea.

Tercer paso:

Determinación de las competencias para los puestos directivos.

Tomando como base los procedimientos antes ejecutados, se procedió a determinar las competencias fundamentales de los dirigentes, las cuales quedan expuestas a continuación:

Tabla No.7 Competencias de los Directivos de la Sucursal 247 del Banco Metropolitano.

Procesos claves.	Competencias principales.
Genéricas para todos los cargos directivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Buena presencia física. • Liderazgo. • Integridad, honestidad y altos valores éticos. • Capacidad de superación permanente. • Nivel Medio o Superior en perfil económico o contable-financiero. • Dominio de la actividad y los servicios.
Director de Sucursal	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la toma de decisiones. • Enfoque al cliente. • Autocontrol. • Trabajo en equipo. • Buena comunicación. • Conocimientos legales.
Gerente de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica. • Eficiencia en la planificación, ejecución y control. • Habilidad en la toma de decisiones. • Conocimientos informáticos. • Conocimientos de contabilidad bancaria. • Trabajo en equipo.

Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque al cliente. • Comunicación fluida. • Habilidades interpersonales. • Capacidad de persuasión. • Profesionalidad. • Conocimientos informáticos. • Preparación jurídica. • Trabajo en equipo.
Jefe de Dpto. Banca Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalidad. • Habilidades comunicativas. • Capacidad de persuasión. • Enfoque al cliente. • Conocimientos informáticos. • Capacidad de reacción ante situaciones problemáticas. • Trabajo en equipo. • Dominio de la actividad y los servicios bancarios
Jefe de Dpto. de Efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalidad. • Dominio de la actividad y los servicios bancarios. • Enfoque de control interno. • Capacidad de reacción ante situaciones problemáticas. • Habilidades matemáticas. • Capacidad de observación.

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Diseño del programa de capacitación.

3.2.1 Determinación de necesidades de capacitación.

Una vez determinadas las competencias laborales fundamentales que integran el perfil de los directivos bancarios, es necesario realizar una evaluación que permitirá conocer las necesidades de capacitación requeridas para conseguir la alineación del personal dirigente con los objetivos a corto y largo plazo de la organización.

La evaluación de necesidades incluyó un análisis que permitió decidir en qué área de trabajo es más necesaria la capacitación, cuáles serán los principales temas a tratar, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales a disposición del aprendizaje.

Para llevar a cabo este diagnóstico son utilizadas diversas herramientas que proporcionan la información necesaria. En este trabajo se utilizó la Entrevista de Incidentes Críticos para la definición de competencias, lo cual constituye la base para la determinación de necesidades. Además se utilizaron las siguientes técnicas, que proporcionaron un mejor acercamiento al desempeño del directivo y enriquecieron la valoración.

Observación directa:

Permitió evaluar el comportamiento de los directivos y su desempeño en las actividades diarias de la sucursal.

Análisis de la evaluación del desempeño:

A través de las evaluaciones del desempeño analizadas se pudo constatar los principales señalamientos realizados a cada directivo, los cuales incidieron en que, por lo general, sus evaluaciones sistemáticas en el último año fueran calificadas de **Desempeño Adecuado** y no Superior.

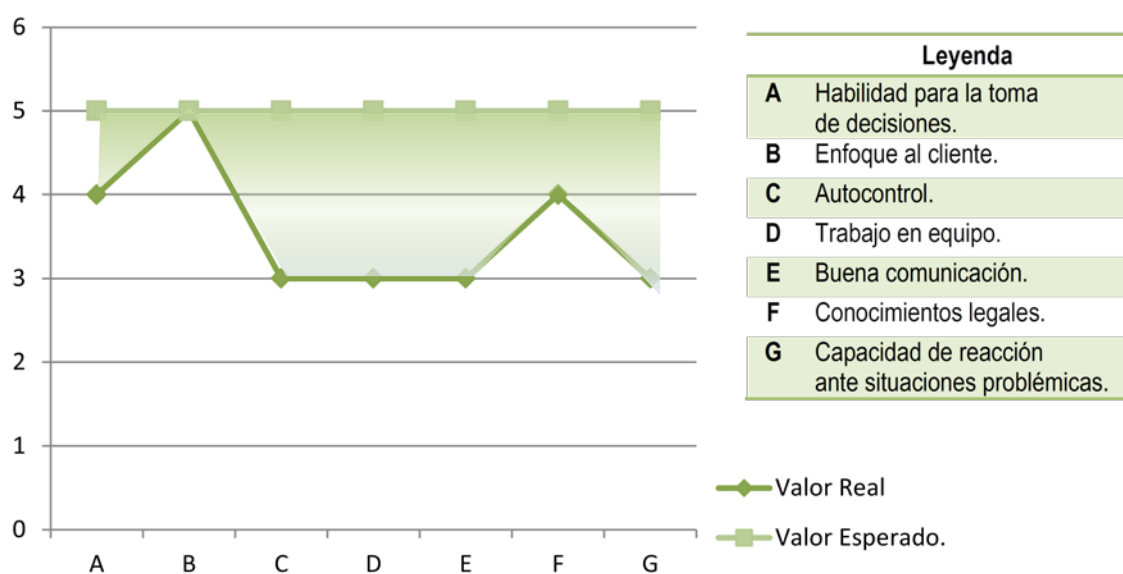
También se tuvieron en cuenta dos indicadores de eficiencia que ayudaron a medir la calidad del desempeño profesional: el número de quejas y reclamaciones hechas a la sucursal y la cantidad de deficiencias detectadas en Asesorías. Es válido destacar que para ambos indicadores se realizó también un análisis cualitativo.

Por último se empleó también la encuesta que establece la Resolución 29 del 2006 sobre Capacitación y Desarrollo, la cual fue instrumentada por la Instructora de capacitación de la sucursal a inicios de año.

Lo anterior permitió realizar un análisis comparativo entre las competencias deseadas o esperadas de cada cargo y las competencias reales. Para llevar a

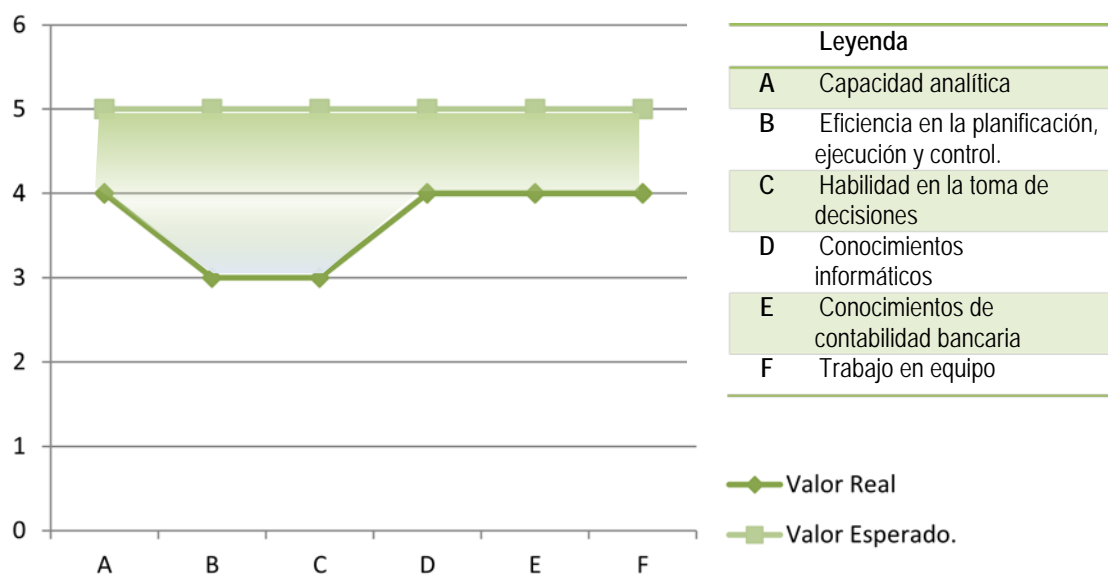
cabo este diagnóstico se acordó utilizar una escala de valores del 1 al 5 para calificar cada una de las competencias identificadas anteriormente, donde 1 es el valor mínimo y 5 es el máximo, el cual estará asociado a un **Desempeño Superior**. Luego se le pidió a cada uno de los integrantes del Grupo de Trabajo que otorgara la puntuación a las competencias de los directivos en estudio, atendiendo a los criterios planteados con anterioridad. Finalmente, a partir del cálculo de la Moda Aritmética se obtuvieron los valores que posibilitaron definir la brecha existente entre el estado deseado y el real en materia de necesidades de capacitación. El resultado de este análisis se muestra en los siguientes gráficos:

Gráfico 3: Brecha de necesidades de capacitación del Director de Sucursal.



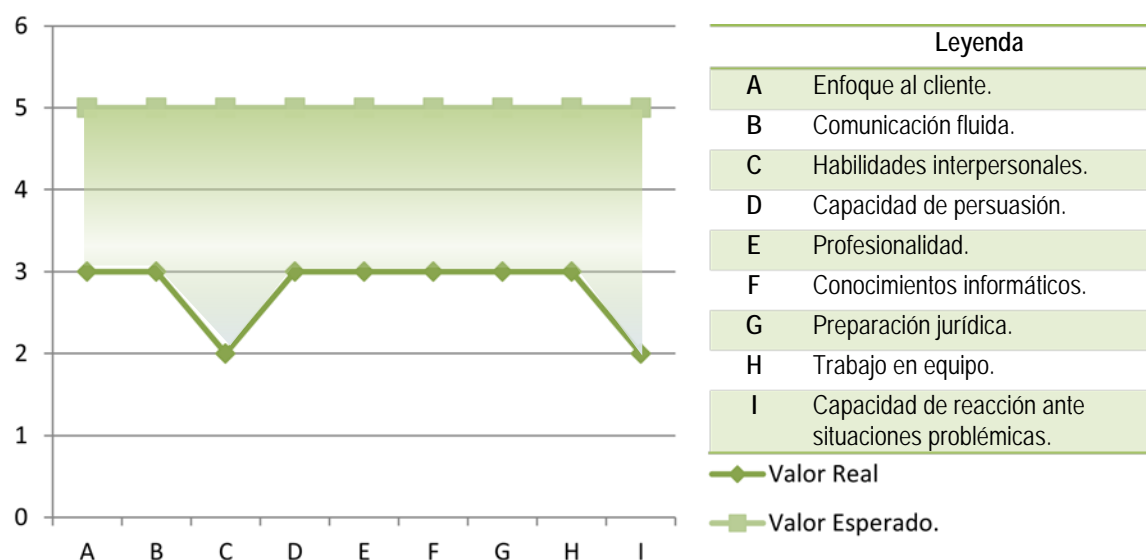
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4: Brecha de necesidades de capacitación del Gerente de Operaciones.



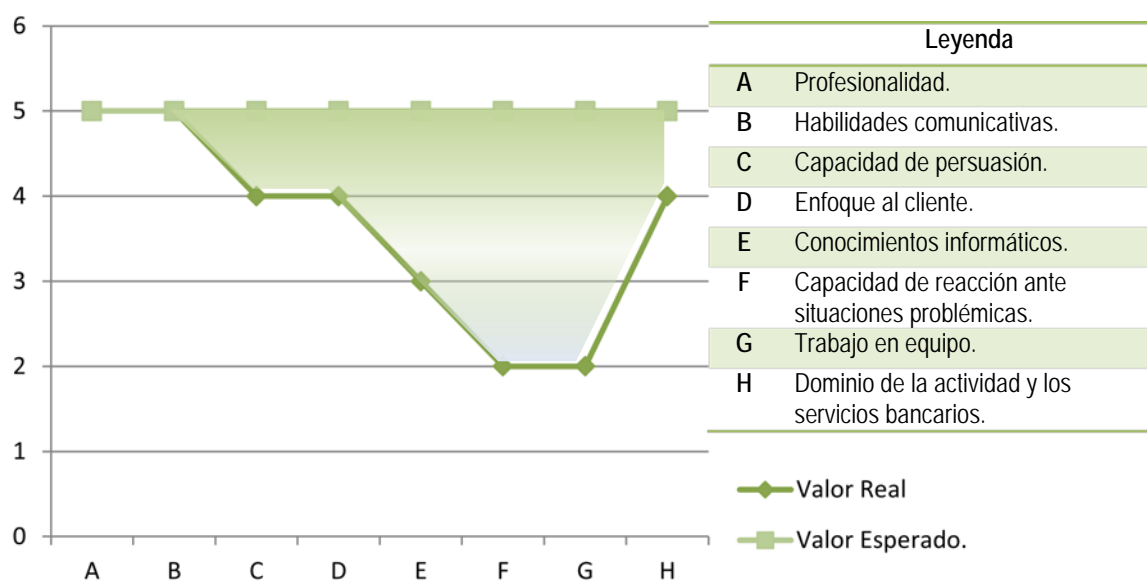
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5: Brecha de necesidades de capacitación del Gerente Comercial.



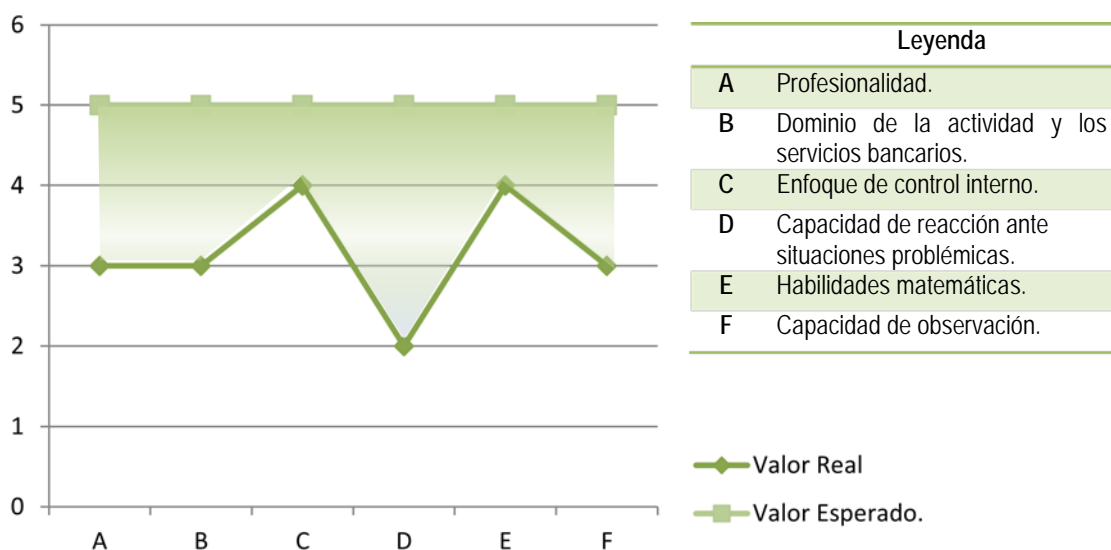
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6: Brecha de necesidades de capacitación de Jefe de Dpto. B. Personal



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7: Brecha de necesidades de capacitación del Jefe de Dpto. Efectivo.



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en los gráficos anteriores, la preparación en los componentes de dirección y técnico profesional constituye el factor fundamental a desarrollar, no obstante y atendiendo a lo planteado en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas, se consideró imprescindible incluir necesidades de capacitación en los contenidos de defensa y político- ideológico, por la importancia y actualidad que tienen los mismos para el ejercicio de las funciones de los dirigentes.

3.2.2 Contenidos de capacitación.

Preparación Política- Ideológica.

Constituye la Estrategia Maestra, a partir de la cual se establecerán el resto de los contenidos. Incluirá todos los temas de actualidad, en correspondencia con los cambios que se están implementando como parte de la reestructuración económica y social en nuestro país. Así mismo, abarcará contenidos legales relacionados con temas políticos a la vez que tratará temáticas de la realidad nacional e internacional.

Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil.

Atendiendo a la política agresiva de los Estados Unidos contra nuestro país, este componente adquiere vital importancia ya que debemos estar preparados para enfrentar posibles agresiones enemigas. El mismo debe contener todo lo concerniente a la Defensa Nacional, el dominio de las medidas de la Defensa Civil y el Plan para la Reducción de Desastres y Defensa Civil ante catástrofes y Tiempo de Guerra, así como todo lo relacionado con la Seguridad Informática.

Preparación en Administración - Dirección.

En el caso particular de la sucursal en estudio, este componente ha sido identificado como el más necesario a desarrollar a través de las distintas modalidades que se propongan.

El mismo está dividido en cuatro temáticas fundamentales:

- Preparación en Dirección.

En él se deben incluir acciones encaminadas al fortalecimiento de los conocimientos y las experiencias de los dirigentes y sus reservas en materia de Administración. A su vez será necesario proponer acciones con la finalidad de formar directivos, para incrementar la cantidad y calidad de las futuras reservas de cuadros.

- Preparación Económica.

Incluirá temáticas relacionadas con los aspectos económicos de actualidad nacional e internacional, con especial hincapié en materia de financiamiento y estrategias para el incremento de la eficiencia y productividad de las actividades así como temas de política monetaria.

- Preparación Jurídica.

Estará compuesta por contenidos legales, con especial énfasis en el soporte jurídico de las operaciones de financiamiento, tanto a clientes naturales como jurídicos. Se incluirán además temáticas legales sobre Recursos Humanos y Seguridad y Salud del Trabajo.

- Preparación en el uso de información.

Deberá contener acciones dirigidas al fortalecimiento de los conocimientos para el análisis de la información, tanto económica como de cualquier otra temática relacionada con la operatividad de la sucursal. Fundamentalmente se deben desarrollar los conocimientos en materia de uso de las tecnologías de la información, optimizando el trabajo con el sistema contable instalado en nuestro organismo y explotando al máximo las posibilidades que brinda.

Preparación Técnico – Profesional.

Estará conformado por acciones dirigidas a proporcionar conocimientos propios de la actividad que realiza cada directivo según su cargo. Tendrá como base lo

establecido para la realización de operaciones y revisiones en el Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Metropolitano, elevando así el nivel de conocimiento y a su vez el nivel de control interno.

3.2.3 Objetivos de capacitación.

Como quedó planteado en el capítulo uno, los objetivos de las acciones dirigidas a elevar la preparación y superación de los dirigentes deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización y tributar al cumplimiento de los objetivos de trabajo para un periodo determinado. Atendiendo a lo anterior, cada acción que integrará el plan de superación para los directivos de la sucursal en estudio está relacionada con los componentes de la Estrategia Nacional y sus objetivos están estrechamente vinculados a los de la organización. Lo anterior se puede apreciar mediante un análisis de los objetivos estratégicos de la institución, los objetivos de trabajo planteados para el 2011 (Anexo No. 2) y los objetivos de las acciones según cada componente que conforma la Estrategia Nacional. Estos últimos se exponen a continuación:

Preparación Política- Ideológica.

Objetivo:

- Conocer y dominar los Lineamientos de la Política Económica, las medidas y políticas del Partido y del Gobierno, ajustándose a las situaciones específicas que debe enfrentar en la organización.

Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil.

Objetivo:

- Dominar los temas concernientes a la defensa del país, asimilando las nuevas concepciones sobre la defensa y en particular, al paso de la economía de tiempo de paz al tiempo de guerra, al conocimiento de la composición y el carácter de las acciones del enemigo que pueda actuar en su radio de acción y al Dominio de las medidas de Defensa Civil.

Preparación en Administración - Dirección.**Objetivos:**

- Desarrollar habilidades en Técnicas de Dirección de nuestros dirigentes y reservas fortaleciendo las habilidades para el trabajo participativo y en equipo, la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos, para el análisis del entorno, encabezando el trabajo dirigido a la formación de valores y a la aplicación consecuente de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
- Actualizar los conocimientos en materia económico - financiera, partiendo de los indicadores de control y análisis económico y los elementos que determinan la eficiencia, la productividad y el cumplimiento de los planes, especialmente aquellos propios de la actividad bancaria.
- Dominar las normas jurídicas que avalan y regulan los procedimientos financieros que se llevan a cabo en la institución, además de otros que por sus características estén vinculados a la actividad de la institución.
- Dotar a los directivos de herramientas que le permitan realizar los análisis que se requieran aprovechando al máximo la información disponible, tanto impresa como digital.

Preparación Técnico – Profesional.**Objetivos:**

- Elevar el conocimiento de los directivos en las temáticas relacionadas con la operatividad bancaria.

3.2.4 Modalidades de capacitación.

Existen diversas modalidades de capacitación, las cuales son implementadas teniendo en cuenta las características de los empleados, las características de la empresa en cuestión y los recursos de los que esta dispone. Atendiendo a lo anterior es necesario establecer dos grupos de modos de formación: aquellos que se lleven a cabo dentro de la sucursal y los que se ejecuten fuera de ella.

En el primer grupo se sitúa la **capacitación en el puesto de trabajo**, ya que brinda facilidades al directivo en cuestión de tiempo y de desplazamiento, así como la interacción constante con la práctica laboral.

Debido a las particularidades de la entidad en estudio, el resto de las modalidades serán instrumentadas en la escuela ramal de la organización. Dentro de estas podemos situar:

Cursos: existen varios tipos según la Estrategia Nacional:

De actualización: para el uso de nuevas técnicas y procedimientos.

Para cargo: para desarrollar conocimientos específicos y habilidades para cada cargo.

De recalificación: para la superación en funciones relacionadas con otra especialidad.

De complementación: para desarrollar competencias no específicas de su especialidad.

En el caso particular de la sucursal 247, los que más se ajustan a las características y necesidades de los directivos bancarios, son los tres primeros.

Conferencias: resultan muy apropiadas para la capacitación en resoluciones, leyes, programas de la defensa y manuales de trabajo.

Capacitación a distancia: se utilizará fundamentalmente a través de discos interactivos que propicien el aprendizaje, a la vez que permita al directivo mantenerse en sus funciones de trabajo.

Una vez planteadas las modalidades de capacitación a utilizar, se procede a presentar el Plan de Capacitación de Directivos y Reservas de la Sucursal 247, atendiendo a los contenidos establecidos en la Estrategia Nacional.

Tabla No. 8 Plan de superación para los Cuadros y Reservas de la sucursal 247.

1.- Preparación Política – Ideológica.

Denominación de la acción	Modalidades	Fecha	Partic.
Aplicación de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	Conferencia	Julio/11	10
Capital Ilícito y Lavado de Dinero.	Curso	Junio/11	10
Análisis de los planes de medidas contra ilegalidades y hechos delictivos.	Conferencia	Julio/11	10
Reglamento Disciplinario.	Cap. puesto de trabajo	Trimestral	10
Resolución 35/2000. Relaciones de los Cuadros, Dirigentes y Funcionarios con extranjeros.	Conferencia	Agosto/11	10
Resolución 49/2000. Reglamento para el trabajo con los Cuadros y Reservas del Sistema Bancario.	Conferencia	Julio/11	10
Manual de Conducta.	Cap. puesto de trabajo	Agosto/11	10
Lineamientos de la Política Económica y Social.	Conferencia	Junio/11	10

Fuente: Elaboración propia.

2. Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil.

Denominación de la acción	Modalidades	Fecha	Partic.
Resolución Ministro Presidente para el año de Instrucción.	Conferencia	Sept./11	10
Actividades a cumplir del Plan de la Entidad para el tiempo de guerra.	Conferencia	Oct./11	10
Estudio y Análisis del Plan contra catástrofes.	Conferencia	Oct./11	10
Estudio y aplicación de la Ley de Defensa Nacional.	Conferencia	Sept./11	10
Dominio de las Medidas de Defensa Civil.	Conferencia	Cierre Nov/11	10
Seguridad Informática.	Curso	Dic./11	10
Manejo y Manipulación de la documentación clasificada.	Curso	Dic./11	10
Seguridad Informática en el Sistema Bancario Nacional, exigencias y medidas para su perfeccionamiento.	Curso	Nov./11	10
Plan de Reducción de Desastres (Defensa Civil)	Curso	Enero/12	10

Fuente: Elaboración propia.

3. Preparación en Administración – Dirección.

Denominación de la acción	Modalidades	Fecha	Partic.
Técnicas de Dirección	Curso	Sept./11	10
Comunicación	Curso	Oct./11	10
Entrenamiento contra el estrés laboral	Curso	Nov./11	10
Protocolo y Relaciones Públicas	Curso	Dic./11	10
Calidad de los Servicios	Curso	Semestral	10
Enfoque sistemático a solución de problemas	Curso	Enero./12	10
Administración de Riesgo	Curso	Feb./12	10
Contabilidad Bancaria	Curso	Enero/12	10
Financiamiento y clasificación de activos crediticios.	Cap. a distancia	Feb./12	10
Cartas de Crédito	Conferencia	Marzo./12	10
Instrucción 13/2011 sobre sistema salarial para el Sistema Bancario Nacional.	Conferencia	Junio./11	10
Documentos Mercantiles	Cap. a distancia	Dic./11	10
Documentación legal.	Cap. a distancia	Feb./12	10
Traspaso de Derechos	Conferencia	Marzo/12	10
Resolución 245/08 sobre Cobros y Pagos.	Cap. puesto de trabajo	Feb./12	10
Resolución 60 / 2011 sobre Control Interno.	Conferencia	Marzo./12	10
Análisis de los estados financieros.	Curso	Marzo./12	10
Sabic /Windows	Curso	Enero/12	10

Fuente: Elaboración propia.

4. Preparación Técnico – Profesional.

Denominación de la acción	Modalidades	Fecha	Partic.
Medios de pago electrónico	Curso	Feb./12	10
Legitimidad de Billetes	Cap. a distancia	Semestral	10
Tesorería	Curso	Abril/12	10
Administración de Riesgo	Curso	Semestral	10
Pruebas y revisiones.	Curso	Trimestral	10
Banca Personal	Curso	Abril./12	10
Operativo	Curso	Abril./12	10

Fuente: Elaboración propia.

3.2.5 Recursos materiales.

Con el objetivo de implementar el plan anteriormente presentado, el Banco Metropolitano utilizará los recursos asignados a la actividad de capacitación, los cuales están comprendidos en el presupuesto recibido para tales fines. Con respecto a las acciones externas, están serán realizadas en el Centro Nacional de Superación Bancaria, entidad que tiene el propósito de desarrollar la preparación de los trabajadores bancarios, la cual está provista de la más moderna tecnología a disposición de alumnos y profesores. Por su parte, la Subdirección de Capacitación cuenta con aulas completamente equipadas, destinadas a impartir seminarios y otras acciones de interés interno. Para llevar a cabo estas labores, el Banmet destina cada año alrededor de \$ 40000.00 cup para realizar el pago a profesores y \$ 30000.00 cuc para equipos de cómputo, materiales didácticos y de oficina. A su vez, las sucursales también reciben estos insumos con vistas a garantizar la capacitación en el puesto de trabajo. Como parte de la estrategia de superación de la entidad se ha dispuesto además la creación del cargo de Instructor de Capacitación, el cual realiza estas labores en las sucursales. Lo expuesto anteriormente evidencia la importancia que otorga la institución a la superación de su personal, incurriendo en los pequeños costos de la mayor de sus inversiones: el desarrollo de su capital humano.

3.2.6 Indicadores de impacto.

Como ha quedado expuesto en capítulos anteriores, la superación es el proceso de carácter continuo con el objetivo de mejorar el desempeño, mediante el crecimiento profesional y personal. Está integrado por acciones de capacitación encaminadas a este fin, partiendo del enfoque por competencias laborales y tomando como base los objetivos estratégicos de la organización. Para determinar si el plan de superación cumple con el propósito para el que fue concebido, se han planteado los siguientes indicadores de impacto, los cuales proporcionarán información acerca de si las acciones previstas responden positivamente a las necesidades de capacitación determinadas con anterioridad y si estas mantienen la imprescindible relación entre objetivos estratégicos de la institución, objetivos de trabajo anuales y competencias laborales de los directivos. A continuación se exponen:

1. Resultados obtenidos en las auditorias (calificación final).
2. Resultados obtenidos en las asesorías practicadas por la Oficina Central en las diferentes áreas.
3. Disminución de quejas y reclamaciones.
4. Disminución de la ocurrencia de hechos delictivos.
5. Resultados de encuestas de satisfacción a clientes y trabajadores.

Luego de haber sido elaborado el Plan de Superación de Dirigentes y Reservas en la sucursal 247, es posible concluir que el mismo fue concebido con el objetivo de garantizar un adecuado nivel de conocimientos, haciéndolos corresponder con las competencias laborales y la identificación realizada en la Evaluación del Desempeño. A su vez, está en correspondencia con la política de nuestra entidad de promover especialistas jóvenes para ocupar cargos de Dirección, favoreciendo con ello la Estrategia de Superación de los Cuadros con vistas a mejorar su desempeño en las funciones que realizan, dotándolos de las habilidades requeridas y apoyando el completamiento y formación de las Reservas de modo integral.

Conclusiones

Una vez finalizada la investigación y teniendo en cuenta los resultados obtenidos, es posible concluir lo siguiente:

- El cambio es un factor permanente en las organizaciones de hoy, por lo que adquiere vital importancia la introducción de un enfoque por competencias en la gestión de la preparación y la superación, lo cual constituye base esencial del diagnóstico sistemático de las necesidades de capacitación.
- En el contexto socio-económico actual existe una indisoluble unidad entre la gestión por competencias y la preparación y superación de los dirigentes y sus reservas en las organizaciones cubanas.
- Luego de haberse realizado un análisis de la situación de la entidad y particularmente de sus directivos, es posible concluir que el proceso de superación dirigido a los cuadros y sus reservas no es efectivo, por cuanto no garantiza una preparación integral y continua de aquellos a quienes va destinado.
- La introducción del enfoque asumido permitió establecer los pasos a seguir para la identificación del sistema de competencias de la organización conformado por: las competencias distintivas de la misma, de los procesos fundamentales que en ella se llevan a cabo y de los cargos de dirigentes bancarios.
- El Plan de Superación para los Cuadros y Reservas fue elaborado y sus acciones están en correspondencia con los conocimientos, habilidades y actitudes que conforman el sistema de competencias laborales claves de la entidad y se orientan al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Finalmente se constató que, aun cuando el proceso de superación actual de los cuadros y sus reservas no es completamente efectivo, el Banco Metropolitano elabora anualmente una estrategia encaminada al fortalecimiento de la preparación y superación de sus trabajadores en general, disponiendo de personal, recursos materiales y financieros para garantizar la calidad de cada una de las actividades que la conforman.

Recomendaciones

- Implementar el perfil de competencias en función de los procesos principales de la Gestión del Capital Humano que ocurren en la organización, desde el propio proceso de reclutamiento y selección, posibilitando así la identificación de cualidades inherentes a la gestión administrativa.
- Ampliar el Manual de Instrucciones y Procedimientos, referente al tratamiento de Cuadros y Dirigentes, incluyendo la Estrategia Nacional, así como los procedimientos para diseñar un programa de capacitación orientado a fortalecer la preparación y superación de los mismos.
- Una vez instrumentada la propuesta del Plan de Superación, se recomienda diseñar mecanismos evaluativos que posibiliten el análisis de los conocimientos adquiridos y su aplicación en el puesto de trabajo.
- Dar a conocer la metodología empleada y los resultados de esta investigación al Banco Central de Cuba, para contribuir con ello al trabajo que se realizará en la identificación, evaluación y certificación de los perfiles de competencias de los directivos del sistema bancario.

Bibliografía

1. Acuerdo No.3180. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Cuba, julio de 1997.
2. Alonso, Francisco y Torrens, Odalys. Algunas consideraciones sobre la introducción de las competencias laborales en Cuba. Revista Hombre y Trabajo. Edición digital No.2, 2006
3. Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. 2da Edición. Argentina. Ediciones Macchi, 1997
4. Blake, O. La capacitación: Un Recurso dinamizador de las organizaciones. 2da Edición. Argentina, Ediciones Macchi, 1997
5. Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A.; Administración de Recursos Humanos. 11a Edición. . México Editorial Thomson. 1999.
6. Bunk, G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1. 1994.
7. CONOCER (México). La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.
8. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas. Consejo de Estado, Cuba, julio 2010.
9. Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Editorial Granica, 1998
10. Guevara, Ernesto. El Cuadro, columna vertebral de la Revolución.
11. J. E. Navas L. A. Guerras. La dirección estratégica de la empresa Teoría y aplicaciones Ed. Civitas. Madrid. 1996 p 79
12. K. Albrecht "La Misión de la Empresa". Edit. Paidós Empresa. 1996. p 34

13. L. D. Goodstein, T.M. Notan, J.W. Pfeiffer “Planeación Estratégica Aplicada” Mc Graw Hill. Colombia 1997. p 36
14. Lineamientos de la Política Económico y Social, Cuba, 2010 .p 21
15. Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Metropolitano. Versión 1. 2011.
16. Mascarós, Julio César. Historia de la banca en Cuba (1492-2000) .Cuba, Edit. Ciencias Sociales, 2003
17. Oficina Nacional de Normalización (Cuba). Norma Cubana (NC 3000) para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. 2007. Ciudad de La Habana, 1era edición, mayo 2007
18. Ordoñez y otros, Sociología del Trabajo. Barcelona, España Editorial AEDIPE. 1998.
19. Rabaza Peñalver, F. (2003). La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado. (Filial Universitaria “ Jesús Montané Oropesa ” Isla de la Juventud). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba.
20. Reporte Anual 2008, Banco Metropolitano
21. Resolución 29/06. Capacitación y desarrollo. Enero 2006. Ciudad de La Habana
22. Santana Columbié, Mariela. 2005. Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los Consejos de Administración Municipal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación.
23. Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 3ra Edición. México Editorial Limusa, 1996.
24. T. Strickland “Administración y Dirección Estratégica: Contenido, Lecturas y Casos”. Ed. Mc Graw Hill p23

25. Valiente, P. (2001). La concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
26. Vargas Fernando, Casanova F., Montanaro Laura. El enfoque por competencia. Manual de formación.
27. Werther, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. 3ra Edición. México. 1992.
28. William E. Blank. *Handbook for Developing Competency-Based Training Programs*. USA, Prentice Hall. p. 8. 1982

Monografías electrónicas

29. Jaureguiberry, Eduardo (Sin fecha) .Capacitación y desarrollo. [En línea] Disponible en: www.uch.edu.ar/rrhh, <http://www.gestiopolis.com>. [Consultado Enero 2011]
30. Sutton, Carolina (2001). Capacitación del Personal. [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consultado Enero 2011]
31. Mano C Marienela, S. (Sin fecha). Capacitación de los Recursos Humanos. [En línea]. Disponible en: <http://unamosapuntos.tripod.com> . [Consultado Enero 2011]
32. Gell Odó, José Antonio. (2007) Propuesta de perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación de la sucursal Caracol de Santiago de Cuba. Santiago de Cuba. Escuela FORMATUR. [En línea]. Disponible en: <http://cidtur.eaeht.tur.cu> [Consultado Diciembre 2010]
33. García Colina, Fernando J. (Sin fecha) La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: Un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. Camagüey, Cuba, Universidad de Camagüey, Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial .[En línea]

- Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/capacitacion-direccion/capacitacion-direccion.shtml> [Consultado Enero 2011]
34. Thierry García, David René. (Sin fecha) .La educación y capacitación basadas en competencias. Modelos y metodologías. [En línea].
Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consultado Enero 2011]
35. Kerka, Sandra. (Sin fecha) Competency-Based Education and Training. Myths and Realities. [En línea]
Disponible en: <http://ericacve.org/docs/cbetmr.htm> [Consultado Enero 2011]
36. Pérez La O., Julio. Enero 1999. El Enfoque de las Competencias en la Gestión del Desempeño Laboral de los Recursos Humanos Calificados. Cuba. MES. [En línea] Disponible en: www.monografias.com [Consultado Febrero 2011]
37. Cuesta Santos, Armando (2000). Gestión de Competencias. [En línea].
Disponible en: www.monografias.com [Consultado Febrero 2011]
38. (Sin autor). Directivos y líderes, ¿se forman? Revista Visión CIDTUR. Edición digital. No.2, 2004. [En línea]. Disponible en:
<http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/boletines/formacion/formacion%20dic%2004/directivos.htm> [Consultado Enero 2011]

Anexos

ANEXO No. 1

Listado de competencias genéricas.

I. Logro y Acción

Orientación al Logro:

Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.

Preocupación por Orden, Calidad y Precisión:

Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.

Iniciativa:

Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.

Búsqueda de Información:

Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

II. Apoyo y Servicio Humano

Comprensión Interpersonal:

Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.

Orientación al Servicio al Cliente:

Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La acepción cliente puede ser externa o interna.

III. Impacto e Influencia

Impacto e Influencia:

Deseo de producir un impacto o efecto sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.

Conciencia Organizacional:

Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones. (Dinámica aquí se refiere a mostrarse activo en el modo de obrar).

Establecimiento de Relaciones:

Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Continuación... (Anexo 1)

IV. Gerencia

Desarrollo de personas:

Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Dirección de personas:

Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

Trabajo en Equipo y Cooperación:

Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.

Liderazgo de Equipo:

Capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

V. Cognitivo

Pensamiento Analítico:

Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.

Pensamiento Conceptual:

Capacidad de identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.

Experiencias:

Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

VI. Efectividad Personal

Autocontrol:

Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

Autoconfianza:

Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

Continuación... (Anexo 1)

Flexibilidad:

Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.

Compromiso Organizacional:

Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Fuente: McClelland, D.C. (1993) Introduction en Spencer L.M. y S.M. *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

ANEXO No. 2

Objetivos de trabajo del Banco Metropolitano para el 2011.

ARC: AUTOMATIZACIÓN Y SOPORTES TÉCNICOS EN LA RED BANCARIA.**1. Continuar desarrollando la automatización, la contabilidad centralizada y robusteciendo los sistemas informáticos.**

- Lograr la certificación de los sistemas automatizados que están aplicándose. **(Dir. de Sistemas).**
- Desarrollar e implementar nuevos software y transacciones requeridos para nuestra institución. **(Dir. de Sistemas y Contabilidad).**
- Consolidar los planes de contingencia para garantizar el funcionamiento del banco ante cualquier interrupción. **(Dir. Gral. de Automatización).**
- Continuar el desarrollo del Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (SLBTR) para lograr que la totalidad de las operaciones y mensajería entre bancos, se tramiten por esta vía. **(Dir. de Sistemas y Contabilidad).**
- Continuar el fortalecimiento de las medidas de seguridad y protección del sistema referente a: Respallos eléctricos, servidores y telecomunicaciones así como sistemas de antivirus. **(Dir. Gral. de Automatización y Seguridad y Protección).**
- Lograr la interconexión entre la Oficina Central y los Centros Contables con el sistema de Fibra Óptica y la nueva Red inalámbrica (antenas) para lograr la contabilidad centralizada. **(Dir. Gral. de Automatización).**
- Lograr la fusión de la contabilidad en un solo Centro Contable. **(Dir. Gral. de Automatización y Contabilidad).**

Continuación... (Anexo 2)

- Lograr la automatización de todos los reportes que se procesan en el Centro Informativo para garantizar la inmediatez y calidad de las informaciones necesarias. **(Dir. Centro Informativo).**
- Extender el desarrollo de la automatización, a los procesos de auditorías, según las posibilidades. **(Dir. de Auditoría).**

ARC: SERVICIOS BANCARIOS Y FINANCIEROS**2. Prestar los servicios necesarios que contribuyan al funcionamiento adecuado de la economía no estatal, elevando la calidad de los servicios en general.**

- Mantener el horario desplazado en las Sucursales donde sea necesario. **(Direcciones de: Red de Sucursales y Recursos Humanos).**
- Mantener la aplicación de las medidas adoptadas para la atención a los jubilados. **(Dir. Banca Personal).**
- Ampliar los servicios de Tarjetas Magnéticas en correspondencia con las posibilidades tecnológicas. **(Dir. Banca Electrónica).**
- Incorporar nuevos pagos de servicios a través de la Banca Telefónica en correspondencia con las posibilidades de las empresas prestadoras de servicio. **(Dir. Gral. de Automatización).**
- Atender la recuperación de los créditos sociales a la población, por la entrega de los artículos domésticos, aplicando las medidas necesarias en la reestructuración de las deudas de los trabajadores que modifiquen su situación laboral, alcanzando una recuperación del plan de cobro acumulado de un 90 %. **(Dir. Banca Personal).**

Continuación... (Anexo 2)

- Lograr asociar el descuento automático en aquellas entidades que tengan la nómina domiciliada. **(Dir. Banca Personal y Banca Corporativa).**
- Incrementar el número de clientes conectados al servicio Metropolitano en Línea así como los nuevos servicios a incorporar al mismo. **(Dir. Gral. de Automatización).**
- Garantizar el montaje y puesta en marcha de no menos de 60 cajeros automáticos. **(Dir. Gral. de Servicios y Seguridad y Protección).**
- Incorporar nuevas sucursales y cajas de ahorro según el presupuesto asignado. **(Dir. Gral. de Servicios).**
- Mantener una efectividad anual de las operaciones con tarjetas superior al 99%, en la Sucursal Electrónica del Banco Metropolitano. **(Sucursal Electrónica).**
- Organizar los servicios bancarios a brindar al sector no estatal, y controlar y evaluar mensualmente su funcionamiento. **(Dir. Banca Corporativa).**
- Analizar dos veces al año la afluencia de público por sucursales, durante los horarios de servicio extendido o desplazado. **(RED de Sucursales).**
- Mantener el promedio de disponibilidad anual de la red de cajeros automáticos por encima del 92 %. **(Dir. Banca Electrónica).**

3. Trabajar para disminuir los efectos en el Sistema Bancario de la situación financiera externa y aliviar la situación de liquidez que presenta el país.

- Gestionar con nuestros Bancos Corresponsales la obtención de nuevos financiamientos externos. **(Dir. Banca Internacional).**
- Ejecutar las directivas aprobadas para la liquidación de los pagos retenidos de entidades extranjeras. **(Dir. Tesorería).**

4. Mantener un trabajo sostenido para contribuir a la elevación de la disciplina en los cobros y pagos en el sector empresarial y particular

- Mantener una vigilancia permanente de los indicadores de gestión de cobro. (ciclo de cobro y por ciento de cuentas por cobrar vencidas) **(Dir. Banca Corporativa).**
 - Lograr que la morosidad en la cartera de préstamo a personas naturales no exceda el 5% **(Dir. Banca Personal).**
 - Lograr que la morosidad en la cartera de préstamo a personas jurídicas no exceda el 3% **(Dir. Banca Corporativa).**
- Consolidar el uso de las Cartas de Créditos Locales y otros mecanismos de pagos, entre las entidades de los principales organismos para erradicar la cadena de impagos. **(Dir. Banca Corporativa).**
- Preparar y capacitar al personal para el otorgamiento de financiamientos a la actividad por cuenta propia logrando su máxima recuperación. **(Dir. Banca Corporativa).**

Continuación... (Anexo 2)

- Mantener una vigilancia permanente sobre el número de sentencias firmes, pendientes de pagos por insuficiencia de fondos, dictadas por las salas de lo Económico de los Tribunales Populares. **(Direcciones de: Secretaría y Banca Corporativa).**

ARC: ESTABILIDAD DEL CONTROL INTERNO, PREVENCIÓN Y EL ENFRENTAMIENTO A LA CORRUPCIÓN Y EL DELITO.

5. Mediante la Estrategia aprobada, intensificar la lucha contra el delito y la corrupción, y movilizar a los colectivos de trabajadores con este fin.

- Fortalecer la regulación bancaria y supervisión de las Instituciones Financieras, promoviendo su solidez, solvencia y funcionamiento adecuado a sus perfiles de riesgo. **(Dir. Capital Ilícito y Dir. Auditoría).**
- Actualizar sistemáticamente los procedimientos bancarios e incrementar la disciplina en su cumplimiento.
 - Mediante la identificación de los procesos, evaluar si cubren razonablemente los riesgos operacionales e informáticos relacionados con fallas de los trabajadores y la actuación intencional de los clientes. **(Direcciones de: Sistemas; Procedimiento; Capital Ilícito y Auditoría).**
 - Incrementar la asesoría y control a las sucursales y dependencias subordinadas. **(Dir. RED de Sucursales).**
 - Aplicar las medidas disciplinarias en correspondencia con la gravedad de los hechos y con la legislación establecida. **(Dir. Recursos Humanos).**

Continuación... (Anexo 2)

- Incrementar la efectividad del enfrentamiento a los fraudes financieros, el lavado de activos y posible financiamiento al terrorismo.
 - Elevar la preparación de los oficiales de cumplimiento y hacer cumplir las funciones establecidas para evitar el uso indebido de los servicios bancarios. **(Dir. Capital Ilícito).**
 - Incrementar el rol de los Comités de Prevención en la detección y enfrentamiento a operaciones inusuales y sospechosas. **(Dir. Capital Ilícito).**
 - Hacer cumplir estrictamente las indicaciones del BCC sobre el tratamiento y los reportes de las transacciones identificadas como sospechosas. **(Dir. Capital Ilícito).**
- Aumentar la efectividad de los planes de prevención de riesgos y su posible impacto en las instituciones.
 - Prevenir la ocurrencia de indisciplinas, hechos delictivos y de corrupción incrementando las acciones sobre las causas y condiciones que los facilitan. **(Direcciones: Capital Ilícito y Auditoría).**
 - Elevar la calidad y resultados de las auditorías y hacer cumplir los planes de medidas elaborados para solucionar las causas de las irregularidades. **(Dir. Auditoría).**
 - Elevar la participación de los trabajadores en el enfrentamiento a la indisciplina y el desorden administrativo mediante su participación activa en el análisis y control del plan de prevención de riesgos. **(Dir. Capital Ilícito).**

Continuación... (Anexo 2)

- Aplicar en todas las sucursales y oficinas la Guía Específica para comprobar el estado de control interno administrativo y de la actividad sustantiva en el marco de la VI Comprobación Nacional.
 - Incentivar a los directivos y trabajadores en la preparación y cumplimiento de la tarea, en cada colectivo laboral. **(Dir. Capital Ilícito).**
 - Analizar con los trabajadores los resultados alcanzados y responder por la elaboración de planes de medidas correctores de las causas que originan las dificultades y deficiencias. **(Dir. Capital Ilícito).**
- Garantizar que las sucursales no estén sin auditar por más de 18 meses realizando no menos de 45 auditorías en el año. **(Dir. Capital Ilícito y Auditoria).**
- Completar la plantilla de los Auditores Permanentes y Oficiales de Cumplimiento. **(Direcciones de: Recursos Humanos, Capital Ilícito y Auditoria).**
- Mantener el estado de funcionalidad y mejoramiento de los CCTV instalados en nuestros objetivos. **(Dir. Seguridad y Protección).**

ARC: EFICIENCIA ECONÓMICA.**6. Alcanzar niveles de ahorro y eficiencia en correspondencia con los planes aprobados:**

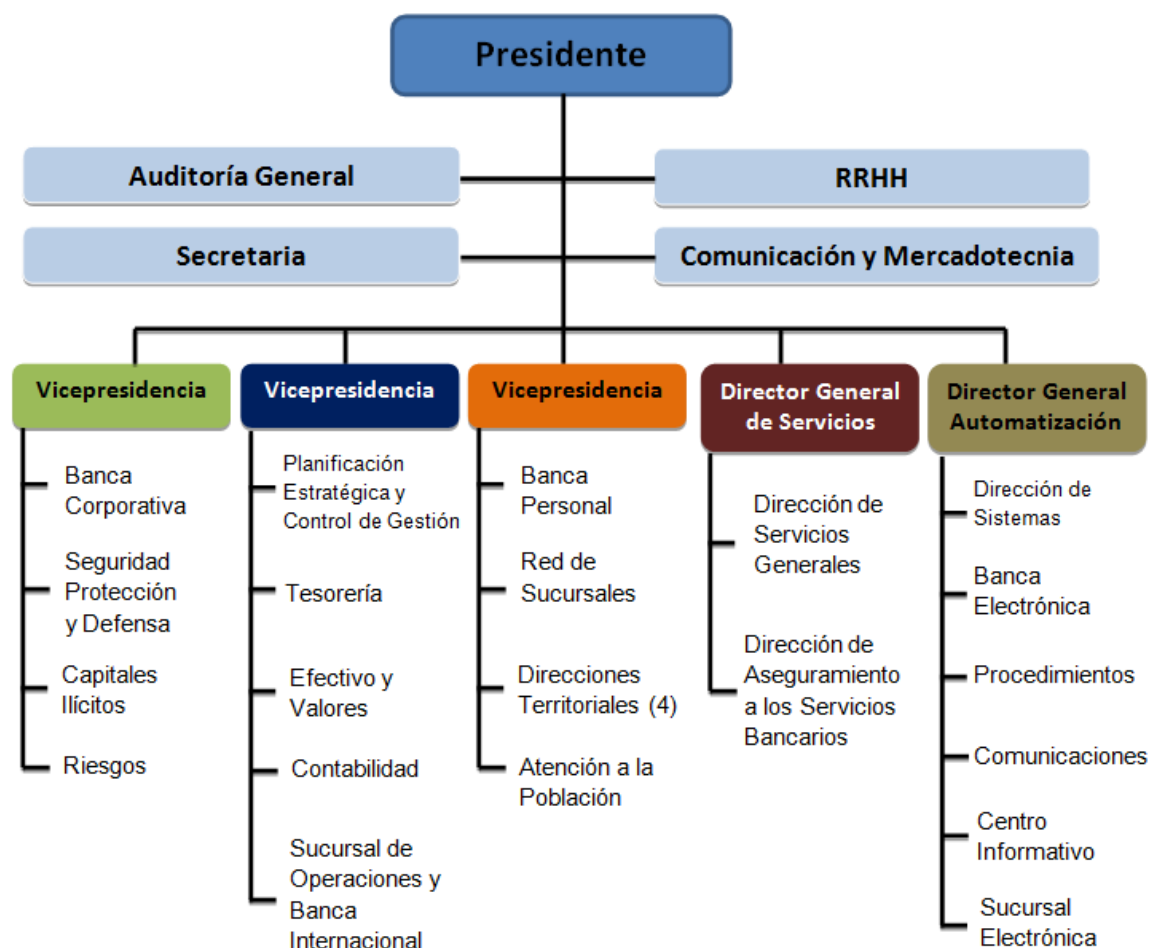
- Realizar análisis mensual de la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos en divisas determinando las causas de las sobrejecuciones y proponiendo acciones para erradicarlas. **(Dir. Planificación y Contabilidad).**

Continuación... (Anexo 2)

- Obtener una relación de Gastos por peso de Ingresos de \$0.64 **(Dir. Planificación)**.
- Hacer estudios de organización del trabajo encaminado al reajuste de la plantilla para una mejor utilización de la fuerza de trabajo. **(Dir. de Recursos Humanos)**.
- Conservar el Índice de Ausentismo por debajo del 3% **(Dir. de Recursos Humanos)**.
- Alcanzar un índice de efectivo manipulado por peso de diferencia de 500.0 miles en CUP y CUC respectivamente. **(Dir. Efectivo)**.
- Garantizar un nivel de utilidad total, superior a los 103.6 millones de pesos. **(Dir. Planificación)**.
- Incrementar los pasivos de personas naturales en MN en 50.0 MMP y 1.5 MMP. **(Dir. Banca Personal)**.

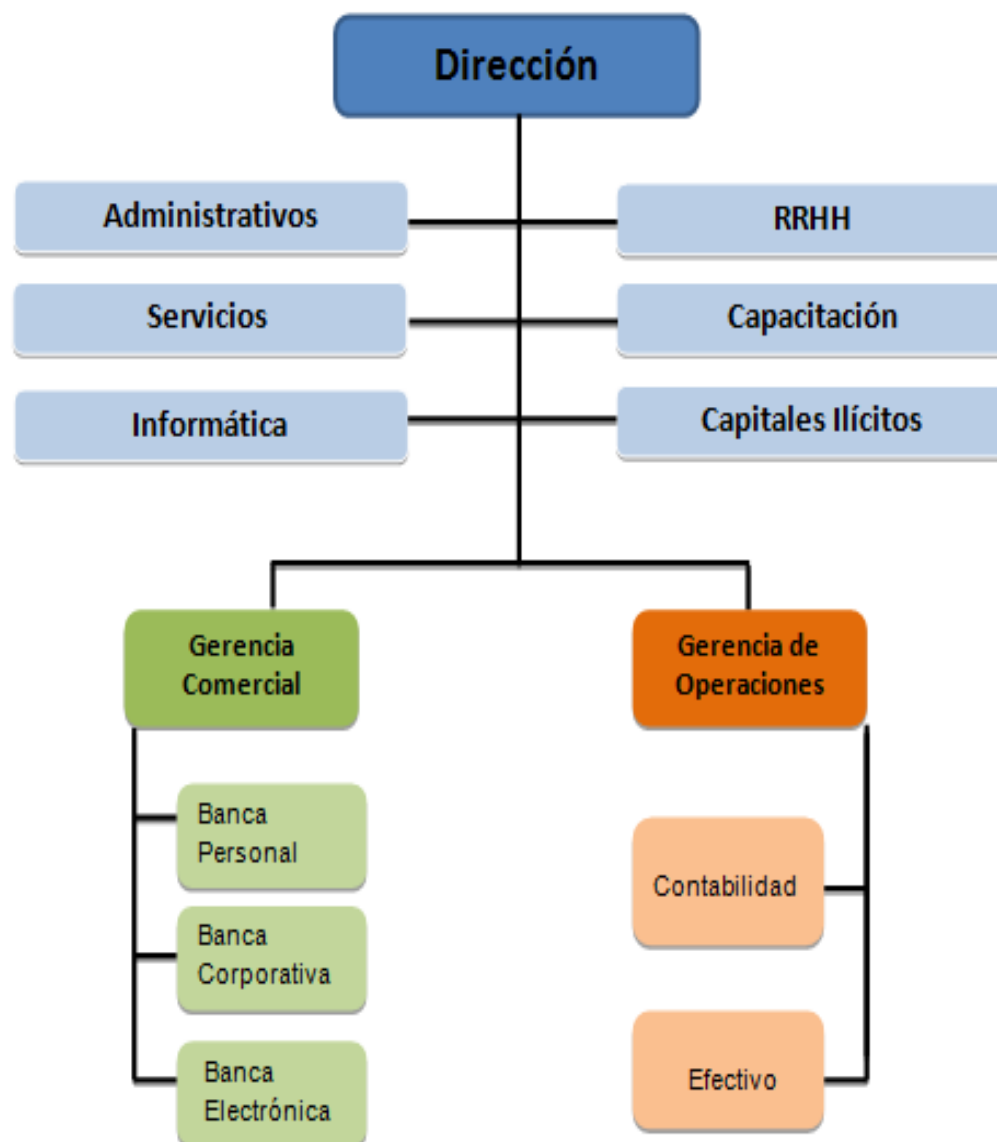
ANEXO No. 3

Organigrama de la Oficina Central del Banco Metropolitano.



ANEXO No. 4

Organigrama de la sucursal 247.



ANEXO No. 5

Composición de los Cuadros



Banco Metropolitano
Sucursal 247, 23 y Montero Sánchez

Cierre: febrero 2011

Indicadores	Total General
Total de Cuadros	5
Mujeres	4
% que representan	80
Nivel de escolaridad	
Superior	1
Medio Superior	4
Medio Básica	
TOTAL	5
Composición por Edad	
Menores de 25	
De 25 a 30	1
De 31 a 40	2
De 41 a 50	2
De 51 a 60	
Más de 60	
TOTAL	5
Militancia	
PCC	2
UJC	
TOTAL	2

Fuente: Reporte - Sistema de Recursos Humanos.
Oficina Central, Banco Metropolitano

ANEXO No. 6

Guía de entrevista a trabajadores:

Esta encuesta ha sido confeccionada con el objetivo de obtener información acerca del proceso de capacitación en la sucursal 247. Por favor, lea detenidamente los enunciados antes de responder:

1. Nivel de escolaridad: _____

2. Tiempo que lleva laborando en la entidad:

a. Menos de 1 año _____

b. Hasta 5 años _____

c. Entre 5 y 10 años _____

d. Más de 10 años (especificar cuantos) _____

3. ¿Considera que el sistema de capacitación que proporciona nuestra entidad satisface todas las necesidades de los trabajadores? Argumente su respuesta.

4. ¿Con que frecuencia participa en acciones de capacitación? En el caso de responder alguna de las dos últimas variantes, exponga los motivos.

_____ Frecuentemente

_____ Casi nunca

_____ Nunca

ANEXO No. 7

Funciones generales por cargos directivos.

Funciones del Director

- Supervisar todo el trabajo de la sucursal y en especial el buen servicio al cliente.
- Garantizar la organización de la oficina.
- Estudiar la documentación así como las informaciones e instrucciones nuevas que reciba.
- Supervisar la marcha del cumplimiento de los objetivos.
- Atender la correspondencia.
- Organizar mensualmente un Consejo de Dirección.
- Atender bimensualmente la protección física de la sucursal.
- Elaborar el plan de protección física de la sucursal.
- Cumplir visitas y citaciones con empresas para asuntos de negocios.
- Realizar los informes (mensuales, bimensuales y anuales) que se envían a la Oficina Central a partir de la actualización de la información.
- Ayudar al sindicato en su labor y vincularse con el trabajo que lleva a cabo.
- Asistir a reuniones con los ejecutivos de Nivel Central u organizaciones externas al organismo.
- Atención a reclamaciones.

Funciones Gerente Operaciones

- Ejecutar el inicio y cierre contable el día.
- Revisar las contabilizaciones todas las operaciones no dirigidas por caja.
- Ejercer el control de la oficina.
- Tramitar y controlar todo el sistema de operaciones.
- Archivar y controlar entradas y salidas de documentos en general
- Planificar, Controlar y Revisar las pruebas y revisiones que se efectúan a las cuentas del Balance.
- Controlar el archivo pasivo.
- Garantizar la revisión de los Cajeros.

Continuación... (Anexo 7)

- Efectuar el inicio y cierre de las operaciones realizadas por TPV.
- Revisar la contabilización de la nómina.
- Controlar los medios básicos
- Realizar reportes de conciliación.
- Realizar reportes de efectivo.
- Revisar y Controlar las diferencias de efectivo surgidas en el área de caja.
- Revisar y autorizar las informaciones que se rinden a nivel central.
- Atención a reclamaciones.

Funciones Gerente Comercial

- Apertura y traslado de cuentas a personas jurídicas, así como el control de la documentación correspondiente.
- Atención al público en cuanto a los servicios en general que ofrece la sucursal.
- Control de firmas no disponibles en el ordenador.
- Recepción de documentación para trámites de pagos a beneficiarios o herederos de cuentas de clientes.
- Atención a reclamaciones.
- Revisión y autorización de las operaciones efectuadas, tanto en el área comercial como en el resto de la sucursal.

Funciones Jefe Dpto. Área Efectivo

- Revisión de operaciones efectuadas por los cajeros.
- Revisión de normas de control interno en las operaciones con efectivo.
- Apertura de bóveda y cofres del interior.
- Ejercer la custodia compartida del efectivo en poder de los cajeros automáticos.
- Revisar el buen funcionamiento de los cajeros automáticos y del TPV y en caso de avería, gestionar su reparación.

Continuación... (Anexo 7)

- Ejercer la custodia de las tarjetas magnéticas retenidas en los ATM.
- Determinar semanalmente la remesa de efectivo a enviar.
- Solicitar semanalmente el efectivo necesario para la operatividad de la institución.
- Controlar las combinaciones y llaves de la sucursal.
- Atención a diferencias de efectivo
- Garantizar que existan las condiciones necesarias en materia de disponibilidad de efectivo y personal cajero para brindar un servicio eficiente.
- Atención a reclamaciones.

Funciones Jefe de Dpto. Banca Personal

- Entrega de tarjetas Débito personalizadas.
- Revisar y autorizar todas las operaciones que efectúan los especialistas, en materia de banca particular y algunas operaciones efectuadas en el área de efectivo.
- Revisar y autorizar los registros de formas numeradas de los especialistas
- Revisar diariamente la correcta aplicación de intereses en las cuentas de ahorro.
- Autorizar y revisar cierres de cuentas de ahorro.
- Tramitar las operaciones de personalidades jurídicas en cuanto al pago de salario a través de la banca electrónica.
- Atención a reclamaciones.

ANEXO No. 8

Entrevista de Incidentes Críticos

1. Describa cuáles son las funciones que realiza en su cargo.
2. ¿Cuáles son los resultados que debería lograr en su cargo?
3. ¿Logra usted cumplir con todos las funciones y objetivos de trabajo propuestos? En el caso de no poder lograr alguno, ¿podría mencionar alguna(s) causa(s) que cree usted que influya?
4. ¿Cómo cree usted que podría mejorar su desempeño en el cargo que ocupa?
5. ¿Cuáles son las habilidades, conocimientos y valores (competencias) imprescindibles para lograr un desempeño exitoso en su cargo?
6. ¿Para ocupar su cargo cree usted que es necesario alguna experiencia previa? ¿De cuánto tiempo? ¿En qué puesto o cargo?
7. Si usted fuera a evaluar el desempeño de un cargo directivo de su institución, ¿cuáles criterios tendría en cuenta para determinar si es un desempeño superior?