



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Trabajo de D

Título: Programa para la
sustitución del personal extranjero
que labora en la Empresa Mixta
PDV CUPET SA de Cienfuegos.

Autor: José Manuel López Alfonso

Tutor: MSc. Aniel Ibrahim Ramírez Fumero

Cienfuegos, Junio 2007
"Año 49 de la Revolución"

INDICE

CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCION -----	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL -----	6
I.1 LA DIRECCION EMPRESARIAL -----	6
I.1.1 La Dirección en Cuba -----	11
I.2 LA FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS -----	13
I.3 EL ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS LABORALES -----	20
I.4 EL PROGRAMA DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES-----	27
I.5 LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN CUBA -----	29
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I -----	33
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA -----	34
II. 1 DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE PDV CUPET S.A -----	35
II. 2 DETERMINACIÓN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS -----	39
II. 3 ESTRUCTURACIÓN DE LAS COMPETENCIAS POR FAMILIAS -----	42
II.4 EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS -----	42
II.5 ORDENAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN EL GRADO DE COMPLEJIDAD -----	43
II.6 DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN -----	45
II.7 PLANEACIÓN DIDÁCTICA -----	47
II.8 PROMOCIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN -----	48
II.9 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN -----	52
II.10 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN -----	57
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II -----	58
CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO -----	60
III.1 DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE PDV CUPET S.A. -----	60
III.2 DETERMINACIÓN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS -----	66
III.3 ESTRUCTURACIÓN DE LAS COMPETENCIAS POR FAMILIAS -----	66
III.4 EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS -----	67

III.5 ORDENAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN EL GRADO DE COMPLEJIDAD -----	70
III.6 DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN -----	70
III.7 PLANEACIÓN DIDÁCTICA -----	71
III.8 PROMOCIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN -----	74
III.9 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN -----	75
III.10 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN -----	81
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO III -----	82
CONCLUSIONES -----	84
RECOMENDACIONES -----	86
BIBLIOGRAFIA -----	87
ANEXOS	

RESUMEN

En el presente trabajo titulado “Programa para la sustitución del personal extranjero que labora en la Empresa Mixta PDV CUPET SA de Cienfuegos”, se aborda el problema científico, el cual se refiere a que en la empresa objeto de estudio no existe un programa de sustitución del personal extranjero que responda a los retos que tiene ante sí la organización, y proporcione los conocimientos, habilidades, destrezas y valores necesarios al personal cubano que lo sustituirá, de forma que favorezca su desempeño efectivo y eficaz”.

Se propuso como objetivo general diseñar un programa de formación por competencias para el personal cubano que sustituirá al personal extranjero en la Empresa Mixta PDV CUPET SA de Cienfuegos, que permita reflejar la integración de las habilidades, conocimientos, destrezas y valores adquiridos al desempeño eficaz y efectivo de sus funciones.

La propia combinación de enfoques de investigación que se utiliza en el trabajo, propicia la utilización combinada de métodos empíricos y técnicas de recogida, análisis e interpretación de la información, entre las cuales están el análisis documental (de resoluciones, normativas, reglamentos, informes, artículos científicos, tesis doctorales y de maestría), los cuestionarios, las entrevistas, el trabajo en grupo de discusión, los métodos de trabajo creativo en grupos de expertos (método Delphi) y los métodos de procesamiento estadístico de datos (a través del paquete estadístico SPSS).

Con ello se ha logrado elaborar un programa de formación para los directivos, el cual contribuirá al desarrollo en estos directivos de las competencias que demandan los retos actuales a esta empresa mixta.

INTRODUCCIÓN

El tercer milenio toca a nuestras puertas y nos ofrece la perspectiva de un mundo globalizado, en el cual los países que quieran sobrevivir, tendrán que luchar duramente para ubicarse en la competencia. Para esto el camino pasa necesariamente por la preparación y superación de todos los directivos, para lograr así las competencias que le permitan lograr los niveles de eficacia, eficiencia y calidad que se impone en el ámbito internacional.

Las empresas con éxito reconocen que, para ser competitivas en el siglo XXI han de invertir en capital humano. En la economía global actual, la capacidad para contratar, desarrollar y mantener a trabajadores cualificados resulta esencial para el crecimiento y el desempeño empresarial. El hecho de garantizar que los trabajadores cuenten hoy en día con las competencias y capacidades para llevar a cabo su trabajo de un modo eficaz los beneficia a ellos, a las empresas y a la sociedad en general.

Debido a todas las transformaciones que en el orden económico se han producido en Cuba y en el exterior y en el marco del proceso Perfeccionamiento Empresarial, uno de los objetivos a introducir es el enfoque moderno de la capacitación, que posibilite un incremento de la eficiencia empresarial. Es por ello que la Empresa Mixta PDV CUPET S.A. de Cienfuegos (en lo adelante PDV CUPET S.A.) no se ha podido mantener ajena a estas nuevas exigencias y está obligada a la búsqueda de respuestas rápidas que se deriven de las necesidades permanentes de adaptación a los cambios del entorno como alternativa clave para elevar su eficiencia y eficacia, y una de estas alternativas lo es sin dudas la formación del personal encargado de dirigir este proceso de cambio.

La labor de preparación y superación de los directivos, es la parte del Sistema de Cuadros del Estado Cubano, que establece un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de estos en todos los niveles, acorde con la Estrategia Nacional para la Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno¹ aprobada por la Comisión Central de Cuadros, a tono con las normas y principios establecidos por el Gobierno Cubano, los requerimientos, objetivos actuales y perspectivas de cada cargo

¹ Conformada por cinco componentes: la preparación política, la preparación técnica y profesional, la preparación en técnicas de dirección, la preparación económica y la preparación para la defensa de la Patria.

de la entidad y de la sociedad en su conjunto.

Para realizar la presente investigación fue necesario revisar estudios anteriores relacionados o vinculados con el tema, a fin de buscar algún aporte al mismo. A continuación se mencionan los más relevantes:

1. El redimensionamiento económico que se ha desarrollado en Cuba desde la década del 90 y que ha fomentado una cultura de formación en las diferentes empresas del país y en particular de Cienfuegos.
2. La existencia de personal capacitado y de instituciones y entidades en disposición de aunar esfuerzos para estos fines.
3. El Perfeccionamiento Empresarial que propicia el desarrollo de Sistemas de Gestión de los Recursos Humanos encaminados al desarrollo del personal.
4. Las experiencias alcanzadas en la Gestión por Competencias en diferentes entornos, tanto europeos, orientales como americanos, que propician que puedan ser integradas y adaptadas a nuestras condiciones.

Ha sido un problema en PDV CUPET S.A. la no existencia de un programa racional y coordinado de formación de sus directivos de la empresa, lo que se pone de manifiesto a partir de los hechos siguientes:

- Resulta difícil definir las características decisivas en el proceso de formación dichos directivos, por ejemplo las competencias que debe reunir la misma para ocupar el cargo.
- Los programas de formación en uso no incluyen requisitos indispensables para el desarrollo de las competencias indispensables acorde a las características actuales de su actividad, como es el caso de la negociación y la toma de decisiones.
- La estrategia de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. enfatiza más en las necesidades de superación técnico profesional y no en su capacidades de liderazgo, toma de decisiones, visión estratégica, etc. Además, los componentes de la superación de dichos directivos, se desarrollan a través de

seminarios, diplomados y cursos de postgrados que se planifican de manera centralizada.

- No existe un enfoque multitarea en la planificación de la formación de los directivos, o sea se prepara sólo para el cargo que actualmente ocupa.
- Las indicaciones metodológicas, incluidas en el Manual de Procedimiento de Capacitación de PDV CUPET S.A., para el diseño y elaboración de los planes de formación de los cuadros y sus reservas no define las competencias a desarrollar en los mismos.

Estos argumentos fundamentan la formulación del siguiente **problema científico**:

“En PDV CUPET S.A. no existe un programa de sustitución del personal extranjero que responda a los retos que tiene ante sí la organización, y proporcione los conocimientos, habilidades, destrezas y valores necesarios al personal cubano que lo sustituirá, de forma que favorezca su desempeño efectivo y eficaz”.

A su vez, las **preguntas científicas** planteadas son:

1. ¿Cuáles son las referencias teórico-conceptuales que permiten fundamentar el desarrollo de un programa de formación basado en competencias para los directivos, orientado a enfrentar con éxito los retos que tiene que enfrentar PDV CUPET S.A.?
2. ¿En qué estado se encuentra la formación y desarrollo de los directivos en PDV CUPET S.A.?
3. ¿Cuáles son los principales componentes de un programa de formación de los directivos que contribuya al desarrollo de las competencias que demandan los retos actuales que tiene que enfrentar PDV CUPET S.A.?

Desde esta posición, las **tareas científicas** realizadas para alcanzar el objetivo declarado fueron:

1. Estudio del comportamiento histórico de la dirección y sus protagonistas, enmarcado en la evolución de las empresas en el mundo, ante los retos que ha enfrentado desde sus orígenes.
2. Sistematización de los conocimientos contenidos en la bibliografía existente acerca de los conceptos: directivos, formación y desarrollo, competencias,

formación por competencias y programa de formación, para establecer los referentes teóricos de la investigación.

3. Evaluación de la formación de los directivos de PDV CUPET S.A. mediante la aplicación de un modelo de evaluación de programa de formación.
4. Diseño del programa para la formación de los directivos de PDV CUPET S.A. , con enfoque por competencias, sistémico, y con un carácter estratégico y holístico.
5. Determinación de los principales componentes del programa de formación y sus interrelaciones.

Para realizar el presente trabajo, se trazó como **objetivo general** diseñar un programa de formación por competencias para el personal cubano que sustituirá al personal extranjero en la Empresa Mixta PDV CUPET SA de Cienfuegos y un procedimiento para su implantación, que permita reflejar la integración de las habilidades, conocimientos, destrezas y valores adquiridos al desempeño eficaz y efectivo de sus funciones.

A su vez, los objetivos específicos que se persiguen en la presente investigación fueron los siguientes:

- Evaluar el estado del arte en la formación por competencias, la determinación de las necesidades formativas y las competencias de los directivos.
- Diagnosticar la situación actual de la formación del personal cubano que sustituirá al personal extranjero que labora en la Empresa Mixta PDV CUPET SA de Cienfuegos.
- Elaborar un programa para la formación por competencias del personal cubano que sustituirá al personal extranjero, donde se explique cómo ejecutar cada una de las etapas a través de métodos y técnicas.

La investigación se erige sobre la **hipótesis** a defender siguiente: un programa de formación basado en competencias y un procedimiento para su implantación, contribuirá a que la formación y desarrollo del personal cubano que sustituirá al personal extranjero en la Empresa Mixta PDV CUPET SA de Cienfuegos esté en correspondencia con los retos que tiene ante sí esta organización.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se estructuró el presente trabajo en tres capítulos. En el capítulo 1 se hace un análisis histórico lógico del comportamiento de la dirección, del personal, relacionándolos con la evolución de la empresa en el mundo, en América Latina y en Cuba, y los retos que ha enfrentado a través de su historia. También se aborda con un carácter crítico y enriquecedor los conceptos que sirven de fundamento al sistema propuesto donde se destacan: formación y desarrollo, competencias, formación por competencias, programa de formación, enfoque sistémico, carácter estratégico, carácter holístico, flexibilidad y dinamismo, participación de todos los implicados, y la cultura del reto y del cambio.

El segundo capítulo de la tesis se explica la metodología que se propone para la realización del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. Contiene la evaluación del programa de formación de dichos directivos y la metodología para el desarrollo de un programa de formación de dichos directivos, tomando como base la metodología establecida por CUPET al efecto.

En el capítulo 3 se presentan los resultados obtenidos en la evaluación del programa de formación de los directivos en PDV CUPET S.A., que sirven de base para el diseño del programa de formación basado en competencias para estos directivos, así como se proponen opciones que servirán de guía para su implantación.

Además, en el cuerpo del trabajo se registran varias conclusiones y recomendaciones que se consideran podrían ser útiles para dirección de la entidad en su gestión del desarrollo de sus directivos y contiene además anexos con informaciones e instrumentos utilizados en el desarrollo de la tesis. Por último aparece registrada una amplia y actualizada bibliografía utilizada en el desarrollo del mismo.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL.

El objetivo de este capítulo es sustentar teóricamente la investigación que se desarrolla, exponiéndose y analizándose aquellas teorías, enfoques teóricos, resultados de investigaciones precedentes y antecedentes en general, relacionados con el diseño curricular basado en competencias y su implantación.

En la literatura especializada se reconoce al siglo XX como el período en el cual se sistematizan los estudios sobre dirección, se intenta precisar su objeto de estudio, sus principios, leyes y métodos, todo lo cual ha contribuido al desarrollo del conocimiento sobre este amplio tema. Sin embargo, los problemas vinculados con el desarrollo teórico y la aplicación práctica de los diferentes postulados enarbolados por las distintas escuelas y enfoques de dirección es un asunto no resuelto y que en perspectiva se hace cada vez más complejo. Todo ello fue lo que llevó a Harold Koontz y Cyril O Donell hace más de veinte años a acuñar el término de “selva o jungla” (46) para reflejar la situación reinante en el ámbito de esta nueva ciencia que se abría paso lentamente dentro del tupido ramaje de diferentes escuelas, enfoques y concepciones.

Como se señala en la obra citada “Los diversos enfoques, cada uno con sus propios gurús, cada uno con su propia semántica y cada uno defendiendo con orgullo fiero los conceptos y las técnicas del enfoque contra ataques o cambios, hacen que la teoría y la ciencia de la administración sea extremadamente difícil de ser comprendida y utilizada por los practicantes capaces. Si la continuación de la selva fuera sólo una evidencia de competencia entre pensamiento e investigación académica, no sería asunto de mucha importancia. Pero cuando retrasa el desarrollo de una teoría y una ciencia útiles y confunde a los administradores en actividad, el problema adquiere gravedad”.

A pesar de ello, se pueden definir varios conceptos que son expresión de ese desarrollo que ha existido en el conocimiento de la administración.

En el texto de Administración Universitaria del CEPES (21) se señala la siguiente definición de administración. *“La administración es la operación y desarrollo eficaz de los procesos y recursos disponibles, con el fin de lograr resultados relevantes para la institución y la sociedad”*. Esta definición precisa los componentes de la acción administrativa, a saber: la operación (mantener el funcionamiento normal) y el desarrollo (lograr niveles cuantitativa y cualitativamente superiores de funcionamiento), además se explicita que en la acción administrativa están incluidos los recursos humanos, financieros y materiales que intervienen en los procesos objeto de esta acción, mediante los cuales se obtienen los resultados esperados. Se expresa además que en la consecución de estos resultados es necesario tener en cuenta tanto las condiciones internas de la institución, como las necesidades del entorno. Sin embargo, tampoco hay una definición precisa de lo que es un “directivo” y ello se debe en primer lugar, a la diversidad de definiciones existentes sobre este aspecto.

Lawrence Appley (6) entiende que *“un directivo es aquel que hace sus cosas por medio de otros”*. Por otro lado, Bittel y Ramsey (13) señalan que *“el directivo es una persona que supervisa a uno o más individuos”*. J. A. Stoner (76) indica que *“los directivos trabajan con y por medio de personas; son responsables y deben asumir la responsabilidad de los resultados, equilibrar metas que rivalizan y establecen prioridades; deben pensar de forma analítica y conceptual; son mediadores; son político-diplomáticos; son símbolos; toman decisiones difíciles”*.

En nuestro país, la Gaceta Oficial de la República de Cuba (28) define a los directivos como *“los que en las empresas y uniones de empresas de la producción y los servicios u otras organizaciones económicas estatales, con personalidad jurídica propia; en las unidades presupuestadas, y en las entidades empleadoras de las inversiones extranjeras, ocupan los cargos de dirección de mayor responsabilidad, adoptan las decisiones más importantes sobre la actividad fundamental, la gestión económica o las finanzas, y la utilización de los recursos materiales y humanos de la entidad o institución que dirigen. Tienen autoridad y ostentan la representación de la entidad o institución de que se trate”*.

Estas definiciones esencialmente toman en consideración que el directivo trabaja con personas. Esta es una forma sencilla y simple de decirlo, pero entraña muchas aristas que hacen más o menos compleja la actividad directiva en dependencia de los diferentes contextos administrativos. De manera particular, entre los indicadores que

son expresión de las cualidades identificables en los directivos se destacan las siguientes:

- El deseo de ser directivo.
- Dotes de comunicación.
- Deseo de trabajar con otras personas.
- Estabilidad emocional.
- Eficiencia demostrable como líder.

No obstante, cada organización debe determinar en primer lugar las cualidades que deben poseer los directivos, acorde a la misión, visión, perfil, objetivos, modelo administrativo y sistema de valores. El tratamiento individualizado a los directivos requiere de mucho tiempo y esfuerzos, pero realmente resulta útil y efectivo para un cambio de actitud, un cambio conductual que pueda repercutir en beneficio de su imagen, de las relaciones con sus subordinados, de su desempeño y por tanto en el cumplimiento de sus funciones dentro de la organización.

Si se entra un poco en el gran concepto de la dirección, si se revisa las teorías sobre este tema, se puede encontrar que la esencia de la dirección esta en el manejo del recurso humano: en la motivación, en la comunicación, en la toma de decisiones, en la capacitación, en la promoción, en la innovación, en los principios de la autoridad y en el enriquecimiento del puesto de trabajo, en el desarrollo del individuo y en todo aquello que hace radicar el éxito empresarial en el hombre, más que en la tecnología.

No es posible pretender enmarcar al directivo dentro de unas normas y unos métodos específicos, que le indiquen la forma y el estilo de dirigir. Se puede afirmar que la dirección, en gran parte, es un arte; y la forma como el directivo cumple su misión depende de muchas circunstancias personales o del medio donde se desenvuelve. Por ejemplo, puede depender de su temperamento, de sus características y cualidades humanas; un directivo con un temperamento tranquilo y pausado, dirigirá su empresa en forma diferente a como lo haría un individuo de temperamento fogoso y dinámico. Puede depender también de sus conocimientos y habilidades; el hecho de tener una formación y capacitación especial, le permite al directivo comprender en mejor forma la misión de dirigir y mediante sus habilidades muy personales podría dar el enfoque y la dirección que se acomode mejor a un adecuado desarrollo de su empresa.

La función de dirigir es un proceso que abarca todos los niveles de la organización y es una actividad especial que se realiza plenamente cuando una persona, habiendo recibido una determinada autoridad, tiene la responsabilidad de enseñar, de guiar y dirigir las actividades de otros. La misión consiste en obtener, mediante habilidad, motivación y eficacia, los mejores resultados en el logro de los objetivos propuestos.

En la literatura sobre administración se destacan dos enfoques para el estudio del rol de los directivos: un enfoque funcional y otro enfoque por papeles o roles. El primero se centra en contestar a la interrogante ¿Qué hacen los directivos?, mientras que el segundo se refiere a ¿Cómo lo hacen?.

El enfoque funcional se identifica con las funciones de la administración: planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar. Dicho enfoque se relaciona con las habilidades que le permiten a los directivos dominar los procesos de trabajo y las técnicas para el éxito de estas funciones (aspectos tecnológicos). Por otro lado, el enfoque de papeles o roles se vincula con el análisis de las tareas que realizan los directivos en situaciones particulares, el cual se considera como el más idóneo para los objetivos de la presente investigación.

Respecto a este último enfoque, Henry Mintzberg (58) señala que *"la eficacia del directivo depende, en gran medida, de saber reconocer cuál es su verdadera labor; es decir, a qué situación específica responde, para en consecuencia, desempeñar un papel determinado y utilizar los recursos oportunos"*. Dicho autor plantea que el trabajo del directivo se puede describir en función de diversos "papeles o roles" o *"conjunto organizado de comportamientos"*, tales como: papeles interpersonales, papeles informativos y papeles decisorios. Destaca que estos papeles constituyen un todo integrado, aunque se pueden ver predominio de uno de los roles en determinados directivos.

El final del siglo XX produjo un cambio significativo en cuanto a las exigencias del trabajo de dirección y las correspondientes habilidades para enfrentarlo de forma eficaz. La capacidad para adaptarse al cambio, como uno de los fenómenos más representativos del entorno, fue sin dudas una de las exigencias básicas del pasado reciente. Este cambio se explica en virtud de que:

- la emergencia de nuevas tecnologías y la velocidad en que éstas aparecen y se transforman, se han vinculado también con las nuevas exigencias de

formación y desarrollo de recursos humanos, y con la obsolescencia y el cambio en las ocupaciones;

- el surgimiento de nuevos actores en la economía ha determinado que ya no se compite solo hacia dentro de cualquier país, sino que las economías se encuentran inmersas en este mundo globalizado e interrelacionado, propiciando la competencia con nuevos actores y exigiendo a las empresas mayor calidad y productividad, así como el desarrollo de nuevas estrategias competitivas; y
- el creciente poder de los mercados ha propiciado la falta de sincronización entre el desarrollo de la economía y el empleo en los países, así como cambios en la demanda con ciclos más cortos de vida de los productos, lo que exige a las empresas la atención de nuevas y cambiantes necesidades de los consumidores.

En estas condiciones, el enfoque reactivo de la dirección dio un gigantesco paso de avance con el triunfo y establecimiento de una concepción proactiva en la gerencia de vanguardia. En estas nuevas condiciones ante el directivo aparecen exigencias cualitativamente superiores, unido a la globalización como fenómeno que abarca los más diversos campos y actividades de la vida social a escala planetaria, la cual incorpora un mayor grado de incertidumbre y complejidad a todos los procesos.

Estas tendencias de cambio se observan en todo el mundo, pero particularmente en los países latinoamericanos coexisten con estrategias económicas, tecnologías y procesos productivos y organizacionales todavía muy anticuados y, en muchos casos, obsoletos, lo que polariza sus impactos, limitando la modernización de la región y su plena inserción competitiva en los mercados globalizados, así como el desarrollo social sostenido e incluyente. Por lo anterior, es necesario comprender estos cambios, asimilarlos, adaptarlos y aprovechar sus ventajas para propiciar mejores condiciones de vida y de trabajo, lo que conlleva a la transformación de las relaciones laborales e impacta en la competencia laboral de los individuos.

En ese sentido, el perfil de los directivos también está cambiando. Hoy en día, ya no es suficiente que el directivo domine las características específicas de su negocio, sino que tenga capacidad para trabajar en equipo y cuente con los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar con calidad diferentes funciones dentro del proceso productivo e, incluso, en distintos centros de trabajo o diferentes sectores de la actividad económica, así como la creatividad para resolver

problemas y la capacidad para dominar nuevos lenguajes tecnológicos y de comunicación, entre otras aptitudes que le permitan ser competitivo y desarrollarse en forma permanente.

La posibilidad de los recursos y la estructura misma de la empresa son factores determinantes en el estilo de dirección. Las decisiones del directivo siempre estarán afectadas por las posibilidades de recursos físicos, económicos y humanos; en la medida en que sea fácil adquirirlos, el estilo de dirección y de oportunidades empresariales será diferente. La organización y estructura de la empresa permitirá desarrollar un estilo específico de dirección; las líneas de autoridad establecidas, la organización y el ambiente harán que la dirección se ejerza en forma diferente de una empresa a otra. La misma influencia que la empresa tenga en el mercado, y aun en la comunidad social y empresarial donde se desenvuelve, es un factor determinante de la forma de dirigir. El directivo que esta envuelto en el mundo de la competencia, que tiene relieve e importancia ante su sociedad y su comunidad, conducirá sus decisiones de dirección de acuerdo con la responsabilidad que tiene y le corresponde.

Si se quiere hacer una clasificación de los niveles que abarca la dirección, se debe decir que:

- Le corresponde al directivo tener la visión necesaria para lograr proyectar su empresa. Para esto deberá tomar las mejores y mas importantes decisiones de ahora y hacer las predicciones sobre aquellos aspectos mas significativos e importantes del futuro.
- Definir claramente las metas y los resultados esperados, y encaminar al grupo humano a su consecución; para ello debe establecer objetivos claros, alcanzables con criterios y periodos definidos, y con los recursos y presupuestos suficientes para conseguirlos.
- El logro de los resultados, esta directamente relacionado con las condiciones y características de su recurso humano. La dirección deberá hacer participe de la gestión, a toda la colectividad empresarial, y con un claro concepto de la autoridad y responsabilidad deberá delegarle lo necesario, con la supervisión y control que se juzgue conveniente.
- Le corresponde al directivo establecer en su empresa los planes de capacitación y formación que, de acuerdo con sus limitados recursos económicos, puedan

desarrollar las capacidades y habilidades de los individuos, con miras al desarrollo personal y empresarial.

La Dirección en Cuba.

Las ideas y conceptos de la dirección que provienen de los países desarrollados e industrializados, están orientados a directivos que manejan grandes recursos financieros, casi sin limitaciones; que poseen una altísima tecnología en sus métodos y sistemas de trabajo; que están en condiciones de adquirir el equipo adecuado que requieren y que, sobre todo, cuentan con un recurso humano calificado, especializado e idóneo, que convierte a la dirección en una dirección de expertos que tienen todas o casi todas las facilidades para dirigir. Cosa muy diferente es ejercer la dirección en donde los recursos son limitados y en la mayoría de las veces muy escasos, donde el impacto del cambio y de los conocimientos científicos producen graves y profundos conflictos en todos los aspectos de la vida, de la cultural, de la política, de la economía, de la sociedad, tal y como sucede en los países subdesarrollados y en particular en Cuba.

Cuba es un país de cambios, de grandes transformaciones, con una tecnología acomodada a las circunstancias, con un grupo directivo y un elemento humano que todavía conservan muchas de sus sabias tradiciones, que reconocen sus limitaciones, pero también conocen sus grandes valores y tratan de usarlos, de acomodarlos, de ponerlos al servicio del desarrollo y de la productividad.

Se pueden enunciar en un interminable paralelo aquellos factores que hacen que nuestra condición de país en desarrollo, nos diferencie grandemente de aquellos países en donde han nacido las - teorías de la administración científica y que se pueden calificar como desarrollados. A pesar de todas estas diferencias que nos pueden distanciar de las teorías administrativas, le corresponde al directivo cubano poner su agudeza, su ingenio y su creatividad al servicio de su país, de su sociedad y de su empresa; su misión consiste en acomodar con sabiduría todos los principios y técnicas de la administración científica, al manejo y dirección de sus empresas; tratando de fijar su atención y encaminar la solución de sus necesidades básicas a través de sus escasos recursos disponibles. A nuestros líderes les corresponde entonces aportar su experiencia y sus conocimientos para intentar diseñar, o mejor volver a inventar, todas las técnicas y conceptos científicos, para que se acomoden a

las condiciones locales, basados en una tradición histórica, unas costumbres, unas leyes y unos principios éticos y morales.

No se puede desconocer que todos estos conceptos, la mayoría de las veces ya debidamente comprobados, experimentados y aceptados en la práctica, en las empresas americanas y europeas, constituyen la fuente innegable de la ciencia administrativa y de la dirección de empresas. Sin embargo, el papel del directivo cubano, que no cuenta con los recursos suficientes, consiste en establecer en la dirección de su empresa un proceso continuo de innovación y de renovación, acomodando a la avalancha de los cambios del mundo sus escasos y pocos desarrollados recursos.

El directivo cubano ha venido sorteando las naturales dificultades de un proceso que va de transformar sus sistemas rudimentarios y artesanales en unos más técnicos y profesionales, tratando de utilizar dentro de un panorama limitado unos recursos humanos más calificados y acomodando sus escasas posibilidades técnicas y financieras al mejor logro de sus objetivos. En todo este proceso de transformación y desarrollo le ha correspondido al directivo cubano desempeñar funciones que lo desvían de su verdadera misión de dirigir. En algunos casos se le ve actuar como investigador y se introduce en los campos de la tecnología y de la ciencia, para estudiar sobre su producto o hacer experimentos sobre sus procesos; en otras oportunidades, recopila datos y estadísticas y entonces se le ve actuando como analista. No será raro ver a algunos directivos organizando el presupuesto o resolviendo fórmulas matemáticas para encontrar estados financieros; a veces se involucra en los problemas de propaganda y mercadeo o se enfrasca en problemas de planeación y programación de producción, llegando así a ser un técnico en presupuesto, en finanzas, en mercados o en producción.

La misión del directivo cubano está directamente relacionada con las cualidades del jefe que conoce con profundidad su organización y que toma acertadas decisiones sobre los aspectos vitales de su empresa. Esas determinaciones, esa visión para tomarlas y sus habilidades naturales deben beneficiar a toda la organización y deben causar un efecto positivo en las vidas y en el desarrollo de los seres humanos de la cual forman parte.

La preocupación permanente por darle a la empresa mejores y más avanzados sistemas de trabajo, tratando de acomodar nuevas técnicas y herramientas son algo que debe motivar a los dirigentes cubanos. Nuestras pequeñas y medianas empresas

se caracterizan todavía por rudimentarios y obsoletos métodos de trabajo; quedan todavía muchas tradiciones y viejas fórmulas de nuestros antepasados. Cuba ha entrado en una fase muy importante de desarrollo y competencia, es necesario, casi obligante, la formación y la promoción de la innovación por parte de nuestros directivos.

Si se revisa la situación de la dirección en Cuba, se concluye que todos los impactos producidos por los grandes avances tecnológicos y científicos venían llegando en el pasado lentamente y con algunos atrasos; en las últimas décadas las empresas cubanas se han procurado acomodar más rápidamente las innovaciones de toda índole y obviamente, han procurado estar en la avanzada en los aspectos de administración y gerencia. Se deberá afianzar en la dirección, el sistema de trabajar por objetivos con un enfoque estratégico y de impartir en todos los niveles de la organización el sentimiento de participación y de compromiso, estableciendo altas metas y utilizando permanentemente un lenguaje de éxito.

Los directivos cubanos, de forma general conocen bien su papel, solo necesitan tener la buena voluntad de mejorar sus conocimientos y de aceptar las nuevas técnicas y los nuevos criterios administrativos para aplicarlos y acomodarlos a sus empresas y así lograr competir con éxito, crecer con fortaleza y desarrollarse con empuje. Si el directivo cubano acepta la condición cambiante del mundo y piensa en el futuro de su empresa, proyectándola a corto, mediano o largo plazo, deberá preocuparse por darle la dinámica y la vitalidad que requiere para actualizar y acomodarla permanentemente, de tal manera que su forma y su estilo de dirección se encaminen al desarrollo de su empresa y de sus trabajadores.

LA FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS.

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 mismos, a partir de las necesidades que las condiciones actuales del entorno económico y político en que se desenvuelven nuestras entidades exigen de ellos. En los últimos años, con las transformaciones estructurales que se han venido realizando en nuestra economía para dar respuesta a los retos provocados por la desaparición del campo socialista, la tendencias globalizadoras que se han impuesto en la economía mundial y el

reforzamiento del bloqueo económico de los Estados Unidos contra nuestro país, ha sido un imperativo, junto con las asociaciones económicas mediante empresas mixtas y la aceptación de determinados niveles de inversiones extranjeras, la adquisición de un gran número de medios informáticos de punta, así como sistemas de comunicaciones de avanzada tecnología como soporte técnico para el uso eficaz de nuestras empresas en contacto con el capital extranjero; crear las bases para todo un perfeccionamiento empresarial basado en una sólida concepción estratégica que de respuesta a las demandas del entorno.

La capacitación en dirección a nuestros cuadros y sus reservas ha pasado por diversos momentos: técnicas de dirección, administración por objetivos, aspectos sociopsicológicos de la dirección, etc, hasta llegar a la dirección estratégica. Cada día con mayor fuerza se siente por parte de los profesores e instructores de directivos empresariales y territoriales la necesidad de fundamentar los cambios curriculares en los estudios de postgrado y la educación continua de los directivos, no de forma empírica como se ha realizado tradicionalmente, sino sobre bases científicas que consideren la integridad del conjunto de factores concurrentes en el entorno donde se llevan a cabo las acciones del sujeto de dirección.

Las estructuras organizacionales de los territorios, así como las del sistema empresarial están siendo sometidas a profundos procesos de cambio, en el cual juegan un papel de singular importancia los directivos asociados a la conducción de ese proceso. Estos cambios que se producen en todo el sistema de dirección implican que se desarrolle a su vez una profunda transformación en los elementos que constituyen el sujeto de dirección de este sistema, de manera que sus conocimientos, habilidades prácticas y convicciones estén en correspondencia con este proceso de cambio para que sean capaces de asimilarlo y ser además agentes promotores del mismo. Los cuadros y sus reservas no tienen los conocimientos necesarios para enfrentar los cambios que la dinámica competitiva y el mercado imponen. Esto exige de ellos estar incorporados a procesos sistemáticos de capacitación, siendo factores decisivos de esta gestión.

Por lo tanto, si se elabora un sistema de capacitación de los directivos de manera que sus componentes (contenidos, formas, métodos, etc.), su composición, estructura y funciones tengan el necesario grado de integración y vínculos con los requerimientos del cambio y de la situación que presenta el sujeto de dirección en su interdependencia con el medio, se logrará un efecto multiplicador de los resultados de

las acciones que se promoverán para gestar el cambio y se disminuirán los conflictos inherentes este proceso.

El diseño y elaboración de un programa de capacitación para directivos es una actividad especializada dirigida a lograr la profundización en los conocimientos y desarrollar capacidades y habilidades para que los mismos cumplan con mayor efectividad sus funciones en las empresas. Un sistema es un todo con cualidades propias que no la poseen ninguna de las partes o elementos que lo conforman, existiendo una estrecha relación entre esas partes y entre ellas y el medio. En un programa integral de capacitación podemos encontrar ese “todo” con cualidades intrínsecas que revelan el nexo entre sus componentes; relaciones específicas entre necesidades de capacitación y los objetivos; entre los objetivos y los programas; entre los objetivos y los métodos seleccionados; entre los objetivos y las formas organizativas de cada actividad; entre objetivos, contenido y la forma de evaluación, etc. Se distingue a su vez el hombre que en este caso es sujeto y objeto de la capacitación.

Todo proceso de enseñanza aprendizaje es complejo, y trata de incorporar nuevos conocimientos, hábitos y habilidades a los estudiantes, por lo que se manifiestan contradicciones lógicas entre lo que se conoce y lo que está por conocer. En la capacitación a dirigentes, este proceso adquiere una fuerza mayor, pues estas personas poseen vivencias, conocimientos acumulados, experiencias de trabajo y la propia vida los lleva a actuar dando soluciones en una amplia gama de problemas a partir de esas vivencias, lo que fortalece su conducta y reafirma su personalidad y sus criterios. En este sentido, el significado de la práctica como fuente del conocimiento no puede ser obviado.

Con marcada frecuencia, los cuadros de dirección 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. En este proceso encuentran dificultades y problemas que lo obligan a tener que profundizar y buscar su solución; estos problemas deben estar asociados con sus necesidades, lo que permite aceptarlos entonces como metas y dirigir sus esfuerzos para solucionarlos. Es ahí que la capacitación adquiere un significado para él. La capacitación a cuadros de dirección es por lo tanto una enseñanza de tipo problémica que debe posibilitar que el dirigente se enfrente a situaciones que lo haga ir a la

búsqueda de soluciones cada vez más creadoras, lo que es un imperativo que plantea la vida económica de hoy.

La capacitación presupone concebir el aprendizaje como un proceso que propicie resultados duraderos, dirigidos a cambios en las actitudes y comportamientos de los cuadros y sus reservas, para lo cual la enseñanza tiene que enfrentarse a nuevas exigencias. Estas exigencias están dadas por el desarrollo de las empresas y organizaciones donde trabajan los dirigentes, sujetos a constantes cambios para el perfeccionamiento de la actividad, lo que pone al dirigente en el centro de esos cambios y por lo tanto, presupone capacitarlos para el cambio y abordar ésta como un proceso de cambio en sus actitudes, hábitos y habilidades para enfrentar la actividad de dirección.

La capacitación de los cuadros de dirección debe ser heurística y problémica, es decir, que más que basarse en exposición de conceptos e ideas, permita al directivo ir encontrando esos conceptos e ideas; no interesa el aprendizaje memorístico ni enciclopédico asociado a técnicas concretas, sino el cambio de conducta para, ante un problema, reflexionar, buscar las experiencias de avanzada en ese campo, buscar información, utilizar el pensamiento colectivo, seleccionar información, valorar las posibles opciones y encontrar la mejor solución. De ahí que el tratamiento especializado en la enseñanza de dirigentes tiene requerimientos específicos, entre los que se encuentran (40):

- *Carácter diferenciado:* Los programas deben responder a los intereses y necesidades de los participantes, 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. Esto provoca un proceso de diferenciación de la enseñanza basada en primer lugar en las necesidades de la entidad y los grupos de dirección a los que pertenece.
- *Utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas:* Mediante estas vías se debe ser capaz de movilizar las experiencias y vivencias de los cuadros y sus reservas en el proceso de capacitación; intercambio de experiencias en un proceso de entrenamiento de hábitos y habilidades, más que de obtención de información. El enfoque y métodos que se utilicen deben permitir que el dirigente aprenda haciendo; aprenda de sus errores y aciertos y de los errores y aciertos de los demás. Así se favorece el análisis y comprensión de los contenidos abordados.

- *Carácter práctico:* Toda la ejercitación utilizada en la capacitación a directivos debe estar basada en hechos y situaciones reales, preferiblemente asociados a su entorno laboral. La práctica no se puede concebir en este caso como un fin en sí misma, sino como una vía para solucionar y garantizar el objetivo propuesto. De lo que se trata es de actuar en la esfera de los conocimientos como, y fundamentalmente, en las habilidades y las actitudes para poner al dirigente en condiciones de trabajar con su colectivo, de analizarse y desarrollarse. Sin embargo es necesario cuidar que la clase no se convierta en un anecdotario, centrándose en situaciones específicas; de lo que se trata es de desarrollar procesos de análisis y valoración de esta para su generalización teórica.
- *Trabajo en grupo:* La base organizativa y de aprendizaje de los enfoques y métodos que se utilizan en esta capacitación, se encuentran en el empleo de los métodos y técnicas de trabajo en grupo, lo cual potencia los resultados, pues con los criterios e ideas 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 surgimientos de alternativas de solución a los problemas. Por otro lado, crea una motivación para continuar utilizándolo en el que hacer diario de la dirección en la entidad.
- *Posibilidad constante de retroalimentación:* La retroalimentación es la que nos asegura que los enfoques y métodos utilizados son los más efectivos, dando la posibilidad de una continua auto valoración que sirva de elemento motivador para el cambio de su modelo de comportamiento.
- *Evaluación permanente:* La evaluación en la capacitación a los cuadros y sus reservas debe producirse con un carácter permanente y 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, así como posibilitar el nexo lógico entre los distintos elementos del sistema y 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.

En la capacitación a los directivos rigen una serie de principios derivados de las propias leyes generales del aprendizaje, en particular de la educación de adultos, y de las características socio psicológicas que conforman a estas personas cuando desempeñan actividades de dirección (63):

1. El aprendizaje debe perseguir un objetivo. Este constituye el centro rector del proceso, la orientación de todas las acciones del profesor; el objetivo no puede ser ajeno a las necesidades. Los logros parciales que se obtienen deben ser evaluados y constituir la base de reajuste de los objetivos. Todo aprendizaje es un cambio, por lo que los objetivos deben estar enfocados al cambio concreto que se desea obtener.
2. Los métodos a utilizar dependen del cambio previsto. Ningún método es bueno ó malo por sí mismo, su efectividad depende de lo que se desea lograr. El aprendizaje es un proceso del pensamiento, por lo que la capacitación debe propiciar la ejercitación a través de los métodos que exijan la reflexión y el análisis para que los cuadros y sus reservas arriben a sus propias conclusiones. El profesor de cuadros dominará los métodos activos de enseñanza, utilizará y adecuará los mismos a las condiciones concretas del contenido y los objetivos.
3. La integración de las experiencias anteriores. Este aspecto debe estar presente en el proceso. Se aprende con mayor facilidad aquello que está asociado con las necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de sus experiencias. Es necesario la combinación de los nuevos conocimientos y habilidades con los adquiridos anteriormente. El profesor en condición de facilitador propiciará el intercambio de experiencias de los participantes, logrando una plataforma de retroalimentación colectiva en el contexto de la dinámica del grupo.
4. Se aprende aplicando. Sobre todo en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al directivo evaluar su provecho cuando los aplique en su actividad laboral.
5. Disminuir la resistencia a aprender. En el proceso de aprendizaje el adulto se enfrenta a informaciones, hechos y situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee. La personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan mediante el olvido ó la deformación aquellas que las niegan. En este sentido es necesario hacer sentir al participante que sus puntos de vista son respetados y que tiene derecho a mantenerlos ó cambiarlos, dándole la oportunidad de que aplique con éxito los nuevos conocimientos para lograr su reforzamiento.
6. La capacitación a dirigentes debe fomentar su independencia. Todo adulto y en especial el directivo, necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje. Para lograr esto no solo se requieren determinados métodos activos de enseñanza; es necesario crear un clima de confianza profesor-alumno.

7. Se necesita tiempo para procesar la información. Conocido es que las personas solo pueden retener y comprender una determinada cantidad de información brindada. En el caso del adulto esto es importante, pues si bien poseen mayor riqueza de criterios, conocimientos y experiencias que los más jóvenes, también necesitan más tiempo para efectuar reajustes y procesar nuevas informaciones. En este sentido es prudente que el profesor considere el nivel de carga de nuevos contenidos en el tiempo, sin dejar de tomar en consideración que el proceso exige tesón y esfuerzo.
8. Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales. Las personas poseen un estilo y procedimientos para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que no necesariamente tiene que ser similar al de los demás. Generalmente se poseen determinadas insuficiencias y errores en el estilo que adoptan, por lo que el proceso de capacitación debe facilitar la observación de los procedimientos que siguen otros dirigentes (estrategia de aprendizaje) en este sentido, y así incorporar experiencias positivas que permitan el auto perfeccionamiento.
9. La evaluación en grupo y la autoevaluación. Brinda a los participantes la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos, lo que reafirma su independencia y aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún deben resolver.

Por otro lado, la introducción del enfoque de competencia laboral ha significado para la formación una vía para la actualización y el acercamiento a las necesidades del ambiente empresarial. Una de las más usuales críticas a los sistemas de formación radica en su alejamiento de las reales y cambiantes necesidades del trabajo. Este enfoque le impone a la formación el desafío de ser capaz de superar un papel preponderantemente transmisor de conocimientos y habilidades para asumir el de generar competencias, capacidades laborales, adaptación al cambio, raciocinio, comprensión y solución de situaciones complejas; en suma una formación que se oriente a la generación de competencias.

Cuando la formación se orienta no solo con base en perfiles de competencias previamente identificados, sino que también organiza procesos de enseñanza/aprendizaje orientados a la generación de saber, saber hacer y saber ser, y su movilización para enfrentar nuevas situaciones, entonces se estará ante un proceso de formación basada en competencias.

Es conveniente diferenciar dos conceptos que en general se utilizan indistintamente: formación profesional y capacitación profesional. La capacitación profesional es definida por la OIT (64) como *“dar un suplemento de conocimientos teóricos y prácticos, a fin de aumentar la versatilidad y la movilidad ocupacionales de un trabajador o mejorar su desempeño en el puesto de trabajo, u obteniendo la competencia adicional requerida para ejercer otra ocupación afín o reconocidamente complementaria de la que posee”*. A la vez, esta propia organización define a la formación profesional como *“las actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica”*. Esta última definición implica que cualquier medio es válido si se logran los objetivos del aprendizaje (“adquirir la capacidad”), con lo que es posible aprender mediante cursos o talleres, pero también mediante la experiencia práctica. Además, la definición incluye la competencia: conocimientos, metodologías, actitudes, valores, etc. Es por ello que el autor de esta tesis considera como más adecuado a los objetivos propuestos en la misma el concepto de formación profesional, puesto que constituye un concepto más abarcador, integrador y sistémico.

Es frecuente la opinión de que la preparación y superación de los directivos es solución a los problemas inherentes al funcionamiento organizacional, sobredimensionándose esta etapa del ciclo de gestión para el aseguramiento del personal, con respecto a otros no menos importantes como son: la selección, la planificación y organización individual del trabajo, la evaluación y demás. En este sentido es oportuno señalar que la sistemática superación del personal directivo en todo caso debe estar orientada y contribuir al logro de los resultados esperados. Por tanto, existe siempre la responsabilidad de la organización de formar y desarrollar a los mismos. En primer lugar, para que desempeñen las funciones de sus puestos actuales con la mayor eficacia y eficiencia posible, y en segundo lugar, para prepararlos con vistas a ocupar puestos de dirección de nivel superior.

EL ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las

investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo (74).

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Países como Inglaterra y los Estados Unidos, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo (84). Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

Las aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad. También, y de modo aún más cercano, el enfoque de competencia laboral se ha venido abriendo paso en el ámbito de la educación. En general, la aplicación del concepto de competencia abarca a las empresas con sus políticas de gestión de recursos humanos; a los Ministerios de Educación y Trabajo que persiguen objetivos centrados en políticas educativas o laborales de orden nacional; y a las instituciones capacitadoras que pretenden mejorar la calidad y eficiencia de sus programas formativos.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia

laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. A continuación se establecen varias definiciones sobre competencia laboral.

El Consejo de Normalización de Competencias Laborales (CONOCER) de México (24) define a la competencia como la *“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; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”*.

Por otro lado, el INEM de España (43) establece que *“las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”*. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”

A su vez, POLFORM, organismo vinculado a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (31) plantea que *“la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”*. Este concepto tiene como aspecto esencial aprovechable lo significativo en los aprendizajes de los individuos para incorporarlo a la formación de la competencia. Señala la idoneidad no solo como, poseer los componentes de la competencia sino demostrar resultado, la calificación no lo es todo en el marco laboral. El aspecto esencial de esta definición es el carácter flexible de la competencia laboral y la realidad de resolver los problemas que enfrente. Aunque es negativo el no reconocer el componente axiológico de la competencia laboral porque en el contexto cubano, donde se aspira que el hombre tenga toda la dimensión humanista para transformar la realidad y transformarse él mismo, es importante, fomentar los valores que la sociedad socialista demanda en los individuos.

Cabe mencionar que la propia OIT (63) ha definido el concepto de competencia profesional como *“la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de*

trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”.

Marelli (54) define la competencia como *“una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”*. Y agrega que son: *“capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”*.

Ibarra (41) la define como *“la 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 o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”*. Desaulniers (8) la conceptualiza así: *“la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados”*.

Bunk (16) establece que *“posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”*.

A su vez, Reis (71) la conceptualiza como *“la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo”*.

En los casos expuestos, los conceptos de competencia se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo u ocupación.

Richard Boyatzis (15) define la competencia laboral como *“una característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un*

aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos el cual, el o ella usa". Esta definición muestra a la competencia como una mezcla de varias cosas (motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc.) pero solamente se constata la evidencia de esas cosas en la forma en que la persona se comporta. Dicho de otro modo, se tiene que ver la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose y así visualizar su competencia.

Las definiciones de competencias como conjuntos integrados por saberes y/o cualidades están dando paso a una comprensión del concepto basada más en capacidades movilizadas, lo que nos lleva a pensar que el trabajo competente conlleva tras de sí una compleja mezcla de los atributos, las tareas y la capacidad desarrollada por la persona para poner en marcha todo ese acervo en su vida laboral.

Existen otros conceptos dados ya a nivel de país o región. Tal es el caso de la provincia de Québec, en Canadá, donde se define que *"una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea"*. También lo es el concepto establecido por el Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina, el cual plantea que *"las competencias son un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional"*.

En Australia (16) se concibe a la competencia como *"una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones"*. Este concepto ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

En el sistema inglés, representado por el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño

(definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

La norma francesa (9) sobre terminología de la formación profesional define la competencia profesional como *“la operacionalización, en situación profesional, de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o una actividad”*.

En una reciente publicación del INTECAP de Guatemala (44) se puede encontrar una referencia al concepto de competencia laboral. En esta definición se concibe la competencia como *“el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo”*.

En la legislación laboral cubana, en la Resolución No. 21/ 99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (57), se contempla como competencia laboral al *“conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones”*. Dado la adecuación y pertinencia de esta definición, el autor de este trabajo se adhiere a la misma.

Analizando estos diferentes conceptos de competencia laboral, el autor de esta tesis considera que no existen prácticamente diferencias en la forma como se construye y conceptualiza la competencia laboral. En todos los casos se acepta la movilización de una serie de recursos de tipo físico, conductual, cognoscitivo, afectivo, en un contexto laboral y produciendo unos resultados esperados y pretendidos con anterioridad. Se toma como base la capacidad de lograr resultados movilizand o una serie de conocimientos, habilidades y destrezas además de los comportamientos y conductas subyacentes en las condiciones de trabajo que permiten lograr tales resultados.

Al analizar estas definiciones, emergen los diferentes enfoques, así como los elementos comunes y divergencias. El empleo del término surge como una necesidad objetiva, de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar.

Leonard Mertens.(55) identifica la existencia de tres grandes tendencias en el estudio de las competencias: el análisis conductista, que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace al papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso; el enfoque funcional, que tiene un carácter evidentemente pragmático desde el punto de vista psicológico. En el mismo, como señala Mertens “ *el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos*” y agrega: “*La competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer*” Por último, el análisis constructivista que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del investigador. Esta clasificación tiene fundamentalmente una diferenciación de carácter epistemológica y metodológica, en el proceso de cómo se construyen las competencias. Se puede agregar además a esta clasificación de Leonard Mertens que en el caso del enfoque que el denomina conductista existe una escisión entre las concepciones con un enfoque holístico y las marcadamente cognitivista.

Diferentes autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias, Boyatsis, R. (15) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal. En esta dirección, Figueiredo, R. (33) formula las principales competencias que debe poseer un profesional, entre las cuales plantea las siguientes: flexibilidad que permita adaptarse a un entorno exigente, cada vez más dinámico y cambiante; predisposición para aprender, estudiar, formularse preguntas, investigar; capacidad de trabajo, de “ensuciarse las manos”, de automotivación; actitud favorable para “trabajar con otros”, conformar equipos, relacionarse sin perder su individualidad y potencialidad para liderar, formar y conducir equipos.

Por otra parte Salas, C. (69) clasifica dichas características de la manera siguiente: “*del entorno: necesidades de la población, factores ambientales que facilitan o limitan el logro de su visión y misión, aspectos legales, recursos disponibles, reconocimiento de las oportunidades de mejora; personales: visión y misión personal en la empresa,*

creatividad e imaginación, autoestima, seguridad y confianza, sólidas bases éticas, liderazgo, trabajo en equipo, disfrutar de su trabajo; académicas: capacidad conceptual y de abstracción, producción y/o servicio, especialización por áreas, nuevos conocimientos y prácticas: aptitudes que deberá tener el profesional del siglo XXI para lograr su cometido: habilidades y destrezas que le permitan poner en práctica las características adquiridas en los grupos anteriores dentro de ellas incluye: sentido común, buen humor, distinguir lo correcto de lo incorrecto, empatía, idealizar sin perder contacto con la realidad, claridad para comunicar sus ideas, espontaneidad, transmitir sinceridad, respeto y confianza”.

Analizando los conceptos anteriormente expuestos, se puede concluir que existen dos polos en la conceptualización de la competencia laboral. Uno se basa en la desagregación o codificación de las tareas y actividades desarrolladas que se concentra en la elaboración de fichas descriptivas de tales tareas. El otro es el extremo generalista que tiende a definir la competencia en una sola palabra, usualmente asociada a una conducta o comportamiento, tal como “relaciones interpersonales”, “atención al cliente”, “comunicación efectiva”, etc. Dado el objeto de estudio de esta investigación, el autor de la misma considera que el segundo caso se adecua más a las funciones y desempeños que realizan los directivos en una organización. Además, en las más recientes investigaciones sobre el tema (82) se reconoce la configuración de una competencia colectiva; aquella que explica los resultados que logran los equipos de trabajo y los ambientes proclives a la motivación y la productividad, aspecto éste que también se adviene a estos directivos, dado que liga la competencia con los objetivos estratégicos de la empresa.

A partir de estos conceptos se puede reconocer que la competencia laboral puede ser establecida, identificada, medida y, por tanto, evaluada. Del mismo modo, la competencia laboral es susceptible de ser incluida como objetivo de desarrollo en los programas de formación. Todo ello resume su extraordinario potencial como herramienta para organizar acciones formativas. En algunos de los tratamientos conceptuales de la competencia se ha venido distinguiendo el concepto de “competencias clave”, definidas como aquellas que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y por tanto, al no concentrarse en un reducido foco de aplicación, por ejemplo en un puesto de trabajo, permiten una mayor adaptabilidad y flexibilidad al trabajador dentro de distintos contextos. Otra de las características de las competencias clave radica en facilitar al trabajador el tránsito a través de una carrera ocupacional, adaptándose y aprendiendo constantemente, requisito este indispensable

para el desarrollo de los directivos. En suma, aprovechando las ventajas que le puede brindar el trazado de sistemas de formación a lo largo de la vida.

De los conceptos presentados, se puede inferir que una competencia está a mayor nivel que una habilidad, ya que la primera integra un sistema de componentes cognitivo (de habilidades, conocimientos, procedimientos) motivacional, componente metacognitivo, cualidades, y comportamientos del individuo para desempeñar con éxito una actividad dada, en una relación sistémica en la cual estos componentes interactúan mutuamente de manera coordinada. Cada componente constituye un subsistema del sistema con sus características y sus formas de apropiación por las personas. Dicho de otro modo una competencia integra: saber, saber hacer y saber ser. Además se reconoce las cualidades de la competencia como holística, dinámica, dialéctica, transferible, medible y propia del individuo.

Una competencia no pertenece a un puesto de trabajo, o a un contexto laboral, sino que pertenece al individuo. Un aspecto esencial a tener en cuenta es lo motivacional del sujeto en su contexto laboral. Se necesita un trabajador que esté motivado por su trabajo, que dedique amor a la profesión como aspecto imprescindible para que sus resultados sean del nivel de calidad esperado.

Por ello, haciendo una sistematización y generalización teóricas a partir del estudio realizado, el autor de esta tesis asume como competencia laboral *“el sistema de componentes (cognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad) que posee un individuo para la ejecución eficiente de su actividad laboral con un resultado positivo en tiempo y calidad.”*.

EL PROGRAMA DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.

La importancia de diferenciar los programas de formación tradicionales de los programas de formación basados en competencias laborales no radica solamente en hablar de competencias por la forma en que identificaron los contenidos de los programas. Las competencias implican la intersección de varios conjuntos de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes necesarios para el desempeño óptimo en una ocupación o función productiva determinada. Con esta consideración es necesario entender que un programa de formación que intente desarrollar

competencias en sus participantes, no puede centrarse en el paradigma tradicional de la educación de aula y taller. Deberá recurrir a la combinación de diferentes medios de aprendizaje, a la iniciativa y capacidad de búsqueda y resolución de problemas de los alumnos, y al papel facilitador del instructor. O sea, un programa de formación por competencias contendrá una estrategia pedagógica de alta flexibilidad que permita el aprendizaje individualizado y el avance por módulos.

Por todo esto, un programa de formación basado en competencias deberá incorporar el desarrollo de alumnos con una conducta activa ante el aprendizaje, buscando la información relevante, solucionando problemas planteados, avanzando a su propio ritmo, haciéndose dueños de la formación y creando una actitud de autonomía en la formación que después se reflejará en un desempeño competente.

Múltiples son los autores que han investigado la temática curricular, entre los que se encuentran Tyler (67), Díaz Barriga (30), Álvarez de Zayas (81), Addine (5), García (35), Castañeda (18), Fraga (34), Ayes (10) y Jiménez Vielsa (47), entre muchos otros. Es necesario definir que conceptos se asumen de currículo y diseño curricular.

Según García y Addine, *“el programa de formación es un proceso educativo integral con carácter de proceso que expresa las relaciones de interdependencia en un contexto histórico social, condición que le permite rediseñarse sistemáticamente en la medida en que se producen cambios sociales, los progresos de la ciencia y las necesidades de los estudiantes, lo que se traduce en la educación de la personalidad del ciudadano que se aspira a formar”*

A su vez, Lazo y Castaño (53) plantean que *“el programa de formación es el resultado del trabajo que da respuesta a las exigencias sociales en la formación de profesionales, constituyendo un proyecto educativo, que sirve de guía y condiciona el desarrollo del proceso. El programa de formación se elabora a partir de las bases mediante una teoría curricular, es el puente entre la teoría curricular y la práctica”*

Para organizar los programas de formación existe la estructura por asignatura, la estructura disciplinar, la estructura por problemas, la estructura por competencias. Independiente del modo de implementación del programa, se debe proporcionar a los alumnos durante el desarrollo del mismo, la posibilidad de descubrir cuando y por qué es necesario utilizar el procedimiento específico, ayudarles a reflexionar sobre como adaptar los procedimientos apropiados a nuevas situaciones y favorecer en ellos, a

través de un proceso sistemático y continuo, la autonomía, la reflexión y la regulación de su proceso de aprendizaje.

En el caso particular del programa de formación por problemas, comprende el planteamiento de problemas profesionales que en la medida que se solucionan por los alumnos, se va creando el conocimiento, desarrollando las habilidades y relaciones. La estructura por problemas genera una dinámica de trabajo dentro del proceso que promueve al formando a ir analizando y valorando durante el enfrentamiento a los diferentes elementos de la situación problémica, los proyectos que dan solución a los problemas planteados. El tiempo del plan de estudio, en este tipo de estructura, para dar solución a las situaciones problémicas no siempre se precisa de antemano como en los otros casos, a pesar de ello por la profesionalidad en unos casos y por elementos organizativos y de experiencias en otros, se suele precisar un tiempo estimado para la solución de cada problema, esto permite que el formando se pueda mover durante el desarrollo de los proyectos con mayor o menor ritmo, de acuerdo con sus posibilidades reales y sus particularidades, por lo que la atención individualizada con talleres y debates en colectivos, permite una apropiación mejor y más rápida al exponerse criterios de variantes para la solución de los problemas profesionales, en muchos casos esta técnica de trabajo grupal participativa, permite que ideas aisladas fecunden en educandos desmotivados o desorientados, dando luz a las posibles soluciones.

La estructura del programa de formación por problemas brinda las ventajas siguientes:

- Promueve el movimiento activo del conocimiento, motivando al alumno a construir su proceso de aprendizaje en un contexto determinado.
- Da la posibilidad de profundizar en actividades complejas que permiten una mayor preparación del educando.
- Durante el proceso de solución de las situaciones problémicas concretas, se desarrollan las posibilidades de identificación y de interrelacionar conceptos, métodos, habilidades, valores y hábitos inherentes al proceso de aprendizaje de forma independiente y constructiva.
- Adquiere conciencia del proceso por ser el su constructor, desde un punto de vista profesional y social.
- Favorece la autonomía de los educandos.

A su vez, un programa de formación por competencias laborales, el más adecuado al objeto de estudio de esta tesis, es aquel diseño que se estructura didácticamente

respetando lo que un individuo necesita saber, hacer y ser, según las exigencias de la profesión para la que se está formando, potenciando su preparación para la vida. Por ello, un programa de formación por competencias laborales debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Considerar la perspectiva humanista martiana en la educación intelectual; sociopolítica y para el trabajo.
- La formación y desarrollo de una cultura general integral.
- Valorar los recursos humanos no solo como portadores de conocimientos y habilidades, sino ante todo como seres humanos.
- La integración plena del trabajador en la sociedad.
- Las necesidades y exigencias socioeconómicas del país y las específicas del puesto de trabajo y de la profesión.
- Desarrollar en la formación más procedimientos y actitudes y potenciar el conocimiento, el autoconocimiento, el desarrollo de intereses, motivaciones y de recursos personales.
- Una mayor integración escuela – entidad productiva – sociedad.

Con un programa de formación por competencias laborales no se forma un “super-trabajador”, pero sí se puede formar una persona más integral, mejor preparada para la vida porque en el proceso de formación por competencias laborales, se demanda que haya una conjugación entre los conocimientos, las habilidades, los procedimientos, los motivos, los valores, las cualidades de la personalidad y las actitudes que el individuo debe poseer para enfrentar su vida futura y nunca como una infalible herramienta de producir y de competir.

LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN CUBA

En la Constitución de la República (1976), se ratifica el carácter irreversible de la propiedad estatal sobre la generalidad de los bienes que integran los principales medios de producción, servicios y recursos naturales existentes y futuros, exceptuándose los de los pequeños agricultores y cooperativas agrícolas, de las organizaciones sociales, políticas y de masas y aquellos de propiedad personal adquiridos por el salario o el trabajo individual.

Ya en 1982, se aprecia que la sola existencia de relaciones económicas y mercantiles con el campo socialista no podían llenar todas las necesidades por las características

de Cuba como país geográfica y tradicionalmente del hemisferio occidental, por consiguiente era necesario lograr determinadas tecnologías, capitales y mercados solo accesibles mediante inversiones extranjeras, entendiéndose con participación de empresarios de países capitalistas y para regular una realidad ya existente se promulgó el Decreto Ley No. 50/82 de 15 de febrero de 1982 "Sobre asociaciones económicas entre entidades cubanas y extranjeras" que incipientemente acoge como formas de estas inversiones la denominada empresa mixta y el contrato de asociación económica a fin de realizar actividades lucrativas y retoma el Código de Comercio como supletorio.

Como quiera que la Constitución declaraba el carácter irreversible del patrimonio estatal impidiendo la posibilidad de su transmisión en propiedad, en esa legislación solo se autorizaba el arriendo de los bienes o su aporte en usufructo temporal como aporte de capital. A partir de la década del 90, acontecen trascendentales cambios geopolíticos con la desintegración del campo socialista y Cuba queda en solitario, debiendo acondicionar dialécticamente sus perspectivas de sobrevivencia y futuro desarrollo a las nuevas condiciones objetivas existentes, procediéndose a modificar la Constitución, modificaciones entre las cuales las referidas a la posibilidad de transmitir en propiedad u otorgar otros derechos a personas naturales o jurídicas sobre los bienes del patrimonio estatal y el reconocimiento de la propiedad de las empresas mixtas, sociedades y asociaciones económicas, abren las puertas a la promulgación de la Ley No. 77/95 de 6 de septiembre de 1995, " Ley de las Inversiones Extranjeras", y posteriormente al Decreto Ley No. 165/96 de 3 de junio, "Sobre Zonas Francas y Parques Industriales", a los cuales ha acompañado un número de disposiciones normativas que instrumentan todo el sistema que acoge la participación foránea en la economía del país.

Si el Decreto Ley No. 50/82 tenía como una opción más la búsqueda de tecnología, capitales y mercados mediante acciones lucrativas con empresarios de países capitalistas, ya la Ley No. 77/95 estaba impregnada por la necesidad de una vía diferente de sobrevivencia y desarrollo, al desaparecer los socios principales, y tener que readaptar, reconvertir o reestructurar los parámetros por los que hasta ese momento se había guiado el Estado. Y así esta última viene a tornarse en una de las vías fundamentales para apoyar al país en su desarrollo económico al obtener a través de la inversión extranjera beneficios con la introducción de tecnologías modernas, aperturas de mercados y capitales que propicien una mayor eficiencia productiva, creación de puestos de trabajo, eleven la calidad en los productos y servicios,

reduzcan los costos y en fin se logre el grado de competitividad necesario.

En la Ley No. 77/95 se plasman tanto los aspectos procesales como los derechos y restricciones que otorga y recoge: a) la calificación de las formas que pueden adoptar las inversiones extranjeras; b) los sectores económicos en que puede invertirse; c) los beneficios y garantías; d) los regímenes bancarios, tributario y laboral; e) la protección del medio ambiente y el uso de los recursos naturales; y f) el procedimiento a seguir para la tramitación de la autorización de invertir. En la Ley se determinan las tres formas que optativamente pueden adoptar las inversiones extranjeras:

- Empresa Mixta.
- Contrato de asociación económica internacional.
- Empresa de capital totalmente extranjero.

Las dos primeras estaban presentes en el Decreto Ley No. 50/82, la tercera se adicionó; las tres son novedosas por su tratamiento y atractivas por su flexibilidad y beneficio; cada una se ajusta a los intereses, condiciones y objetivos del inversionista extranjero y del empresario nacional.

La Empresa Mixta como forma particular que puede adoptar la inversión extranjera en Cuba, puede adaptarse a cualquier sociedad mercantil con capital público y privado, o a aquellas cuyos capitales provienen de diferentes países; es decir una sociedad que se crea a partir de capitales o países de origen variado, pues usualmente la formación de una sociedad mercantil nacional se rige sin más especificaciones por las normas de los Códigos de Comercio. Aunque muchas denominaciones aparecen para calificar en tipo de entidad como son: empresas o sociedades mixtas, conjuntas, negocios conjuntos y otras; la doctrina ha ido perfilando la denominación hacia la de **Empresa Mixta**. Asimismo, variados criterios particularizadores las han conceptualizado, pero el autor de esta tesis se acoge al concepto dado por el Dr. Avelino Fernández (45), el cual plantea que las empresas mixtas son "*entidades mercantiles que formadas por socios aportadores con la suficiente capacidad legal provenientes de países diferentes, realizan una acción conjunta sobre un objetivo determinado, participando en los riesgos y beneficios y aprovechando la posibilidades que los requerimientos legislativos del país receptor otorga.*"

Los vínculos entre Cuba y Venezuela cobraron fuerza a raíz de la llegada al poder del Presidente Hugo Chávez, fomentándose y enriqueciéndose las relaciones comerciales y amistosas entre ambos países. Entre los nuevos proyectos para una mayor

integración económica entre Venezuela y Cuba, como parte de los acuerdos del ALBA, concertados a inicios del 2006, se destacan los siguientes:

1. Creación de una Empresa Mixta para la Rehabilitación y Puesta en Marcha de la Refinería de Petróleo de Cienfuegos.
2. Instalación de un cable submarino de comunicaciones entre Cuba y Venezuela.
3. Exploración y explotación de los recursos hidrocarburíferos en la Zona Económica Exclusiva (ZEE) del Golfo de México y otras áreas del territorio de Cuba.
4. Estudio de cuantificación y certificación de reservas de los yacimientos en la Faja Petrolífera del Orinoco.
5. Explotación y desarrollo de minerales serpentínicos níquelíferos.
6. Otorgamiento de financiamiento para la instalación y puesta en servicio de una planta eléctrica de 175 MW.
7. Modernización y construcción de puertos en Cuba y Venezuela.
8. Construcción y reparación de embarcaciones menores.
9. Creación de una empresa financiera para la adquisición de buques.
10. Otorgamiento de créditos de infraestructura en el sector ferroviario.
11. Construcción y explotación de tres hoteles en Cuba.
12. Construcción y explotación de un hotel en Venezuela.
13. Desarrollo de un programa de incentivos turísticos para empleados del sector público de Venezuela.
14. Producción conjunta de arroz.
15. Manejo de bosques naturales, fomento de plantaciones forestales y la producción de madera.
16. Producción de acero inoxidable en Venezuela.
17. Creación de una empresa de seguros en Venezuela.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I.

- El sistema empresarial cubano está siendo sometido a profundos procesos de cambio, en el cual juegan un papel de singular importancia los directivos asociados a la conducción de ese proceso. Estos cambios que se producen en todo el sistema de dirección implican que se desarrolle a su vez una profunda transformación en los elementos que constituyen el sujeto de dirección de este sistema, de manera que sus conocimientos, habilidades prácticas y convicciones estén en correspondencia con este proceso de cambio para que sean capaces de asimilarlo y ser además agentes promotores del mismo. Los directivos en muchas ocasiones no tienen los conocimientos necesarios para enfrentar los cambios que la dinámica competitiva y el mercado imponen. Esto exige de ellos estar incorporados a procesos sistemáticos de capacitación, siendo agentes decisivos de esta gestión.
- El concepto de competencia alude al desempeño laboral y a la capacidad de lograr con éxito el desempeño esperado. Ello implica poder movilizar las capacidades en función de las situaciones laborales cambiantes y atendiendo las variadas situaciones de trabajo en distintos contextos.
- Las competencias se han definido en varias formas; como la suma de tareas desempeñadas en un puesto de trabajo, o bien como el resultado de ciertas características personales o, como en el enfoque holístico, conformada por la combinación de los atributos personales y las tareas a ser desempeñadas por el individuo. Esta última es la acepción que, en opinión del autor de esta tesis, refleja mejor el concepto de competencia. En ella se reconoce que la competencia laboral implica, más que capacidades y conocimientos, la posibilidad de movilizar los saberes que se aprenden como resultado de la experiencia laboral y de la conceptualización y reconceptualización diaria que la persona lleva a cabo en su trabajo, sumando y mezclando permanentemente nuevas experiencias y aprendizajes.
- La formación basada en competencias mantiene un nuevo enfoque centrado en el participante como eje del aprendizaje, está orientada al desarrollo de sus saberes y a su capacidad de movilizarlos en situaciones reales de trabajo. Es una formación con un enfoque en la demanda, ya que se fundamenta en perfiles de competencia

establecidos y validados con la participación de los agentes interesados. Lo importante en los programas de formación por competencia consiste en el desarrollo de estrategias educativas que faciliten la conformación de competencias, tales como la solución de problemas, el pensamiento crítico, la participación en equipos de trabajo, etc., que se consiguen con un ambiente educativo estimulante más que con contenidos académicos.

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA.

El objetivo de este capítulo es describir la metodología propuesta para la elaboración del programa de formación basado en competencias de los directivos de PDV CUPET S.A. que sustituirán al personal extranjero (venezolanos) que se encuentran prestando colaboración en esta entidad.

El programa de formación basado en competencias, según expresan Guelman y Monzani (38), es *“un documento elaborado a partir de la descripción del perfil profesional, es decir, de los desempeños esperados de una persona en un área ocupacional, para resolver los problemas propios del ejercicio de su rol profesional. Procura de este modo asegurar la pertinencia, en términos de empleo de la oferta formativa diseñada”*.

El programa de formación basado en competencias responde, por un lado, al escenario actual en el cual los directivos debe tener la capacidad de prever o de resolver los problemas que se le presentan, proponer mejoras para solucionarlos, tomar decisiones y estar involucrado – en menor o mayor grado – en la planificación y en el control de sus actividades y la de sus subordinados. Por otro lado, responde a las investigaciones acerca del aprendizaje, en tanto propone una organización que favorece el aprendizaje significativo y duradero.

Al elaborar el programa de formación, se describirán las capacidades que se desarrollarán a lo largo del proceso de formación para promover en los directivos un desempeño efectivo del rol. El programa de formación basado en competencias tiene las siguientes características:

- Las capacidades que constituyen los objetivos generales del programa de formación, son inferidas a partir de las competencias deseadas.
- Adopta una estructura modular.
- Desarrolla un enfoque integrador respecto de todas sus dimensiones. Tiende a la integración de capacidades, de contenidos, de teoría y de práctica, de actividades y de evaluación.
- Adopta para su desarrollo un enfoque de enseñanza - aprendizaje significativo.

La metodología para la elaboración del programa de formación basado en competencias para los directivos de PDV CUPET S.A. se ha desarrollado sobre el

esquema general que se muestra en el Anexo 1. Como se puede observar en este anexo, la metodología de elaboración del programa de formación basado en competencias para los directivos de PDV CUPET S.A. es como sigue:

Etapa I. Diseño del Programa de Formación para los Directivos.

1. Diagnóstico del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A.
2. Determinación de los Perfiles de Competencias de los directivos.
3. Estructuración de las competencias por familias.
4. Evaluación de las competencias.
5. Ordenamiento de las competencias según el grado de complejidad.
6. Diseño del programa de formación.
7. Planeación didáctica.

Etapa II. Implantación del Programa de Formación.

8. Promoción y ejecución del programa de formación.
9. Evaluación y seguimiento del programa de formación.
10. Administración y control de la implantación del programa de formación.

A continuación se describirán con más detalle estos pasos.

Etapa I. Diseño del Programa de Formación para los Directivos.

II. 1 Diagnóstico del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A.

El principal objetivo que se persigue con este paso es la caracterización del marco en que se desenvuelve el programa de formación actual de los directivos de PDV CUPET S.A. Además, se enfoca a examinar si las metas y prioridades existentes están en consonancia con las necesidades que deben supuestamente satisfacer.

Para realizar este paso, el autor de esta tesis propone la aplicación de un cuestionario a los directivos objeto de análisis. En este cuestionario se identifica y valora la capacidad del sistema, sus estrategias, la planificación de procedimientos para llevarlas a cabo, el diseño de la metodología para la evaluación del programa, técnicas y procedimientos a utilizar, la determinación de necesidades organizacionales y del

personal implicado, así como las potencialidades y los recursos disponibles.

Para la determinación de la propuesta de las dimensiones y unidades de análisis el autor se apoyó en la revisión del cuestionario aplicado por el Dr. Raúl Alpízar Fernández en su tesis de doctorado (4). Adicionalmente, se consultó con el Director de Recursos Humanos de PDV CUPET S.A. y con los Especialistas en Gestión de Recursos Humanos que atienden la formación y desarrollo del personal, pertenecientes a PDV CUPET S.A. y a la entidad empleadora PetroEmpleo. No se plantearon modificaciones al cuestionario elaborado.

Las dimensiones con sus respectivas unidades de análisis que pretende evaluar este cuestionario sobre el programa de formación y desarrollo para los directivos en PDV CUPET S.A. son:

- Contexto del programa de formación.
 - Estrategias de PDV CUPET S.A..
 - Estructura de dirección de la empresa.
 - Sistema de gestión de los recursos humanos.
- Formulación e implementación del programa de formación de los directivos.
 - Objetivos y estrategias del programa.
 - Rol de los implicados en la gestión de la formación y desarrollo de los directivos.
 - Determinación de necesidades de formación.
 - Características del programa de formación de los directivos.
 - Evaluación continua del programa de formación de los directivos.

A continuación se hace una caracterización de las dimensiones y las unidades de análisis anteriormente citadas.

Dimensión: “Contexto del programa de formación”.

Para la evaluación del programa hay que considerar en primer lugar la prioridad o ubicación de este programa en la planeación estratégica de la empresa.

Concretamente, el objetivo de esta dimensión es analizar los aspectos contenidos en la misión, visión, objetivos y estrategias de PDV CUPET S.A., en el sistema de gestión de los recursos humanos, a partir de su incidencia en la gestión de la formación de los directivos; es decir, identificar los retos de la organización que deben constituir los elementos primarios de la planificación estratégica y por ende del programa de formación de los directivos que sustituirán al personal extranjero que colabora en la rehabilitación de la planta (en lo adelante “**expatriados**”), acorde con la política que el MINBAS orienta y con la política y estrategias del Gobierno y Partido en el territorio. Además, valorar si la formación es dirigida a un puesto o tiene una proyección multitareas, y el carácter sistémico del programa.

1. **Unidad de análisis: “Estrategias de PDV CUPET S.A.”.** El objetivo de esta unidad de análisis es determinar si en PDV CUPET S.A. el programa de formación de los directivos se sustenta en las estrategias identificadas para esta organización.
2. **Unidad de análisis: “Estructura de dirección de la empresa”.** La estructura organizativa de dirección es la concreción de las necesidades de puestos de trabajo y cargos de dirección, a partir de una estrategia a largo plazo, definida en la empresa. El propósito de esta unidad es verificar si la estructura de dirección de PDV CUPET S.A. realiza la gestión del programa de formación de sus directivos.
3. **Unidad de análisis: “Sistema de gestión de los recursos humanos”.** El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) en las instituciones del MINBAS contiene como subsistema la formación y desarrollo del personal que labora en sus organizaciones. Valorar la incidencia de este sistema en el programa de formación y desarrollo de los directivos de PDV CUPET S.A., si la proyección de la formación es multitareas y verificar el carácter sistémico del programa son los objetivos de esta unidad.

Dimensión: “Formulación e implementación del programa de formación y desarrollo de los directivos”.

Esta dimensión reviste gran importancia pues constituye la referencia para valorar el programa de formación en términos de su concepción y su implementación. El propósito de esta dimensión es verificar las características propias del programa, sus objetivos y estrategias, la determinación de necesidades, el rol de los implicados en la gestión de la formación y desarrollo, y el seguimiento que se le da a la implementación

del programa en sí. En términos más concretos se verifica el protagonismo de los directivos en el proceso de formación, el nivel de diversificación de las actividades de formación, si la metodología es participativa, entre otros aspectos. Además se valora si se tiene en cuenta en la formación sólo lo cognitivo o se consideran otras cualidades, si es estratégico o no el programa, si se logra el carácter holístico, si es flexible y dinámico el programa, cómo es la participación de todos los implicados, y a que niveles de dirección se concibe y realiza el programa.

1. **Unidad de análisis: “Objetivos y estrategias del programa”.** Al formular el programa de formación y desarrollo de los directivos se parte de una concepción estratégica, con objetivos y estrategias claras que tengan en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno (tanto el específico como el general), y sus expectativas en una dinámica interacción con las fortalezas y debilidades internas. El objetivo de esta unidad es valorar si es estratégico o no el programa de formación, y la flexibilidad y dinamismo del programa vigente.
2. **Unidad de análisis: “Rol de los implicados en la gestión de la formación y desarrollo de los directivos”.** Es fundamental que la gestión de la formación y desarrollo de los directivos sea realizada por los propios expatriados que colaboran con los directivos y no asignarla a los niveles superiores o al órgano asesor (en este caso a la Dirección de Recursos Humanos). Valorar el rol de los expatriados en la gestión de la formación de los directivos con quienes trabaja, la participación en la concepción de la que sobre ellos se realiza, y el nivel de centralización de la gestión, es el objetivo de esta unidad de análisis.
3. **Unidad de análisis: “Determinación de necesidades de formación”.** Precisamente este es uno de los momentos más complejos y significativos en la concepción de un programa de formación y desarrollo. Su evaluación requiere, por tanto, un análisis detallado de cómo se determinan esas necesidades (¿detección o identificación y análisis?), su alcance (¿sólo calificación o además desarrollo?) y qué otros elementos se deben considerar, acorde con las exigencias actuales. Por tanto, el propósito de esta unidad es analizar cómo se determinan las necesidades de formación de los directivos en PDV CUPET S.A. en cuanto a su forma, alcance y la consideración de exigencias actuales, tanto normativa como novedosa.

4. **Unidad de análisis: “Características del programa de formación de los directivos”.** La formación y desarrollo, como subsistema del SGRH, interactúa con la evaluación del desempeño, con la selección del personal, con los requisitos del cargo, con la planificación del personal, su atención, mantenimiento y estimulación, o sea que su carácter sistémico es innegable. En este contexto se analiza si la metodología que se aplica en las actividades es participativa. En consecuencia, el objetivo de esta unidad de análisis es valorar el carácter sistémico de la concepción del programa de formación y desarrollo de los directivos en PDV CUPET S.A., la diversificación de las actividades programadas y la metodología que en ellas se aplica.

5. **Unidad de análisis: “Evaluación continua del programa de formación de los directivos”.** El seguimiento y evaluación continua del programa de formación y desarrollo se concibe metodológicamente como una etapa independiente aunque realmente está presente en todas las fases. No se puede esperar a finalizar el programa para evaluar, hay que hacerlo en todo momento, retroalimentándose y corrigiendo el rumbo. Precisamente, el objetivo de esta unidad es comprobar si en PDV CUPET S.A. se da seguimiento y evaluación continua al programa y a la calidad de su ejecutoria mientras se esté implementando.

Con estas dimensiones y unidades de análisis se confeccionó el cuestionario y se le aplicó un pilotaje utilizando el 45% de los directivos analizados (4 miembros). Este pilotaje permitió comprobar si el cuestionario respondía a los objetivos a lograr, verificar su lógica y consistencia interna, la comprensión y aceptabilidad por parte de los encuestados y la idoneidad de la secuencia de las preguntas. Los mismos no plantearon sugerencias ni recomendaciones al cuestionario, quedando el mismo conformado según se muestra en el Anexo 2 de esta tesis.

Utilizando el Coeficiente Alfa de Cronbach (α), para determinar la consistencia interna, basada en la correlación inter-elementos promedio, puede estimarse la fiabilidad² del cuestionario, con el auxilio del SPSS³ (83). Su aplicación durante el pilotaje (Anexo 3) arrojó que: $\alpha = 0,9324$, siendo este valor resultante alto, y por ende bueno,

² La fiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo objeto o sujeto, produce iguales resultados (67). La fiabilidad se determina calculando un coeficiente de confiabilidad. Estos varían entre 0 y 1 (0= nula fiabilidad, 1= total fiabilidad) y se interpretan como una correlación. A nivel orientativo se considera que coeficientes mayores que 0,75 ya son altos.

³ Statistical Package for the Social Science, versión 11.0

considerándose fiable la encuesta aplicada.

II. 2 Determinación de los Perfiles de Competencias de los Directivos.

Para la determinación de los perfiles de competencias de los directivos de PDV CUPET S.A., el autor de esta tesis utilizó el procedimiento de CUPET para su elaboración, el cual consta de los siguientes pasos o etapas:

a) Fase de Preparación.

La primera tarea en esta fase es la de selección y entrenamiento de los especialistas o técnicos que compondrán el equipo de trabajo, entre los cuales deben incluirse especialistas de Gestión de los Recursos Humanos de la empresa empleadora y de PDV CUPET S.A., además de que cada área tiene que estar representada por el expatriado que colabora con el directivo analizado. Durante esta fase se preparará el ambiente de trabajo en el que se desarrollará el proceso (aclaraciones a todo el personal involucrado en el programa de análisis de cargos, incluyendo a todos los directivos, para facilitar las labores).

Posteriormente, se pasará a la preparación del material de trabajo, en función del método de análisis a aplicar. En esta tesis se utiliza la Guía Metodológica para el Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo que se muestra en el Anexo 4 y que fue extraída del procedimiento de CUPET anteriormente citado. A partir de aquí se elabora un cronograma de trabajo, especificando dónde se iniciará el programa de análisis de cada uno de los cargos directivos por área.

Conjuntamente con la aplicación de este cuestionario, se preparó una guía para llevar a cabo entrevistas abiertas a los expatriados que colaboran con dichos directivos. Esta guía de entrevistas fue consultada con el Director de Recursos Humanos de PDV CUPET S.A., el Especialista en Gestión de los Recursos Humanos (Formación y Desarrollo del Trabajo con los Cuadros) de dicha entidad, y el Especialista de Gestión de los Recursos Humanos (Capacitación), seleccionados en base al criterio de ser los que más tiempo llevan ejerciendo esas funciones en PDV CUPET S.A.. Las sugerencias que se éstos le hicieron a la guía fueron tomadas en cuenta para su elaboración, y se pueden resumir en lo siguiente:

- Hacer una pregunta central relacionando las demás con ella.

- Darle confianza a los entrevistados para que expresen todos los criterios que tengan al respecto.

La guía de entrevista aplicada, tomando en consideración estas sugerencias, puede observarse en el Anexo 5. La guía fue conocida por los entrevistados previamente, la cual se realizó con privacidad y en un ambiente favorable. La observación fue otro método aplicado en la evaluación del programa de formación de los directivos, y aunque los datos que se obtienen son difíciles de cuantificar, en este trabajo aportan una información complementaria significativa. En la guía de observación empleada se contemplan los siguientes aspectos:

ASPECTO	INDICADORES	
Conducta en la relación con sus colegas, colaborador extranjero y con su jefe inmediato.	Facilidades de escucha. Tratamiento de conflictos.	Conducción del diálogo.
Nivel de competencia para ejercer funciones directivas.	Participación activa en las actividades de formación. Aspiraciones mostradas como profesional y como directivo.	Manejo del vocabulario técnico-profesional, político-ideológico, económico y de dirección. Comportamiento ejemplar, revolucionario, honrado, honesto.
Liderazgo⁴.	Valoración de las cualidades de sus colegas.	Empatía.
Lenguaje.	Facilidad de expresión.	Dicción.
Toma de decisiones.	Disposición en la toma de decisiones.	Visión estratégica.
Cumplimiento de las	Atención a la formación de sus	Planificación y organización

⁴ La mayoría de los autores, aunque con definiciones diferentes, coinciden en que el liderazgo es un ejercicio de influencia de una persona sobre otra, o sobre un grupo de personas. Se asume por el autor como concepto de liderazgo "la capacidad de hacer brillantar a los demás, de lograr la empatía" (Max De Pree en Becerra Lois, (73)).

ASPECTO	INDICADORES	
funciones de gestión.	colegas.	individual.
	Control sobre su trabajo y sobre sus colegas.	
Características de la formación de los directivos.	Respecto a los puestos que abarca.	Metodología utilizada en las actividades de formación.
	Diversificación de actividades.	Evaluación de la formación.

Los indicadores se precisan, donde es procedente, a partir de las dimensiones y unidades de análisis del modelo de evaluación. Las observaciones fueron realizadas en:

- En el cumplimiento de sus funciones.
- Reuniones convocadas por su jefe inmediato o por los expatriados.
- Otras actividades que se desarrollan en el contexto organizacional donde los referidos directivos deban exponer sus cualidades de mando.
- Actividades de formación donde han participado, incluso al rotar por otros cargos.

b) Fase de Ejecución.

En esta fase se coleccionan todos los datos relacionados de cualquier forma con el cargo que se va a estudiar, a través de los métodos de análisis escogidos. Para ello se debe trabajar con el ocupante del cargo y con el expatriado que colabora con el directivo, y teniendo en cuenta los calificadores de cargos, el Manual Técnico de la Producción, observaciones directas, así como toda la información importante relacionada con el mismo.

Posteriormente se procederá a organizar y procesar los datos obtenidos, describiendo previamente los cargos; discutiendo, ratificando o rectificando las descripciones de cada cargo elaboradas.

Por último, se diseñan los perfiles de cargo para cada directivo analizado y se aprueba por parte del Consejo de Dirección de la Empresa.

II. 3 Estructuración de las competencias por familias.

El objetivo de esta fase es la de agrupar las competencias por familias tomando como referencia los criterios de conocimientos, habilidades o destrezas, aptitudes, valores y rasgos de la personalidad.

- **Conocimientos:** Es aquella información que la persona adquiere por medio de la educación formal y/o capacitación.
- **Habilidades o Destrezas:** Son aquellos comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de algunas tareas específicas.
- **Aptitudes:** Es el potencial latente de un individuo para ejecutar una variedad de tareas.
- **Actitudes:** Son tendencias estables del comportamiento a manifestarse en cualquier tipo de situación.

El facilitador debe orientar al experto (expatriados) de acuerdo con una visión actualizada de la función u ocupación objeto de estudio. Induce a que los expertos descubran las competencias que tienen que ver con el trabajo en equipo, aseguramiento de la calidad del producto o servicio, visión general del negocio o de la empresa, la seguridad e higiene, la comunicación efectiva, actitudes positivas, etc.

II.4 Evaluación de las competencias.

Luego de construido el perfil de competencias de cada directivo se procede al desarrollo de la evaluación del nivel de competencia que posee cada uno de ellos. Primeramente, se realiza una autoevaluación por parte de los propios directivos, la cual tiene como objetivo que la misma determine la escala de desarrollo que presenta en cada una de las competencias identificadas en el perfil de competencias. Para ello, se les entregará una copia de este perfil, los que se autocalificarán con la ayuda de una escala de valoración de seis niveles, como la que se muestra a continuación:

- 0: No puede desarrollar la competencia.
- 1: Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión.
- 2: Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia.
- 3: Puede desarrollar la competencia sin supervisión.
- 4: Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad.
- 5: Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas.
- 6: Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad y pudiendo conducir a otros en el desarrollo del trabajo.

A su vez, a cada expatriado que colabora con el directivo cubano se les entregará también un perfil de competencias para que exprese su criterio respecto al desarrollo que posee este directivo en cada una de las competencias identificadas. También realizarán esta evaluación un Comité de Expertos conformado por el Director de Recursos Humanos de PDVCUPET S.A., los Especialistas en Gestión de los Recursos Humanos que atienden la Formación y Desarrollo en PDV CUPET S.A. y en Petroempleo, así como el Especialista Principal del Grupo de Recursos Laborales de Petroempleo. Estos resultados se cotejan con las autoevaluaciones realizadas por los directivos, y a partir de aquí comenzará la determinación de las necesidades de formación.

II.5 Ordenamiento de las competencias según el grado de complejidad.

Esta fase consiste en agrupar las competencias por niveles de dificultad o complejidad en su aprendizaje o realización para así obtener los módulos de aprendizaje o itinerario formativo. A cada competencia se le organizan las subcompetencias según el grado de dificultad en su aprendizaje o realización. Para ello se van colocando las subcompetencias más sencillas en el extremo superior de las columnas hasta llegar a las más complejas en el extremo inferior. El objetivo de este ordenamiento es permitir una visualización del proceso para alcanzar el desempeño de una competencia.

A partir de aquí, se procede a reorganizar el perfil de la fase anterior, moviendo las subcompetencias por cada competencia definida. El punto clave aquí es tener presente que el orden de complejidad de la subcompetencia es de lo más sencillo a lo más complejo, o sea, partir de lo primero que debe saber o enseñarle a los directivos.

El resultado de esta elaboración debe ser capaz de responder a la pregunta: ¿cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los directivos de PDV CUPET S.A. para poder desempeñarse en esa función e propiciar su proceso de formación?

Se van entonces colocando las competencias / subcompetencias de manera que represente lo primero que debe saber o enseñar a los directivos, hasta agotar así todos los módulos de formación. Se parte de la fila superior (menor dificultad en el aprendizaje) y se analizan transversalmente las distintas familias de competencias, agrupando los elementos hasta conformar módulos de aprendizaje. Estos módulos no están definidos en cantidad de horas, solamente son aspectos que debe saber los directivos de PDV CUPET S.A.. El orden en que se van colocando las competencias en los diferentes módulos se determina en base a una serie de criterios:

- Dificultad creciente.
- De lo general a lo particular o viceversa.
- Secuencia lógica de asimilación de competencias.
- Requerimientos indispensables para el desempeño en la empresa.
- Relación teoría – práctica.

Es importante destacar que aquí debe primar el criterio de los expertos. Otro aspecto importante que se debe señalar es que no todas las competencias pueden ser modificables con la capacitación, incluso existen algunas que prácticamente no se modifican con la formación. En la siguiente tabla se muestra en qué grado pueden modificarse las competencias.

Tabla 2.5.1 Posibilidades de modificar las competencias con la capacitación.

Tipo de Competencia	Grado en que puede ser modificada con la capacitación
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o Habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes	Poco modificables
Actitudes	Poco o nada modificables

Por tanto, el programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. deberá entrarse fundamentalmente en el desarrollo de los conocimientos, las habilidades y en menor medida en las aptitudes y valores que los mismos poseen.

II.6 Diseño del programa de formación.

Una vez establecidas las diferentes capacidades a desarrollar en los diferentes módulos de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. para poder alcanzar las competencias detectadas en pasos anteriores, se procede a elaborar el programa de formación de estos directivos. El autor de esta tesis propone un programa de formación que conste básicamente de cuatro elementos:

1. **Introducción o Marco de Referencia.** En él se describen sintéticamente las características del contexto productivo y del rol profesional, y las concepciones teóricas que, sobre la formación profesional, sostienen el programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A..
2. **Objetivos Generales.** Se refieren a las capacidades integradoras que se desarrollan durante todo el proceso formativo. Expresan la intención formativa del programa de formación. La formulación de los objetivos del mismo conlleva procesos permanentes de análisis y de síntesis que considerarán, por un lado, las capacidades inferidas a partir de las características del desempeño establecidas en la norma, y por otro lado, el propósito clave del rol profesional. Los objetivos generales constituyen, en última instancia, los criterios para la evaluación y la acreditación de los aprendizajes alcanzados.
3. **Estructura Modular.** Consiste en el conjunto ordenado e integrado de módulos que conforman el diseño. Estos módulos deberán contribuir al logro del objetivo del programa. Usualmente los módulos de aprendizaje se estructuran con base las competencias. El resultado es un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que permiten la formación del directivo en las competencias requeridas para el desempeño eficaz de sus funciones.

Los módulos de formación deben ser denominados de una forma tal que describan claramente sus contenidos. El nivel de los contenidos de formación debe corresponderse con el nivel de competencia de la ocupación; de esta forma será también consistente con los niveles de ingreso (educación) marcados para el programa formativo.

4. **Carga Horaria.** Está referida al conjunto de la estructura y a cada uno de los módulos que la integran.

II.7 Planeación didáctica.

En las etapas anteriores se ha hecho referencia al planeamiento de los módulos que integran el programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A.. En esta etapa se aborda la planeación didáctica que realiza cada instructor para promover el desarrollo de capacidades en una situación concreta de enseñanza. Ambos tipos de planes se integran, pues el diseño de módulos constituye la base del planeación didáctica.

Guelman y Monzani (38) plantean que la planeación didáctica es *“un proyecto sobre cómo enseñar, una alternativa para concretar cada módulo en un determinado contexto. No debe pensarse como un único camino a seguir, pues se estaría actuando en forma no coherente con los principios pedagógicos del enfoque de competencias: la necesidad de recuperar los saberes previos, las experiencias, los intereses y las problemáticas planteadas por los participantes, así como la significatividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en los contextos específicos en los cuales ellos se desarrollan”*. A su vez, Harold Kemp (48) expresa que la planeación didáctica es *“la previsión inteligente y bien organizada de las acciones de un módulo de formación en lo que se refiere a su elaboración, aplicación y evaluación, de acuerdo con los objetivos a alcanzar, las actividades tanto para el instructor como para los participantes, los recursos didácticos, el tiempo y la evaluación de los resultados”*.

O sea, analizando estos conceptos se puede concluir que la planeación didáctica es un proceso continuo en el que se seleccionan, jerarquizan y organizan los contenidos y actividades de aprendizaje, evitando orientar el programa de formación exclusivamente hacia la información, sin caer en el exceso de temas. La finalidad de la planeación didáctica es por tanto, contribuir al desarrollo de los formandos, propiciando en ellos un cambio positivo en cuanto a sus actitudes, conocimientos y habilidades. Este cambio tiene que producirse en virtud de los esfuerzos del que aprende y mientras aprende. Bajo estos términos, la responsabilidad principal del instructor es la de estructurar experiencias que conduzcan a los cambios específicos

que se deseen, además de motivar y estimular a los formandos para que aprendan.

Para lograr una planeación adecuada, el autor de esta tesis considera importante definir una secuencia que conduzca todas estas respuestas a una puesta en acción. En el Anexo 6 se muestra el modelo de planeación didáctica adoptado en la presente investigación. A continuación se especificará sobre cada uno de los pasos de esta secuencia.

1. Caracterización de los Formandos.

Es necesario que primeramente se observe y delimite los siguientes aspectos de la población a capacitar:

- Número de personas que participarán en la acción formativa.
- Edad y sexo de los participantes.
- Nivel de escolaridad de los participantes.
- Experiencia con relación al tema del curso.
- Áreas débiles que tienen de acuerdo a las funciones a realizar

Lo anterior permitirá tener una visión global de las características del grupo, facilitando con esto la planeación del evento.

2. Diseño de los Módulos de Formación.

Para el diseño de los módulos, el autor de la presente investigación propone una estructura que se caracteriza por la integración de los siguientes elementos:

- a) **Introducción**, en la cual se describen los aspectos generales del módulo y se fundamenta la propuesta formativa.
- b) **Objetivos**, expresados en términos de capacidades que se adquieren durante el desarrollo del módulo.
- c) **Contenidos**, seleccionados de distintas disciplinas y de la práctica en función de la capacidad que se pretende desarrollar, y estructurados en torno a una situación, proceso o idea que sirve de eje.

A continuación se detallarán cada uno de estos elementos.

a).- **Introducción.** La introducción es una forma de presentar el módulo. En ella se

lo describe, se expone la problemática del campo ocupacional de la cual se parte y que otorga al módulo un sentido particular, se explica el lugar que ocupa dentro de la estructura curricular – esto es, su importancia y su carácter - y se consignan los aspectos generales que permitan una visión global de las capacidades profesionales que se pretende que los directivos participante alcance a través de su cursado. Uno de los aspectos fundamentales de la introducción, es la referencia al perfil profesional mediante la determinación de las unidades de competencia a las que el módulo se refiere.

b).- **Objetivos.** Para estructurar un curso es necesario delimitar los cambios de conducta esperados en los formandos; es decir, la descripción de lo que se espera que el participante será capaz de hacer después del proceso de enseñanza – aprendizaje. Un objetivo marca cambios de conducta en tres grandes áreas de dominio: cognoscitiva (conocimientos), psicomotriz (destrezas) y afectivas (actitudes).

c).- **Los contenidos.** La noción de contenido es compleja. Se refiere a conceptos, procedimientos, criterios, normas y valores que posibilitarán la formación de competencias, y también al desarrollo de capacidades relativas al conocer, al saber hacer y al saber ser. Los contenidos del módulo:

- Se refieren a qué se debe enseñar en función de capacidades genéricas y específicas.
- Son de distintos tipos: conceptos, procedimientos, valores.
- Están organizados (relaciones horizontales y verticales)

Los contenidos adquieren aquí la dimensión de herramientas necesarias para el desarrollo de las capacidades y la resolución de los problemas y, en este sentido, no son el objetivo de la enseñanza sino un medio para obtener determinados fines. Este modo de organización del módulo permite responder a distintos criterios de selección y organización de contenidos:

- **Criterio lógico**, pues estarán organizados teniendo en cuenta sus relaciones conceptuales, y en este sentido, constituyen cuerpos de conceptos interrelacionados a partir de ejes organizadores. La práctica reflexiva se convierte en objeto de estudio y en instrumento para la apropiación de los contenidos por parte de los directivos.
- **Criterio psicológico**, pues se toma en cuenta al sujeto de aprendizaje promoviendo la integración de los nuevos contenidos en la estructura cognitiva en él preexistente: sus conocimientos y experiencias previas.

- **Criterio social**, pues existe una relación entre los aprendizajes y las demandas del medio profesional, el comunitario y el laboral, entre otros.

Etapa II. Procedimiento para la Implantación del Programa de Formación

II.8 Promoción y ejecución del programa de formación.

Esta etapa es la responsable de concretar todo lo planeado. La correcta ejecución del plan de formación de los directivos es la clave del éxito o el fracaso del mismo. Es la parte más operativa y se centra fundamentalmente en organizar el conjunto de recursos de la organización: formandos, instructores, aulas, contenidos, metodologías, momento en que debe realizarse la formación, etc. La actividad básica de esta etapa es la implementación del proyecto en el macrosistema de la empresa, desarrollando asimismo las funciones de promoción, negociación y asistencia técnica, respecto al inicio, avance y mantenimiento del programa de formación.

Respecto a la coordinación de los eventos de formación de los directivos, ésta tiene por objeto armonizar todos los elementos que intervienen en la realización de dichos eventos, de manera tal que éstos cumplan con el objetivo para el cual se llevan a cabo. Una buena coordinación deberá contemplar aspectos relacionados con:

1. **La calendarización:** Independientemente de que al estructurar el programa se hayan calendarizado los eventos que se incluyan en él, al coordinar un evento en concreto conviene considerar ítems que pudieran haberse soslayado. En este sentido, se deberá tener en cuenta:
 - El calendario civil en relación con el calendario de los cursos: fechas importantes, posibles temporadas de vacaciones, cierre de ejercicios fiscales, etc.
 - La disponibilidad de locales apropiados para cada actividad formativa en cuestión. Si la empresa cuenta con aula propia, se deberá tener en cuenta otros eventos no involucrados en la capacitación que pudieran ser prioritarios en el uso del aula.
 - La disponibilidad de los participantes: autorizaciones de los jefes inmediatos, cargas de trabajo de las áreas involucradas, posibilidad de aprovechar de la

mejor manera el tiempo del curso, etc.

- La disponibilidad de los instructores: en este aspecto se debe destacar que si se utilizan instructores internos, es fundamental contar con la autorización de sus jefes directos para que éstos puedan impartir los cursos.
2. **Los recursos económicos y materiales:** Posibilidad de contar con los equipos y medios necesarios en las fechas propuestas.
 3. **La promoción:** Una buena coordinación contempla la información oportuna y suficiente sobre las acciones formativas. Esta incluye el objetivo, el contenido temático, la fecha, sede, duración, horarios y todas las condiciones que los participantes necesitan conocer para que llegue a los cursos con expectativas adecuadas. La promoción deberá enviarse a los posibles participantes con tiempo suficiente como para que puedan programar su participación, afectando en lo mínimo aspectos tales como su trabajo rutinario, la solicitud de permisos, etc. Así mismo, los programas deberán hacerse del conocimiento de los jefes de áreas, el sindicato, etc.

El desarrollo del programa de formación constituye un proceso de aprendizaje completo durante el cual, se realizan diversas actividades, se emplean variadas estrategias y se utilizan materiales curriculares adecuados a los diversos objetivos, contenidos y contextos. Una de las maneras de clasificar las estrategias y las actividades es tener en cuenta la secuencia del proceso de enseñanza y aprendizaje. A partir de este proceso, pueden organizarse las actividades y las estrategias didácticas en tres núcleos, que se corresponderán con los tres momentos distintos de aproximación de las personas que aprenden, a un nuevo objeto de conocimiento.

Se puede afirmar que en todo proceso de enseñanza, en cada uno de los módulos formativos que se impartan pueden diferenciarse tres fases esenciales:

- **Actividades iniciales o de apertura**, referidas a todo el módulo. Tendrán la finalidad de explorar los saberes previos, las expectativas y los intereses; de presentar en forma significativa el módulo; de plantear la situación problemática; de proponer las formas de trabajo.
- **Actividades de desarrollo**, cuya finalidad es lograr que los directivos aprendan los nuevos contenidos. En el caso en que se hayan determinado bloques, estas actividades podrán agruparse en cada uno de ellos.
- **Actividades finales o de cierre** referidas a todo el módulo, en las cuales se promoverá la integración y la aplicación del aprendizaje. Podrán consistir en la

realización de una tarea, en la elaboración de un producto, en la resolución de un problema, entre otras posibilidades.

Algunos de los aspectos que se considerarán al proponer las **actividades iniciales o de apertura**, pueden ser los siguientes:

1. **Plantear situaciones problémicas:** Una de las características básicas de la concepción de enseñanza y de aprendizaje coherente con el enfoque de competencias, es la de iniciar el desarrollo del módulo mediante el planteamiento de una situación problémica, creada con una finalidad formativa a partir de los problemas de la práctica profesional. Esta situación permite presentar de una manera significativa los contenidos del módulo e iniciar el aprendizaje. El instructor, al proponer la situación problémica, tendrá en cuenta que:
 - Para que una situación constituya un problema para los directivos, ésta no debe disponer de procedimientos que le permitan solucionarlo en forma más o menos inmediata. En el transcurso del proceso de planteo y resolución del problema, los directivos reflexionarán y tomarán decisiones.
 - La situación problémica debe ser relevante desde el punto de vista de la práctica profesional y de las capacidades propuestas como objetivos.
2. **Explorar saberes previos.** Se indagará con la mayor precisión posible, los conocimientos y las experiencias previas de los cursantes que sean relevantes en función de las capacidades nuevas que deberán adquirir. Los conocimientos anteriores deben ser tomados siempre como punto de partida. Es fundamental que las ideas previas afloren porque, por tratarse de concepciones normalmente basadas en la experiencia y en las vivencias, suelen estar muy interiorizadas y resulta difícil su modificación. La importancia de hacer explícitas las ideas de los participantes responde a dos cuestiones:
 - A la necesidad que tiene el instructor de conocer qué sabe los directivos a fin de programar en consecuencia las actividades pertinentes.
 - A la posibilidad de que los directivos tenga constancia de sus propias ideas, ya que ello les permitirá luego contrastarlas, modificarlas o ampliarlas, observar las diferencias entre los planteamientos de partida y los que resulten del proceso de aprendizaje, y tomar

conciencia de los propios avances.

3. **Delimitar qué es lo que se va a trabajar.** El objeto de estudio propuesto debe resultar motivador, y la motivación ha de mantenerse a lo largo de todo el desarrollo de la tarea. Dado que no se aprende significativamente aquello que no interesa, la motivación no debe considerarse sólo una actividad inicial, sino que deberá impregnar todas las tareas.
4. **Constatar el desacuerdo entre lo que se sabe y lo que se desconoce en relación con el contenido del módulo.** A partir de la situación problémica planteada, de las ideas que se han puesto de manifiesto y de las primeras respuestas que se han dado, deberá quedar en evidencia que, para resolver dicha situación, es necesario saber más y que los conocimientos que se poseen no son suficientes. Hacer evidente que lo que se conoce no permite dar respuesta a la situación planteada, es una forma de estimular y de motivar a los directivos pues crea la necesidad de saber más sobre algún aspecto.
5. **Presentar y elaborar el plan de trabajo.** La elaboración del guión o plan de trabajo es importante porque permite tomar conciencia de la realización de cualquier tarea; requiere sistematizar el proceso que va a seguirse para el desarrollo del módulo, aunque este plan necesite ser revisado continuamente.

Por otro lado, para las **actividades de desarrollo** se emplearán diversas estrategias y se realizarán distintas actividades, determinadas fundamentalmente por el tipo de capacidad que se pretende desarrollar. Las distintas actividades tenderán a que los directivos sepa qué está realizando y cuál es el sentido del aprendizaje. Esta forma de proceder favorecerá la reflexión, la duda, la búsqueda, el avance a partir de los errores, la contrastación y la discusión, y cumplirá además un papel de fundamental importancia en el aprendizaje autónomo. Se ha de lograr que los directivos sean capaces de ofrecer explicaciones verbales del razonamiento implícito en una actuación, ya que este proceso ayuda a organizar el pensamiento.

Por último, al proponer las **actividades de cierre**, algunos de los aspectos a considerar pueden ser los siguientes:

1. **La actividad de cierre se relaciona con la de inicio del módulo.** Si en la apertura se presentó una situación problémica o un caso, en el cierre del módulo se arribará a la solución encontrada. Si en el inicio del módulo se respondió a una encuesta de expectativas, en el cierre puede volverse a las respuestas dadas, ya fuese para ampliarlas o para modificarlas en función de lo aprendido.

2. **Proponer actividades que promuevan la síntesis y la reflexión.** La reflexión sobre qué se ha aprendido, por qué se ha aprendido y cómo se ha aprendido, es fundamental en esta fase. Los directivos han de tomar conciencia de cuál fue su punto de partida, qué cosas han aprendido y en qué medida los aprendizajes realizados modificaron y ampliaron los planteamientos iniciales. Por último, ha de ser consciente del proceso que ha seguido su aprendizaje.

II.9 Evaluación y seguimiento del programa de formación.

El objetivo principal de esta fase es la de evaluar si la formación que ha recibido los directivos ha cumplido las expectativas que se pretendían con ella. Por tanto, en dicha etapa se determinarán los procesos que permitan evaluar el resultado de la formación recibida.

Se puede definir esta etapa como el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto del programa de formación, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. Con base a la definición antes expuesta, se concluye que la evaluación deberá ser objetiva, es decir: real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla; metódica, basada en modelos o métodos ampliamente experimentados y probados en su efectividad; completa, considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta. Adicionalmente a las características antes mencionadas, la evaluación debe ser: interpretativa, permanente, útil, factible, ética y exacta, entre otras.

Con el propósito de facilitar la comprensión de las herramientas de evaluación que se proponen en este trabajo, resulta conveniente establecer las dimensiones a revisar, las cuales se presentarán en el siguiente orden:

- a) **Evaluación de la Reacción**, para revisar en qué medida gustó o no el programa de formación de los directivos. Mide fundamentalmente el gusto por la forma como fueron manejados los cursos, más que por sus contenidos o beneficios personales obtenidos. Se logra por medio de cuestionarios, dinámicas grupales o por observación por parte de los instructores y del coordinador del programa.

Para la evaluación de la reacción de las acciones formativas, se propone utilizar un cuestionario como el que se muestra en el Anexo 7. Una vez que se aplica este cuestionario, los resultados del mismo se reflejarán en un instrumento para recoger de forma gráfica las valoraciones vertidas en los mismos. Este instrumento, denominado "Radar de Reacciones", o "Gráfico Blanco" de la acción formativa, contiene 10 vectores correspondientes a las 10 preguntas evaluadas en el cuestionario. En el Anexo 8 se puede observar este instrumento.

b) **Evaluación del Aprendizaje**, para verificar la utilización correcta del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo. Se obtienen resultados medibles por medio de la observación, la entrevista, la opinión que emitan los jefes y los compañeros de trabajo de los directivos, o a través de un cuestionario. Para esta verificación se suelen utilizar dos tipos de técnicas:

- Pruebas de conocimiento
- Situaciones de prueba

Ambas técnicas se pueden utilizar tanto al final como a lo largo del curso. La elección del momento de aplicación de éstas pruebas depende de la duración de la acción formativa:

- Para acciones formativas de duración corta, conviene efectuar las pruebas una vez que el curso ha concluido.
- Para acciones formativas de larga duración, que por lo general revestirán mayor dificultad y contenidos más amplios, es conveniente realizar alguna prueba durante el curso, con el fin de comprobar que los conocimientos están siendo asimilados de forma adecuada.

Las **pruebas de conocimientos** se realizarán cuando la acción formativa tenga básicamente contenidos de tipo conceptual, por ejemplo un curso de legislación laboral, de finanzas para dirigentes, negociación, toma de decisiones, etc. Por otro lado, las **situaciones de prueba** son más apropiadas de utilizar cuando la acción formativa se dirija fundamentalmente a la adquisición de habilidades de tipo operativo básicamente (manejo de aplicaciones informáticas, de maquinaria de producción, etc.) y principalmente cuando un manejo inadecuado de esas herramientas o máquinas puedan suponer un coste elevado o un peligro para él u otras personas.

Las pruebas de conocimiento se pueden realizar de distintas formas:

- **Redacción de informes:** Se pide a los participantes que escriban en un número determinado de páginas, lo que han entendido con respecto a los contenidos impartidos en el curso.
- **Cuestionario de preguntas abiertas:** Se utilizan preguntas abiertas y se pide a los participantes que escriban cada respuesta de forma narrativa.
- **Cuestionario de preguntas cerradas:** Una vez realizada la pregunta se le ofrece al asistente un número limitado de respuestas.

Con este nivel de evaluación se puede determinar si los participantes en la acción aprendida han asimilado los conocimientos o habilidades que se pretendían. Se conoce, por tanto, si los objetivos pedagógicos se han cumplido. Pero también se debe verificar, sobre todo, si lo que se ha aprendido en el aula o taller de aprendizaje se pone en práctica en el puesto de trabajo. Si no se ha aprendido lo suficiente en el aula, es imposible que la puesta en práctica en la realidad laboral sea idónea. Sin embargo, se puede dar el caso de que en el aula se haya producido un buen nivel de aprendizaje, pero la transferencia al puesto de trabajo no se produzca adecuadamente. Es por ello que, generalmente, nos interesará verificar el nivel en que se produce esa transferencia.

La evaluación de la transferencia se define como *“una serie de técnicas que nos ayudan a evaluar cómo los asistentes a un curso de formación ponen en práctica los contenidos adquiridos, no ya en el aula sino en el puesto de trabajo. Puede ocurrir en ocasiones que una acción formativa obtenga buenos resultados en las pruebas realizadas en el aula o el taller, sin embargo, no nos serviría de nada si todo lo aprendido previamente es olvidado o no se pone en práctica cuando los formados vuelven a su trabajo diario”* (66). Existen diversas técnicas para apreciar la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades desarrollados en una acción formativa. El autor de esta tesis propone el uso de la observación estructurada, las entrevistas a los directivos y la evaluación del desempeño de los mismos.

La observación estructurada se define como *“la realización de una observación directa y sistemática a uno o varios trabajadores en su puesto de*

trabajo, de los que hayan participado en el curso de formación” (66). La persona más indicada para llevar a cabo esa observación es el expatriado que colabora directamente con el directivo, quien de esta manera, podrá apreciar los cambios en los modos de proceder después de la formación recibida. Es de resaltar que se trata de una apreciación más que una medida propiamente dicha.

Por otro lado, la evaluación del desempeño es una técnica que trata de valorar el nivel de eficacia logrado por los directivos. Generalmente esta valoración se realiza con una periodicidad de un año. En su forma más habitual, consta de una serie de escalas en las que se describen diversas características a evaluar del trabajo de los empleados. En ellas se valora, en una graduación que puede ir, por ejemplo, de 0 a 7, aspectos como: cantidad de trabajo, calidad del mismo, colaboración, cumplimiento de normas, etc. En función de la evaluación del desempeño realizada a los directivos, y viendo en qué aspectos su valoración es más baja, se puede establecer la formación que ha de recibir en el siguiente período de tiempo. En estos casos su uso facilita la labor de evaluación, ya que pueden realizarse comparaciones anuales sobre el progreso de dichos directivos. Es recomendable que se incluyan aspectos que detecten más específicamente el cambio producido por la formación.

- c) **Evaluación de la Rentabilidad**, valorada en términos de los resultados evidentes del programa de formación. Se manifiesta en mejoras en los procesos productivos o de servicios, en la disminución del desperdicio, en incrementos de la productividad, mejoras en la calidad, disminución de costos, etc. A esta herramienta le sucede algo similar a la anterior. Se mide a través de las razones y proporciones de los recursos humanos, el análisis e interpretación de estados financieros, los coeficientes de productividad, el punto de equilibrio, las herramientas de la estadística y otras.

Para la determinación de la rentabilidad del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A., el autor de esta tesis propone realizarla por medio de la comparación de los ingresos con los costos. Mientras que el establecimiento de los costos no presenta grandes dificultades (Ver Anexo 9), el cálculo de los ingresos no resulta tan sencillo, en función de la dificultad general de estimar por cuales vías concretas surgen los ingresos, así como

de cuantificarlos. Asimismo, el plazo durante el cual se han de considerar los ingresos, es un elemento que complica aun más la determinación de los mismos. Esta dificultad se puede salvar al establecer el siguiente conjunto de criterios:

- Cada acción formativa se desarrolla para superar o eliminar una determinada debilidad observada en los directivos u optimizar un aspecto potencialmente mejorable, por lo que no deben considerarse las acciones que tengan otra finalidad.
- Esa debilidad deberá quedar medida y cuantificada al ser identificada. (medida pre) en términos del parámetro físico más representativo y sencillo de valorar. Se adoptará un parámetro por cada debilidad o necesidad de mejora independientes, que se pretenden superar por medio de la formación, es decir una sola unidad de medida por cada objetivo, y por cada acción formativa desarrollada.
- La empresa establecerá como objetivo una medida final a obtener como resultado de la formación. Este objetivo deberá ser alcanzable, y estar plenamente asumido por la empresa.
- El diferencial de mejora entre la medición posterior pretendida y la anterior observada, valorado en términos monetarios, nos ofrece el importe del ingreso esperado.

Para realizar los cálculos es necesario conocer:

- i. El parámetro físico que se utilizará como unidad de medida.
 - ii. El valor actual de la medida que realizamos con el parámetro físico elegido.
 - iii. El valor unitario de la medida.
 - iv. El nivel de medida objetivo.
 - v. El costo de la acción formativa, que se conoce por medio de la ficha del Anexo 9.
-
- i. **El parámetro físico que se utilizará como unidad de medida.** Se deberá elegir el más adecuado para realizar una medición válida (en términos cuantitativos), a partir del conjunto de parámetros físicos elegidos y ya reflejados en la ficha que se muestra en el Anexo 10 aunque en

algunos casos no tendría porqué coincidir con los mismos. Debe ser un parámetro fácilmente medible por medio de una determinada unidad de valoración.

- ii. **El valor actual de la medida.** Es necesario conocer el valor actual de la medida que realizamos con el parámetro físico elegido.
- iii. **El valor unitario de la medida.** Solamente se trabajará en términos del valor unitario económico previo a la acción formativa, y no posterior. De este modo, se eliminarán influencias externas al cálculo.
- iv. **El nivel de medida objetivo.** Es la cifra objetivo que se pretende alcanzar al realizar la acción formativa, referida al parámetro elegido.

Seguidamente, se calculará la **rentabilidad** que se obtiene al alcanzar un nivel determinado de la medida en uso. Para ello, se propone la ficha de cálculo que se muestra en el Anexo 11. También se puede calcular el **nivel objetivo** necesario a alcanzar para cubrir los costos adicionales que supone la formación. Esta segunda vía puede servir de orientación en los casos en los que no existe una referencia clara del nivel objetivo a alcanzar. En el Anexo 12 se muestra la ficha de cálculo del objetivo mínimo o punto muerto.

- d) **Evaluación del Esfuerzo de la Capacitación,** verificada en términos del quehacer de las personas o el área encargada de la capacitación, para coadyuvar, en la medida de sus responsabilidades, al alcance de la misión organizacional. Se verifica por medio de la revisión que se hace al programa de capacitación de los la empresa. Permite examinar si las actividades que se llevaron a cabo fueron realmente las pertinentes. Se calcula a través del estudio comparativo entre los que debería hacerse y lo realmente hecho, por medio del análisis factorial y la aplicación de la auditoría, entre algunas de las posibilidades de revisión.

II.10 Administración y control de la implantación del programa de formación.

Esta etapa se encarga de vigilar y proporcionar el apoyo necesario para el desarrollo del proyecto, a nivel económico, de gestión administrativa y de apoyo logístico. Su objetivo consiste en proporcionar el sustento logístico para el óptimo funcionamiento del programa. Para alcanzar el estado ideal de este propósito es pertinente desarrollar

algunas acciones, tales como:

- Proporcionar apoyo logístico a las restantes etapas del programa y a sí misma,
- Administrar el presupuesto del programa,
- Racionalizar el uso y custodiar los bienes materiales y equipos para la capacitación.

Con el objetivo de facilitar el control administrativo de los eventos de capacitación, se proponen las siguientes listas de verificación, que incluyen sugerencias útiles para la conducción efectiva de los mismos:

1. Requerimientos del sitio de reunión.
2. Instrucciones para los participantes.
3. Lista de materiales y equipos.
4. Acciones a realizar antes del evento.
5. Acciones a realizar durante el evento.
6. Acciones a realizar después del evento.

Estas listas de verificación se muestran en el Anexo 13 de esta tesis.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II.

- La evaluación del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. se realiza a partir de la aplicación de un cuestionario a dichos directivos, integrando los resultados del mismo a la información que se obtiene con la observación y el análisis de documentos. Además, se aplican entrevistas a los expatriados que colaboran con los directivos, las que conjuntamente con la observación y el análisis documental, se utilizan para la captación e integración de la información que emiten los directivos.
- Para la determinación de los perfiles de competencias de los directivos de PDV CUPET S.A., se utiliza el procedimiento de CUPET para su elaboración, el cual consta de dos pasos o etapas. La primera es la de preparación, en la que se selecciona y entrena al personal que compondrá el equipo de trabajo, se prepara el material de trabajo, en función del método de análisis a aplicar, y se elabora un cronograma de trabajo, especificando dónde se iniciará el programa de análisis de cada uno de los cargos directivos por área. La otra fase denominada de ejecución tiene como fin la recolección de todos los datos relacionados de cualquier forma con el cargo que se va a estudiar, a través de los métodos de análisis escogidos.
- En el momento de diseñar la estructura del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A., se tendrá en cuenta la formación de una o de varias capacidades que den soporte al desarrollo de las competencias requeridas para cumplimentar la función directiva que se expresa en las competencias. Por esta razón, la estructura del programa no establece una correspondencia unívoca entre los módulos formativos y las competencias.
- La planeación didáctica es un proyecto de cómo enseñar, una alternativa para concretar cada módulo de formación en determinado contexto. No debe pensarse como un único camino a seguir, pues se estaría actuando en forma no coherente con los principios pedagógicos del enfoque de competencias: la necesidad de recuperar los saberes previos, las experiencias, los intereses y las problemáticas planteadas por los directivos, así como la significatividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en los contextos específicos en los cuales ellos se desarrollan.
- Un módulo de formación, desde el punto de vista del programa de formación, se

caracteriza por la integración de todas sus dimensiones: capacidades, contenidos, actividades, teoría – práctica, formación – trabajo y las modalidades de evaluación.

- Mediante a promoción y ejecución del programa se puede concretar todo lo planeado en la planeación didáctica. La correcta ejecución del plan de formación los directivos de PDV CUPET S.A. es la clave del éxito o el fracaso del mismo. Es la parte mas operativa y se centra fundamentalmente en organizar el conjunto de recursos de la organización: formandos, instructores, aulas, contenidos, metodologías, momento en que debe realizarse la formación, etc.
- El objetivo principal de la fase de evaluación y seguimiento del programa es la de evaluar si la formación que ha recibido los directivos ha cumplido las expectativas que se pretendían con ella. Por tanto, en dicha etapa se determinarán los procesos que permitan evaluar el resultado de la formación recibida. Con base a este fin, se obtiene que la evaluación deberá ser objetiva, es decir: real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla; metódica, basada en modelos o métodos ampliamente experimentados y probados en su efectividad; completa, considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta. Adicionalmente a las características antes mencionadas, la evaluación debe ser: interpretativa, permanente, útil, factible, ética y exacta, entre otras.
- La fase de administración y control es una etapa responsable de vigilar y proporcionar el apoyo necesario para el desarrollo del proyecto, a nivel económico, de gestión administrativa y de apoyo logístico. Su objetivo consiste en: proporcionar el sustento logístico para el óptimo funcionamiento del programa.

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Con este capítulo se persigue como objetivo aplicar la metodología para la elaboración del programa de formación basado en competencias para los directivos de PDV CUPET S.A., y establecer guías para la implantación futura de este diseño.

Etapa I. Elaboración del Programa de Formación para los Directivos.

III.1 Diagnóstico del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A.

Al analizar los resultados de la evaluación del programa de formación se presentan inicialmente los resultados obtenidos a partir de la información que suministraron los directivos. En este caso, la base para el análisis es el resultado de la integración de la información obtenida por los métodos de encuesta (por la tabla de frecuencias obtenida al procesar en SPSS los resultados del cuestionario aplicado, según se observa en el Anexo 14), el análisis documental y las observaciones realizadas. Se realizaron entrevistas para profundizar sobre algunos de los elementos expuestos. La integración de la información se logra a partir del cuestionario que se aplica. Los otros métodos utilizados corroboran, enriquecen o complementan el análisis de las respuestas al cuestionario y se obtiene una posición clara con respecto al objeto de estudio en PDV CUPET S.A.

Para la evaluación del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. se convocó el universo de directivos que sustituirán a los expatriados que se encuentran prestando su colaboración en la entidad, que suman un total de nueve. A continuación se detalla los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones evaluadas en el cuestionario.

a) Con relación a la dimensión “contexto del programa de formación” se concluye que:

- Se reconoce (por el 88.9% de los directivos) que el programa de formación de los directivos se estructura a partir de los objetivos y estrategias de PDV CUPET S.A., y de las políticas y principios de la Estrategia Nacional de Superación de Cuadros del Gobierno y el Estado, y del Ministerio de la Industria Básica.

- PDV CUPET S.A. tiene elaborada la Estrategia de Superación de cuadros y sus reservas, según el diagnóstico de los cinco componentes⁵ fundamentales concebidos para la preparación que establece en sus directivas el Consejo de Estado de la República de Cuba en relación con el trabajo con los Cuadros. Este aspecto fue evidenciado por la totalidad de los directivos.
- El 66,6% de los encuestados considera la estrategia actual de formación de los directivos no lo prepara para ocupar más de un cargo directivo, o sea, que solamente se concentra en el cargo que actualmente ocupa u ocupará el mismo.
- Sólo el 55,6% de los directivos considera que en la estructura de dirección a la cual está subordinado se planifica, organiza y controla adecuadamente su formación. Además, el 77,8% declara que no se conceden todas las posibilidades y recursos a los directivos para su formación y desarrollo. Esto denota que las estructuras de dirección no satisfacen las expectativas de los directivos respecto a la formación. En las entrevistas se manifiesta que las insuficiencias están presentes en todos los aspectos de la gestión aunque no es una situación grave en ningún caso.
- Un elemento importante es que la planificación de la formación de la reserva de directivo no tiene un enfoque multitarea, o sea se prepara sólo para el cargo que ocupa. El 77.8% de los interrogados así lo expresa.
- El 66.7% de los encuestados considera que no se tiene en cuenta el nivel de preparación inicial para la concepción de su propio programa de formación. Asimismo, este mismo porcentaje considera que los resultados de la evaluación del desempeño de los directivos no es tomada en cuenta para el diseño de su programa de formación.
- Es indudable entonces que el contexto en que se desarrolla el programa actual de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. presenta algunas insuficiencias y deficiencias que deben ser superadas.

b) En la dimensión “formulación e implementación del programa de formación y desarrollo de la reserva de directivos ”, se concluye que:

⁵ Conformada por cinco componentes: la preparación política, la preparación técnica y profesional, la preparación en técnicas de dirección, la preparación económica y la preparación para la defensa de la Patria.

- Al analizar la finalidad del programa (sus objetivos), sólo el 44.4% expresa que el diseño del programa en ejecución es adecuado a las exigencias y necesidades de PDV CUPET S.A.
- El 33.3% manifiesta que la finalidad del programa de formación es la preparación de los directivos para enfrentar los retos de la empresa actual y poder sustituir al personal extranjero (expatriados) que colabora con ellos.
- Un elemento importante es el rol de los implicados en este proceso de formación. Se valora por el 77.8% de los directivos que el área de Recursos Humanos asesora el proceso de formación. Sin embargo, sólo el 44.4% considera que el expatriado que labora de conjunto con el directivo dirige personalmente la formación del directivo con quien labora, y aún peor, solamente el 33.3% estuvo de acuerdo en que tanto él como el expatriado participan activamente en la concepción del programa de formación.
- La determinación de necesidades de formación es la variable que representa el corazón del programa. Es criterio casi unánime (88.9%) que se consideran los cinco componentes de la formación según la Estrategia Nacional de Superación de Cuadros para la determinación de necesidades.
- Sólo el 11.1% de los directivos valora que las necesidades de formación se determinan mediante un proceso analítico, con base científica. Se expresa por los interrogados que hay superficialidad en la determinación de las necesidades, predominando las necesidades corporativas generales por encima de las individuales, sin un análisis psicológico riguroso.
- El desarrollo de los directivos como concepto, es la base para la determinación de necesidades (lo declara el 66,7%), pero tampoco es significativa la consideración de que las necesidades que se determinan están asociadas a la calificación para el puesto.
- En el análisis del cuestionario se corrobora, como se ve en otros instrumentos aplicados (como la observación y la revisión y estudio de documentos), que no se tiene en cuenta el potencial y la personalidad de los directivos en formación (sólo el 11.1% manifiesta que sí se tiene en cuenta), a la hora de valorar necesidades de formación. Existe el criterio (55.6%) de que prevalece en la determinación de necesidades, la orientación hacia lo cognitivo. De nuevo se refleja que los directivos en formación no participan activamente en el proceso

de determinación de sus necesidades y tampoco se consideran sus intereses y expectativas (66.7%).

- La determinación de necesidades, como se infiere de lo anteriormente expuesto, presenta insuficiencias importantes que requieren soluciones a partir de cambios profundos.
- Sólo el 11.1% de los encuestados considera que el expatriado que colabora con ellos gestiona la formación de cada reserva bajo su mando, lo que confirma el insuficiente papel formador y de atención de los jefes a sus subordinados, problema ya identificado anteriormente por otras vías.
- El programa de formación implementado se caracteriza por actividades formativas donde se da preferencia al curso presencial en el aula (se plantea por el 77.8%); no prevalece la integración entre los objetivos de las disciplinas y temáticas que reciben (lo declara el 55.6% de los directivos) y sólo el 33.3% considera que la metodología que se aplica en las actividades formativas es participativa, dirigida al aprendizaje, con análisis de casos que reflejen situaciones y experiencias reales en la dirección. Se impone entonces trabajar sobre la diversificación de las actividades de formación de los directivos de PDV CUPET S.A., que tienda cada una, a resolver las insuficiencias de preparación individuales a partir de las características personales y el nivel de entrada.
- La evaluación continua del programa de formación no se realiza. Los cursos se evalúan al final (si se hace) con criterios muy simplistas, a veces sólo por la asistencia, sin considerar su posterior impacto. Es significativo señalar que el 66.7% del personal encuestado considera no sistemático el seguimiento y evaluación del programa de formación durante su implantación; ellos dicen que lo importante es que se realicen las actividades y que asistan a las mismas.
- En esta dimensión se puede concluir que existen insuficiencias en casi todas las variables analizadas, desde la finalidad del programa, el papel de cada uno de los implicados, la determinación de las necesidades de formación, hasta el propio proceso de implantación del programa, con su seguimiento y evaluación sistemática. Esto es una constante como resultado de la aplicación del cuestionario, así como de la revisión de documentos y las observaciones. No obstante se debe señalar que una gran parte de estas insuficiencias responde

a necesidades nuevas de la gestión de la formación de los directivos, dadas por exigencias y retos que se le imponen a PDV CUPET S.A. y que sólo con directivos preparados adecuadamente se lograrán enfrentar con éxito.

Un aspecto necesario a destacar aquí está relacionado con el principio de **participación de todos los implicados**. El jefe inmediato superior (en este caso el expatriado) es el responsable de la planificación, organización, mando y control de la formación de los directivos con quienes colaboran. Ello está presente en todos los componentes del modelo como tal. La función asesora ya citada, del área de Recursos Humanos de PDV CUPET S.A. en coordinación con los respectivos jefes, hace efectivo el funcionamiento del sistema. Los directivos tienen la función, junto a los expatriados, de participar en la concepción, implantación y evaluación del programa como sujetos activos, tomando parte en la toma de decisiones en la gestión para la formación. Esto le exige a todos los implicados tener conocimiento, no sólo de lo que se hace sino además, de por qué se hace y cómo se hace.

Además, esta fase evidencia que sin la consideración del entorno, el programa concebido no funciona; y la influencia del entorno es ineludible en sistemas abiertos como son las empresas. Sólo el enfoque holístico⁶ del entorno – formación – desempeño propicia el funcionamiento eficaz del programa formación de los directivos de PDV CUPET S.A.

La presencia del principio en todo el modelo permite que los directivos en su formación adquieran y desarrollen competencias que propicien la cultura de cambio en PDV CUPET S.A., siendo los propios directivos ejemplos a seguir, formando parte de la toma de decisiones sobre el funcionamiento organizacional y en el mejoramiento de las relaciones con el entorno.

Las respuestas a la pregunta central formulada en la entrevista (Anexo 5) que se le realizó a los expatriados que colaboran con los directivos cubanos objeto de análisis, se resumen en las siguientes expresiones:

- La formación debe ser personalizada y debe tener un enfoque por

⁶ Se considera el concepto holístico como: “lo relativo a la aplicación de un enfoque global en el estudio científico de los fenómenos. Las partes no deben considerarse independientemente del todo al que pertenecen. Este planteamiento supone que el todo es mayor que la suma de las partes. El enfoque de sistema, por ejemplo, parte de este planteamiento” (78).

competencias.

- Debe considerarse la formación de cualidades muy importantes en los directivos como la flexibilidad y la exigencia, las buenas relaciones humanas, la organización, el control, la tenacidad y el trabajo en equipos.
- Hay que dominar técnicas de dirección acorde a las necesidades de cada directivo.
- Que la formación contribuya al dominio de la teoría y las habilidades en la toma de decisiones.
- El manejo de conflictos y las técnicas de negociación como herramientas hay que considerarlas en la preparación de los directivos.

Hubo pronunciamientos sobre cómo organizar la formación para este personal, y además de lo planteado se obtuvo sugerencias muy válidas referidas a la necesidad de la integración del contenido que se planifica en la formación, que se tenga en cuenta realmente el estado inicial de preparación de los directivos, los intereses y necesidades propias, y los objetivos estratégicos de la empresa acorde a los retos que enfrenta.

El autor de la tesis considera muy válidos y útiles esos criterios emitidos por el personal analizado y entrevistado. Es unánime el criterio de la necesidad de organizar la formación de este personal acorde a las funciones que realiza. Hacerlo factible es posible, los elementos expuestos sobre cómo debe concebirse la formación responden a una problemática similar a la de los directivos actualmente nombrados.

Por último, el registro de las observaciones realizadas a los directivos destaca:

- Problemas de comunicación jefe – subordinado, falta de diálogo, se exponen “orientaciones” de niveles superiores sin suficiente o ninguna argumentación. Existe un inadecuado tratamiento de conflictos tanto personales como los que surgen a niveles de estructura.
- Se observa un comportamiento donde la honestidad, el espíritu revolucionario, la sencillez y la ejemplaridad prevalece en este personal, pero es insuficiente el manejo de estos valores en las actividades de formación del mismo.
- Se domina el vocabulario político – ideológico y técnico – profesional, pero es

insuficiente el manejo de los términos en dirección y el componente económico.

- Los directivos, de manera general no se sitúan en el lugar de los demás, no se profundiza en el análisis del comportamiento de los subordinados, de sus necesidades, ni se valoran sus cualidades.
- Hay que profundizar en el lenguaje a la hora de expresarse, en la dicción. No se le da importancia a este aspecto a la hora de evaluar el desempeño y menos al concebir la formación del directivo.
- En general hay poca disposición para la toma de decisiones.
- La visión estratégica no prevalece en los directivos, aunque en esta observación también influye que la misma tiene en algunos momentos limitaciones para mostrarse como tal.
- La atención a la formación de los directivos es muy esquemática, inflexible, sin personalizar y excesivamente centralizada. Para algunos casos de estos directivos, la atención es nula en su formación para ejercer esas funciones.

La consideración del objeto de estudio, su interrelación estrecha con los retos a la empresa cubana, particularmente a PDV CUPET S.A., los conceptos estudiados desde una óptica actual en el contexto empresarial y el diagnóstico amplio y profundo sobre la gestión de la formación de los directivos de PDV CUPET S.A. evidencian la necesidad del rediseño del programa para la formación de éstos.

III.2 Determinación de los Perfiles de Competencias de los directivos.

Una vez evaluado el programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. y determinado la necesidad de su reelaboración y adecuación a los retos actuales que enfrentan los directivos en esa entidad, se procede a la elaboración del perfil de competencia de cada uno de ellos, con la determinación de las competencias clave o aspectos críticos (capacidades) que ha de demostrar para su desempeño eficaz.

Fue aplicada la Guía Metodológica para el Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo (Anexo 4) y se aplicaron entrevistas abiertas a los expatriados que colaboran

con dichos directivos. Con estos instrumentos se recolectaron los datos relacionados de cualquier forma con el cargo que se va a estudiar. Posteriormente se procedió a organizar y procesar los datos obtenidos, describiendo previamente los cargos; discutiendo, ratificando o rectificando las descripciones de cada cargo elaboradas.

Por último, se elaboraron los perfiles de cargo para cada directivo analizado, según se muestra en el Anexo 15 de esta tesis.

III.3 Estructuración de las competencias por familias.

En esta etapa se procedió a agrupar las competencias por familias tomando como referencia los criterios de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, explicados en el capítulo 2 de la presente tesis. Una vez analizados los perfiles de competencias de cada uno de los cargos evaluados, se detectaron un total de 83 competencias, las cuales se distribuyeron según puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 3.3.1 Estructuración de las Competencias por familias.

Competencias	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Conocimientos	35	42.2	42.2
Habilidades	29	35.0	77.2
Aptitudes	6	7.2	84.4
Actitudes	13	15.6	100.0
TOTALES	83	100.0	

Como puede observarse en esta tabla, el 77.2% de las competencias corresponden a aspectos que pueden ser modificables mediante la capacitación, según se explicó en la tabla 2.5.1 del capítulo 2 del presente trabajo. Además, se pudo precisar en el análisis de todos los perfiles de cargos evaluados, que existe un grupo numeroso de competencias que son comunes para todos los cargos (79), mientras que hay otro grupo pequeño que son específicas de cada cargo. De aquí se puede concluir que las funciones de los directivos de PDV CUPET S.A. encierran aspectos genéricos, o sea, que no están vinculados de manera directa con un solo cargo. Esto está dado fundamentalmente por la naturaleza de las funciones de este tipo de personal, que hace que posea aspectos generales que pueden ser transferidos sin mucha dificultad en la distribución horizontal de la estructura organizativa de la entidad.

En el Anexo 16 del presente trabajo se muestran las competencias que son comunes a los diferentes cargos analizados. Esto permitirá elaborar módulos formativos que sean similares para todos los directivos, mientras que existirán otros que serán específicos para cada uno de ellos.

III.4 Evaluación de las competencias.

Luego de elaborados los perfiles de cargos con la estructuración por familias de las competencias, se procede al desarrollo de la evaluación del nivel de competencia que posee cada uno de los directivos de PDV CUPET S.A. Para ello, se les entregó el listado de las competencias detectadas a cada uno de los directivos, para que éstos efectuaran una autoevaluación con la ayuda de la escala de valoración de seis niveles que se mostró en el capítulo anterior.

A su vez, a cada expatriado que labora con cada uno de los directivos también le fue entregado una copia del listado de las competencias detectadas para que expresara su criterio respecto al desarrollo que posee el directivo evaluado en cada una de las competencias identificadas. Asimismo, también realizaron la evaluación de cada directivo, el Comité de Expertos mencionado en el capítulo 2 de esta tesis. O sea, que de cada directivo se obtienen 5 evaluaciones del nivel que este posee con respecto a cada competencia analizada. Estos resultados se cotejan con las autoevaluaciones realizadas por los directivos, y a partir de aquí se integra la información obtenida para determinar las frecuencias (obtenidas al procesar en el paquete estadístico SPSS los resultados), según se observa en el Anexo 17.

A partir de aquí se ordenó este listado de competencias, teniendo como criterio para la selección del listado de necesidades formativas de los directivos de PDV CUPET S.A., que la competencia haya sido evaluada en las tres primeras columnas de validación, por al menos el 80% de los encuestados (al menos 4 de las 5 evaluaciones). Se obtuvo entonces el listado de las necesidades formativas de los directivos de PDV CUPET S.A., según se muestra en la siguiente tabla, ordenadas por orden de importancia para la formación:

Tabla 3.4.1 Listado de Necesidades de Formación de los Directivos de PDV CUPET S.A.

Competencia	% del personal encuestado que considera necesario la capacitación de esta Competencia	Orden de Importancia
• Conocer el proceso de toma de decisiones	100.0	1
• Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica	100.0	1
• Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo	100.0	1
• Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos	100.0	1
• Dominar los aspectos de la gestión del cambio	100.0	1
• Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo	100.0	1
• Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo	100.0	1
• Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica	100.0	1
• Realizar con calidad análisis estratégico de su área	100.0	1
• Definir y formular objetivos con enfoque en sistema	100.0	1
• Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área	100.0	1
• Consolidar un equipo de trabajo	100.0	1
• Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica	100.0	1
• Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad	100.0	1
• Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario	100.0	1
• Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas	80.0	2
• Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto	80.0	2
• Conocer técnicas de negociación	80.0	2
• Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios	80.0	2
• Conocer técnicas de solución de conflictos	80.0	2
• Conocer las técnicas de solución de problemas	80.0	2
• Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera	80.0	2
• Dominar el contenido del Sistema de Calidad	80.0	2
• Conocer las normas ISO-9000	80.0	2
• Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del	80.0	2

Competencia	% del personal encuestado que considera necesario la capacitación de esta Competencia	Orden de Importancia
MINBAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio ambiente 	80.0	2
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer idioma inglés básico 	80.0	2
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección 	80.0	2
<ul style="list-style-type: none"> • Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas 	80.0	2
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área 	80.0	2
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad 	80.0	2
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar utilizando todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal 	80.0	2
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio 	80.0	2
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS 	80.0	2
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo 	80.0	2

Fuente: Elaboración propia

III. 5 Ordenamiento de las competencias según el grado de complejidad.

Luego de haberse obtenido el listado de competencias necesarias a desarrollar en los directivos de PDV CUPET S.A., se procede a agrupar las mismas por niveles de dificultad o complejidad en su aprendizaje o realización para así obtener los módulos de aprendizaje o itinerario.

Para llevar a cabo este proceso, se seleccionó un grupo de expertos de entre los miembros de los expatriados, los propios directivos y el comité creado en el anterior paso. La cantidad de expertos que participaron, así como el ordenamiento de las competencias se realizó con ayuda del método Delphi (27). Este procedimiento se muestra en el Anexo 18.

Bajo cada tipo de competencias se organizan las mismas según el grado de dificultad en su aprendizaje o realización. Para ello se van colocando las competencias más sencillas en el extremo inferior de las columnas hasta llegar a las más complejas en el extremo superior. El objetivo de este ordenamiento es permitir una visualización del proceso para alcanzar el desempeño de una competencia.

El orden en que se van colocando las competencias en los diferentes módulos se determinó en base al criterio de dificultad creciente para la asimilación de la competencia, la secuencia lógica de asimilación de competencias y la relación teoría – práctica. Partiendo de la fila superior (menor dificultad en el aprendizaje), se analizan transversalmente las distintas competencias, agrupando los elementos hasta conformar módulos de aprendizaje que formarán parte del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. Estos módulos no están definidos en cantidad de horas, días, meses o años (solo son los aspectos que deben saber las personas). Estos módulos representan el proceso de enseñanza – aprendizaje de los directivos en la empresa. La capacitación se ofrecerá en función de estos módulos y podrán adoptarse varias formas, estrategias y canales para su realización, tales como: delegación, charlas, cursos, seminarios, lecturas dirigidas, etc., con instructores internos o de instituciones externas.

III.6 Diseño del programa de formación.

Una vez establecidas las diferentes competencias a desarrollar en los distintos módulos de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. para poder alcanzar las competencias detectadas en pasos anteriores, se procede a elaborar el programa de formación de estos directivos. En el mismo se destacan las siguientes partes:

1. Introducción o Marco de Referencia.
2. Objetivos Generales.
3. Estructura Modular.

4. Carga Horaria.

En el Anexo 19 se muestra el diseño del programa de formación por competencias de los directivos de PDV CUPET S.A. Como puede observarse, el mismo está compuesto por 29 cursos o acciones formativas, divididos en tres módulos o etapas principales con una complejidad creciente. En el módulo I se agrupa el 34.5% del total de los cursos, mientras que en los módulos II y III el 41.4% y el 24.1% respectivamente.

III. 7 Planeación didáctica.

1. Caracterización de los Formandos.

En PDV CUPET S.A., el grupo de directivos que laboran conjuntamente con personal extranjero (expatriados) y que se deben preparar para sustituirlo, está integrado por 9 personas, distribuidos según el nivel educacional de acuerdo como se muestra en la siguiente tabla:

Nivel Educacional	Cantidad	%
Universitario	8	88.9
Técnico Medio	1	11.1
TOTAL	9	100.0

Estos datos reflejan que existe un alto porcentaje de los directivos con un nivel educacional alto (Universitario). Esto, desde el punto de vista del objetivo que nos ocupa, constituye un aspecto positivo, puesto que facilita el proceso de formación de dichos directivos, al poderse estandarizar las acciones formativas que se impartirán a los mismos.

Los directivos de PDV CUPET S.A. tienen una edad promedio de 46 años.

2. Perfil de los Instructores.

Las labores de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. serán desarrolladas

en gran parte por personal docente perteneciente a instituciones educativas pertenecientes tanto al Sistema de Educación Superior, en particular de la Universidad de Cienfuegos, como a instituciones radicadas en Venezuela.

Esto se debe a que en PDV CUPET S.A., uno de los problemas centrales de la formación del personal reside en la falta de personal instructor idóneo. Las labores de formación en la entidad han sido desarrolladas por personal de diversas especialidades, generalmente sin una formación especializada y sin conocimientos sobre aspectos didácticos de la formación. En muchos casos, los instructores fueron criticados por impartir conocimientos muy generales o abstractos, presentándose en algunas oportunidades casos de desconocimiento del tema que imparten. En otros casos, la formación fue impartida por consultores especializados que no logran desarrollar conocimientos y habilidades adecuadas para el nivel de entrada de los trabajadores. Es por ello que como parte de la estrategia de formación y desarrollo del personal de PDV CUPET S.A., se ha planeado desarrollar un programa de formación de instructores, el cual se lleva a cabo en coordinación con el Centro Nacional de Certificación Industrial (CNCI) del MINBAS.

Sin menoscabo de la orientación final que tal componente del programa llegue a tener una vez sea diseñado, el autor de esta tesis considera que una aproximación al perfil del personal instructor idóneo para desarrollar procesos de formación en PDV CUPET S.A., especialmente en el marco del programa de formación de los directivos expuesto en esta investigación, puede ser el siguiente:

Perfil sugerido del Personal Instructor de PDV CUPET S.A.:

a). Formación Académica y Docente:

- Nivel educacional de Técnico Medio o Universitario, en cualquiera de las áreas de ciencias económicas, ingeniería industrial, u otras carreras afines.
- Formación andragógica básica (Psicología, Planificación Didáctica, Programación, Metodología y Evaluación).
- Formación básica en metodologías innovadoras de capacitación.

b). Experiencia Laboral:

- Un mínimo de experiencia docente, en procesos de educación de adultos o como asesor o instructor asociado a algunas institución de la educación

superior o técnica.

- Conocimientos de Administración o Dirección de Empresas.

c). Conocimientos Generales

- Conocimiento del contexto y características generales de las pequeñas y medianas empresas.
- Conocimiento de las leyes laborales, económicas y mercantiles de mayor uso en las organizaciones.
- Conocimientos de los procesos de refinación del petróleo.

d). Cualidades Personales

- Liderazgo.
- Habilidad para expresarse en público y conducir grupos.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Sensibilidad social.

Debe entenderse que el perfil anterior es una propuesta para el personal instructor que tendrá a su cargo el servicio de los módulos del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. que se impartirán en la propia entidad. En el caso de los módulos que se impartirán fuera de la empresa, los módulos podrían ser impartidos con personal docente de áreas afines a la dirección y administración de empresas, siempre que se disponga del marco de referencia necesario sobre la ocupación o cargo en particular.

3. Diseño de los Módulos de Formación.

En este punto es importante destacar que todos los módulos propuestos y sus contenidos generales han sido preparados con base a los criterios y recomendaciones del grupo de expertos utilizados para la realización de este trabajo, así como de los expatriados que colaboran con los directivos analizados, y sin cuya valiosa colaboración hubiera sido difícil llevar a feliz término el mismo, teniendo en cuenta sus experiencias en cada uno de las áreas de conocimientos y ejes temáticos. Es necesario considerar que las acciones formativas propuestas son una aproximación, por lo que pueden estar sujetos a modificaciones en dependencia de criterios de secuencialidad, orden lógico, etc., propios del análisis programático. En el Anexo 20 se muestra la descripción de cada uno de los cursos o acciones formativas que componen el programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A.

En lo referente a las guías de los instructores, en el Anexo 21 se muestra un modelo que propone el autor de esta tesis para su elaboración. Se debe destacar que la guía del instructor, aunque supone una descripción detallada de las actividades a realizar, no es un plan rígido, siempre y cuando incluya los aspectos necesarios para el desarrollo de una sesión formativa. Además, cabe recalcar que el diseño, elaboración y uso de la guía del instructor le permiten al mismo un control y orden para alcanzar el objetivo del aprendizaje a lo largo de cada una de las sesiones de trabajo.

Etapa II. Implantación del Programa de Formación.

III.8 Promoción y ejecución del programa de formación.

Las posibilidades de implantación del programa de formación basado en competencias para los directivos de PDV CUPET S.A. requieren de esfuerzos en varias direcciones. En primer lugar, se requiere completar la ejecución de las distintas fases del programa de formación de estos directivos; es decir; la coordinación de los diferentes módulos que componen el programa, la elaboración y/o adquisición de los materiales didácticos y la formación de los instructores internos.

En segundo lugar, es preciso definir el modo de operación que asumirán los centros educacionales que impartirán las diferentes acciones formativas, ya que según el rol específico que estos centros asuman, existirán diferentes tipos de estrategias educativas.

A pesar de haber sido completado a través de esta investigación la etapa de diseño, aún no ha sido definido en forma precisa la estrategia de trabajo de los centros educacionales de apoyo, pero el autor de esta tesis considera que existe un conjunto de estrategias que puede utilizarse con el fin de introducir la aplicación del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A.

Las estrategias que se proponen son las siguientes:

- i. Desarrollar una campaña divulgativa para difundir el programa de formación entre los directivos de la empresa. Un aspecto importante aquí es la difusión del calendario de las diferentes acciones de formación que forman parte del programa, el cual tendrá siempre presente, entre otros aspectos, el calendario

civil en relación con el calendario de los cursos, fechas importantes, posibles temporadas de vacaciones, cierre de ejercicios fiscales, la disponibilidad de locales apropiados para cada actividad formativa en cuestión. También se deberá establecer un compromiso, a nivel de Consejo de Dirección, de las autorizaciones a los directivos, teniendo siempre en mente las cargas de trabajo de las áreas involucradas, la posibilidad de aprovechar de la mejor manera el tiempo del curso, etc.

- ii. Un aspecto muy importante es la disponibilidad de los instructores internos, ya que es fundamental contar con la autorización de sus jefes directos para que puedan impartir los cursos.

La promoción de este programa se ejecuta en la actualidad en PDV CUPET S.A. En ella se le informa de forma oportuna y suficiente sobre las acciones formativas que realizarán los integrantes de la dirección de esta entidad. Esta incluye el objetivo, los contenidos temáticos, las fechas previstas, sedes, duración, horarios y todas las condiciones que los participantes necesitan conocer para que llegue a los cursos con expectativas adecuadas. Esta promoción se uso también en conocimiento del sindicato.

Una vez elaborado y desarrollado el programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A., el siguiente paso es elegir las opciones y modalidades que más se ajusten a los requerimientos del programa, al tipo y número de formandos al cual se dirigirá, a los objetivos que se desean alcanzar y al tiempo que se tenga considerado para su desarrollo.

La principal opción que el autor de esta tesis propone, en aras de ganar en tiempo y poder darle un mejor seguimiento al desarrollo de las competencias de la reserva de directivos, así como lograr la sustitución oportuna de los expatriados con el consecuente ahorro que esto presupone para el país, es la de **formación grupal**, dado también que esta modalidad permite la participación crítica y reflexiva de los integrantes a partir de la discusión y el análisis. Este tipo de formación facilita la comunicación entre los miembros del grupo y se crea un ambiente de informalidad y compañerismo que permite el logro de un objetivo común. No obstante, el uso de este tipo de formación no excluye la utilización de la **formación individualizada** en los casos que requieran proporcionar un conocimiento específico, con cierta flexibilidad de horario y espacio físico.

III.9 Evaluación y seguimiento del programa de formación.

a) Evaluación del Aprendizaje.

En lo referente a la evaluación del aprendizaje, el autor de esta tesis propone que se utilicen los criterios de Chirino (29) respecto a la evaluación, el cual plantea que *“deben quedar atrás los exámenes fríos (...) para ser actividades científico - productivas de carácter profesional”*. O sea, se debe exigir la participación de los directivos en la evaluación; para ello se tiene presente los criterios e indicadores del autor antes mencionado y se realizan algunas adecuaciones al contexto laboral en el que se evalúan las competencias, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 3.9.1 Criterios para la evaluación del aprendizaje.

Criterios	Indicadores
Dominio del contenido	<ul style="list-style-type: none">• Uso del vocabulario técnico.• Independencia cognoscitiva.• Amplitud para analizar el objeto de estudio.• Profundidad para explicar el objeto de estudio.• Transferencia de conocimientos a nuevas situaciones.• Desarrollo de habilidades.
Participación	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso y disposición a realizar tareas.• Asumir posición científica.• Tomar parte en el debate.• Actitud reflexiva
Creatividad	<ul style="list-style-type: none">• Iniciativa para resolver problemas.• Audacia para plantear soluciones originales.• Flexibilidad en el abordaje de tareas.• Perseverancia.• Apertura al cambio.

Criterios	Indicadores
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a criterios ajenos. • Escucha atenta. • Precisión y claridad para expresar sus ideas. • Respeto al derecho de la palabra. • Cordialidad en el diálogo.
Rol laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la importancia social de la labor. • Responsabilidad ante las tareas. • Reconocimiento de errores y aciertos personales. • Reconocimiento de la obra de los demás. • Capacidad de tomar decisiones. • Satisfacción personal por su trabajo.

Fuente: Perfeccionamiento de la formación inicial investigativa de los profesionales de la educación. Chirino, M. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana, ISPEJV, 2002.

La aplicación de los instrumentos y técnicas para medir el rendimiento del curso o evento de formación depende del nivel de conocimiento de los objetivos y del momento de la evaluación. El autor del presente trabajo, propone los siguientes instrumentos a aplicar para la evaluación del nivel de aprendizaje de los directivos.

Evaluación Diagnóstica

- Pruebas objetivas.
- Cuestionarios.
- Pruebas estandarizadas.
- Ensayos.
- Falso o verdadero.

Evaluación Formativa

- Opción múltiple.
- Respuesta breve.
- Discusión.
- Complementación.
- Falso o verdadero.

Evaluación Final

- Pruebas objetivas.
- Cuestionarios.
- Pruebas estandarizadas.
- Ensayos.
- Falso o verdadero.

Es recomendable dar a conocer al participante en el evento de formación el propósito de la evaluación y crear un clima de confianza, así como dar a conocer los resultados obtenidos.

b) Evaluación de la Rentabilidad de la Formación.

Para la determinación de la rentabilidad del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. el autor de esta tesis propone realizarla por medio de la

comparación de los ingresos con los costos.

Para la determinación de los costos de las acciones formativas que conformarán el programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A., partiendo de la ficha del Anexo 9 de esta tesis, se confeccionó una hoja de cálculo en Excel que facilita este proceso. Estos valores servirán de patrón para la aprobación de este programa.

Posteriormente, se procede a determinar los parámetros físicos que se utilizarán como unidad de medida. Estos parámetros servirán para la obtención medidas pre, con las cuales comparar los datos que se obtengan tras la realización de los diferentes cursos de formación de los directivos. Así se podrá verificar en qué medida la formación le ha servido para solventar los problemas existentes, pudiéndose obtener incluso porcentajes de mejora.

A continuación se reflejan los parámetros que en la opinión del autor de esta tesis, pueden ser utilizados en la determinación de la rentabilidad de la formación de los directivos de PDV CUPET S.A. Para ello, se seleccionaron los parámetros en dependencia del eje temático en que se enmarcan las acciones formativas que se emprendan. En la siguiente tabla se proponen un conjunto de parámetros físicos para utilizar en la evaluación de la rentabilidad del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A.

Tabla 3.9.2 Posibles parámetros físicos a utilizar en la evaluación de la rentabilidad del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A.

CURSOS	PARÁMETROS FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación. - Relaciones Interpersonales. - Cómo Delegar con Eficacia. - Dirigir Equipos de Trabajo. - Dirección por Objetivos. - Negociación y Toma de Decisiones. - Comportamiento Organizacional. - Gestión del Cambio en las Organizaciones. - Liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de quejas de los subordinados. - Índice de satisfacción laboral - Decisiones tomadas (número, rapidez y/o calidad. - Implementación de nuevas ideas. - Número de sugerencias presentadas. - Reducción de horas extraordinarias. - Número de proyectos finalizados con éxito. - Número de conflictos.
<ul style="list-style-type: none"> - Cómo Aumentar la Productividad de los Trabajadores. - Gestión de los Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de ausentismo. - Número de acciones disciplinarias. - Número de peticiones de baja o traslado. - Tasa de incremento de la productividad. - Horas dedicadas a la formación de los subordinados.
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y Uso de la Información. - Informática y sus Aplicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de informes terminados. - Productividad por hora de computadora. - Número de documentos o informes pendientes

CURSOS	PARÁMETROS FÍSICOS
	<ul style="list-style-type: none"> por semana. - Costos administrativos. - Tiempo medio de realización de documentos. - Índice de calidad de los informes. - Número de informes repetidos.
<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facturación mensual. - Número de unidades vendidas. - Número de pedidos. - Precio medio de venta. - Número de artículos por pedidos. - Gastos de ventas. - Número de contactos obtenidos. - Número de clientes visitados. - Número de nuevos clientes obtenidos. - Tiempo medio de respuesta. - Plazo medio de cobro a clientes.
<ul style="list-style-type: none"> - Los Estados Financieros. - Elaboración de Presupuestos. - El Ahorro, fuente de Inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo medio de realización del presupuesto. - Índice de calidad de los presupuestos. - Número de informes contables repetidos. - Tasa de desviación del presupuesto. - Costos unitarios - Costos administrativos - Costos variables - Costos fijos - Sobrecostos - Costos operativos - Número de reducciones de costos - Ahorros de costos - Costos de accidentes - Gastos de ventas - Recursos humanos utilizados - Número de impagos - Volumen de impagos - Precios de compra obtenidos
<ul style="list-style-type: none"> - Cómo armar un Plan de Negocios. - Dirección Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo medio de realización del Plan de Negocios. - Índice de calidad de los Plan de Negocio. - Cantidad de veces que repite el Plan de Negocios. - Tasa de desviación del presupuesto. - Número de reducciones del presupuesto. - Recursos humanos utilizados.
<ul style="list-style-type: none"> - Costos de Producción. - Elaboración de Planes Productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de unidades producidas. - Productividad. - Tiempo medio de realización de las producciones. - Costos unitarios. - Cantidad de recursos humanos utilizados. - Tasa de desviación del presupuesto.

CURSOS	PARÁMETROS FÍSICOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Número de horas extras. - Horas de detención de los equipos. - Tiempo requerido de mantenimiento o reparación.
<ul style="list-style-type: none"> - Control de la Calidad del Producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de desperdicios de materiales. - Índice de rechazo por parte de los clientes. - Número de trabajos repetidos. - Desviaciones del estándar. - Porcentaje de tareas acabadas correctamente. - Costos unitarios.
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión por Procesos. - Aseguramiento de la Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de rechazo por parte de los clientes. - Desviaciones del estándar. - Número de clientes perdidos por fallos de calidad. - Índice de errores (de diversa índole). - Número de felicitaciones / quejas del cliente. - Sugerencias de mejora recibidas. - Número de clientes visitados. - Porcentaje de peticiones de información atendidas. - Índice de satisfacción del cliente. - Frecuencia de uso de nuevas habilidades.
<ul style="list-style-type: none"> - Innovación Tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de problemas detectados / resueltos. - Tiempo requerido de supervisión. - Decisiones tomadas (número, rapidez, calidad) - Tasa de evaluación del rendimiento. - Número de sugerencias presentadas. - Cantidad de nuevas ideas implementadas. - Reducción de horas extraordinarias. - Número de proyectos finalizados con éxito. - Frecuencia de uso de nuevas habilidades

De entre la lista de parámetros relacionados anteriormente, se selecciona una serie de ellos para realizar el seguimiento de los mismos. Esta reducción del número de indicadores tiene como objetivo no hacer excesivamente costoso el proceso, así como ir a los aspectos más relevantes de los efectos esperados para facilitar su análisis. Para llevar a cabo la selección final, se debe tener en cuenta los siguientes criterios

- Pertinencia o relación directa con los objetivos formativos
- De costo moderado
- Fiabilidad
- Aceptabilidad

Debe tenerse en cuenta que la importancia relativa de los criterios no es la misma. En opinión del autor de esta tesis, el orden de importancia de esos criterios es el que queda reflejado más arriba. Es decir, ante todo se debe buscar que el parámetro sea pertinente, luego que su coste sea adecuado, posteriormente que los datos obtenidos sean fiables, y por último que no suponga peligro de ser rechazado. No obstante, una

valoración demasiado baja en un factor (por ejemplo, que se vea alto riesgo de ser rechazado por miembros de la empresa, o que se consideren demasiado poco fiables los datos que se puedan obtener) puede hacer que un parámetro sea rechazado, aunque la valoración en los otros sea buena.

Una vez determinados los parámetros físicos que se utilizarán, el próximo paso será determinar el valor actual de la medida. Solamente se trabajará en términos del valor unitario económico previo a la acción formativa, y no posterior. De este modo, se eliminarán influencias externas al cálculo.

Luego de haber determinados las medidas “pre”, el próximo paso será determinar el nivel de medida objetivo que se pretende alcanzar al realizar la acción formativa, referida al parámetro elegido. Seguidamente, se calculará la **rentabilidad** que se obtiene al alcanzar un nivel determinado de la medida en uso, haciendo uso de la ficha de cálculo que se muestra en el Anexo 11. También se puede calcular el **nivel objetivo** necesario a alcanzar para cubrir los costos adicionales que supone la formación. Esta segunda vía puede servir de orientación en los casos en los que no existe una referencia clara del nivel objetivo a alcanzar. En el Anexo 12 se muestra la ficha de cálculo del objetivo mínimo o punto muerto.

III.10 Administración y control de la implantación del programa de formación.

Como se explicó en el capítulo 2 de esta tesis, esta etapa se encarga de vigilar y proporcionar el apoyo necesario para el desarrollo del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A., a nivel económico, de gestión administrativa y de apoyo logístico.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO III.

- El análisis de los resultados de la evaluación del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. evidenció que la gestión de la formación de los mismos presenta insuficiencias y deficiencias, entre las que se destaca la determinación de necesidades en base sólo a lo cognitivo, faltando otros elementos del concepto de competencia muy necesarios a los directivos. Otro aspecto necesario a destacar aquí está relacionado con el principio de participación de todos los implicados, aspecto éste en el cual se presentan dificultades en el diseño del programa actual de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. Todo ello evidencia la necesidad de un rediseño del programa actual para la formación de estos directivos.
- Agrupando las competencias detectadas en los perfiles de cargos de los directivos de PDV CUPET S.A., se concluye que los conocimientos representan el 42.2% del total de competencias requeridas, mientras que las habilidades, las aptitudes y las actitudes representan el 34.9%, el 7.2% y el 15.7% respectivamente. Esto evidencia que las funciones y actividades que deben desarrollar los directivos están muy estrechamente vinculadas con los conocimientos y habilidades que los mismos poseen o pueden desarrollar a través de su formación y desarrollo.
- El programa de formación basado en competencias para los directivos de PDV CUPET S.A. está compuesto por tres módulos o etapas principales, que dividen las 29 acciones formativas en función del grado de complejidad en el aprendizaje. Además, en cada una de estas acciones de formación se establecen las competencias a desarrollar en términos de capacidades, para de esta manera lograr los desempeños esperados de los directivos en sus acciones como tal, o sea, durante la resolución de los problemas propios del ejercicio de su rol profesional.
- La promoción del programa de formación de los directivos se ejecuta en la actualidad en PDV CUPET S.A. En ella se le informa de forma oportuna y suficiente sobre las acciones formativas que realizarán los integrantes. Ésta incluye el objetivo, los contenidos temáticos, las fechas previstas, sedes, duración, horarios y todas las condiciones que los participantes necesitan conocer para que llegue a los cursos con expectativas adecuadas. Esta promoción se puso también en conocimiento de los expatriados y del sindicato.

- Para la determinación de la rentabilidad del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A., el autor de esta tesis propone realizarla por medio de la comparación de los ingresos con los costos. Para ello, confeccionaron fichas para el cálculo de los costos del programa de formación y se determinaron los parámetros físicos para evaluar posteriormente la rentabilidad de este programa.

CONCLUSIONES FINALES

1. Se demuestra en la tesis que el diseño de un programa de formación basado en competencias, contribuye a que la formación y desarrollo del personal cubano que sustituirá al personal extranjero en la Empresa Mixta PDV CUPET SA de Cienfuegos esté en correspondencia con los retos que tiene ante sí esta organización.
2. El proceso investigativo ha permitido constatar la pertinencia de los aportes del enfoque de la formación por competencias, la determinación de las necesidades formativas y las competencias de los directivos, dando respuesta al problema científico planteado, al integrar sus fundamentos en el programa de formación basado en competencias de dichos directivos en PDV CUPET S.A.
3. La formación basada en competencias mantiene un nuevo enfoque centrado en el participante como eje del aprendizaje, y está orientada al desarrollo de sus saberes y a su capacidad de movilizarlos en situaciones reales de trabajo. La formación por competencias de los directivos de PDV CUPET S.A. debe caracterizarse por su enfoque sistémico, estratégico y una integración holística de capacidades a adquirir y a desarrollar.
4. El análisis de los resultados de la evaluación del programa actual de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. evidenció que la gestión de la formación de este personal presenta insuficiencias y deficiencias, entre las que se destaca la determinación de necesidades en base sólo a lo cognitivo, faltando otros elementos del concepto de competencia muy necesarios a los directivos. Otro aspecto necesario a destacar aquí está relacionado con el principio de participación de todos los implicados, aspecto éste en el cual se presentan dificultades en el diseño del programa actual de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. Estos aspectos evidencian la necesidad de un rediseño del programa actual para la formación de estos directivos.
5. El programa de formación basado en competencias para los directivos de PDV CUPET S.A. está compuesto por tres módulos o etapas principales, que dividen las 29 acciones formativas en función del grado de complejidad en el aprendizaje. Además, en cada una de estas acciones de formación se establecen las

competencias a desarrollar en términos de capacidades, para de esta manera lograr los desempeños esperados de los directivos en sus acciones como tal, o sea, durante la resolución de los problemas propios del ejercicio de su rol profesional. Todas las acciones formativas propuestas y sus contenidos generales han sido preparados con base a los criterios y recomendaciones del grupo de expertos formado a tal fin, así como de los expatriados que colaboran directamente con los directivos cubanos, teniendo en cuenta sus experiencias en cada uno de las áreas de conocimientos.

6. El procedimiento para la implantación del currículo de formación de los directivos de PDV CUPET S.A. servirá de guía para llevar a cabo la misma de manera eficaz y eficiente. En él se enfatiza la importancia de la promoción oportuna y adecuada del programa entre todos los interesados, su ejecución en función de las capacidades a desarrollar y los instrumentos para determinar y evaluar el impacto de la formación de estos directivos en su desempeño.

RECOMENDACIONES

Los resultados de la presente investigación permiten recomendar lo siguiente:

1. Continuar la implantación del programa de formación de los directivos de PDV CUPET S.A., de acuerdo al procedimiento descrito en esta tesis, para de esta manera validar el mismo y corroborar su pertinencia, adecuación y coherencia.
2. Llevar a cabo un diagnóstico del plan general de formación de los trabajadores de PDV CUPET S.A., con todos los programas de formación incluidos en él, para constatar si la gestión de la formación de los trabajadores presenta insuficiencias o deficiencias y detectar aspectos que evidencien la necesidad de un rediseño de los programas actuales.
3. Sistematizar la metodología para el diseño de programas de formación basado en competencias que permita desarrollar la formación por competencias del resto de las ocupaciones que están presentes en PDV CUPET S.A., como vía para el desarrollo de los saberes y a capacidades de todos los trabajadores de la empresa y su movilización en situaciones reales de trabajo
4. Complementar esta investigación con estudios sobre selección y evaluación del desempeño basado en competencias de todo el personal que ocupa cargos de reserva de directivos en PDV CUPET S.A., extendiéndola posteriormente a todos los trabajadores de la entidad.
5. Negociar con los centros educativos ramales y del sistema de educación superior, así como las instituciones educacionales especializadas radicadas en Venezuela, la adecuación de los cursos que actualmente se imparten en los mismos, para que los mismos se ajusten a las necesidades formativas que realmente poseen los directivos de PDV CUPET S.A., de forma que se logre un punto de convergencia entre la formación y el rol laboral de esta reserva.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, Richard. Metodología AMOD/ Richard Adams.—Ottawa: Editorial Nova Scotia,1995.-- 45p.
- Addine, Fernando. Diseño Curricular/ Fernando Addine.--La Habana: [s.n.], 2000.--105 p.
- Alamillo, José. Algunas Experiencias de Formación y Certificación Basada en Competencias en América Latina. Tomado De: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/in>, 25 de agosto del 2006.
- Alpizar Fernández, Raúl. Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos de la Universidad de Cienfuegos/ Raúl Alpizar Fernández; Dra. Nora Arechavaleta Guartón, tutor.-- Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana (C.H.), 2004.—207 h.
- Álvarez de Zayas, Carlos. El Diseño Curricular. Tomado De: <http://w.w.w.monografias.com>, 6 de junio del 2006.
- Appely, Lawrence. The rules for an effective directive. Tomado De: <http://w.w.w.asg.com>, 12 de agosto del 2006.
- Argüelles, Alberto. Competencia laboral y educación basada en normas de competencia/ Alberto Argüelles.-- Ciudad México: Editorial Limusa, 1996.--312 p.
- Arruda, Carlos. Cualificación versus Competencia. Boletín Cinterfor / OIT. (Montevideo) (149): 61-64, Mayo del 2001.
- Assae, Henrich. Competency-Based Education: What, Why, and How?. Tomado De: <http://www.asaenet.org/copyright/0,1937,00.html>, 25 de agosto del 2006.
- Barbier, Julián. Prácticas de formación. Evaluación y análisis/ Julián Barbier.-- Buenos Aires: Editorial Novedades Educativas, 1999.--154 p.
- Becerra Lois, Francisco. Evolución del desarrollo socio económico a escala territorial: el caso de la provincia de Cienfuegos/ Francisco Becerra Lois; Dr. Roberto Fernández Ruiz, tutor.-- Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana (C.H.), 2004.--185 h.
- Bolívar, Chris. Más allá de la formación: El desarrollo de competencias. Tomado De: <http://w.w.w.revistaciencias.com>, 10 de junio del 2006.
- Boyatsis, Richard. Competence. A history and methodology. Tomado De: <http://www.cinterfor.org.uy/public>, 14 de mayo del 2006.
- Bunk, Günter. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista Formación Profesional (Berlín) (1):23-27, Abril de 1994.
- Castañeda, Alberto. Teoría y práctica del diseño curricular: un acercamiento a las tendencias internacionales en el diseño curricular de carreras de ingeniería y arquitectura ante el reto del inicio del tercer milenio. Tomado De: <http://www.cinterfor.org.uy/public>, 10 de junio del

2006.

- Adams, Richard. Metodología AMOD/ Richard Adams.—Ottawa: Editorial Nova Scotia, 1995.-- 45 p.
- Addine, Fernando. Diseño Curricular/ Fernando Addine.--La Habana: [s.n.], 2000.--105 p.
- Alamillo, José. Algunas Experiencias de Formación y Certificación Basada en Competencias en América Latina. Tomado De: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/in>, 25 de agosto del 2006.
- Álvarez de Zayas, Carlos. El Diseño Curricular. Tomado De: <http://w.w.w.monografias.com>, 6 de junio del 2006.
- Appely, Lawrence. The rules for an effective directive. Tomado De: <http://w.w.w.asg.com>, 12 de agosto del 2006.
- Argüelles, Alberto. Competencia laboral y educación basada en normas de competencia/ Alberto Argüelles.-- Ciudad México: Editorial Limusa, 1996.--312 p.
- Arruda, Carlos. Cualificación versus Competencia. Boletín Cinterfor / OIT. (Montevideo) (149): 61-64, Mayo del 2001.
- Assae, Henrich. Competency-Based Education: What, Why, and How?. Tomado De: <http://www.asaenet.org/copyright/0,1937,00.html>, 25 de agosto del 2006.
- Barbier, Julián. Prácticas de formación. Evaluación y análisis/ Julián Barbier.-- Buenos Aires: Editorial Novedades Educativas, 1999.--154 p.
- Bolívar, Chris. Más allá de la formación: El desarrollo de competencias. Tomado De: <http://w.w.w.revistaciencias.com>, 10 de junio del 2006.
- Boyatsis, Richard. Competence. A history and methodology. Tomado De: <http://www.cinterfor.org.uy/public>, 14 de mayo del 2006.
- Bunk, Günter. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista Formación Profesional (Berlín) (1):23-27, Abril de 1994.
- Castañeda, Alberto. Teoría y práctica del diseño curricular: un acercamiento a las tendencias internacionales en el diseño curricular de carreras de ingeniería y arquitectura ante el reto del inicio del tercer milenio. Tomado De: <http://www.cinterfor.org.uy/public>, 10 de junio del 2006.
- Castro, Carlos. La automatización en Brasil: ¿quién le teme a los circuitos digitales? Tomado De: <http://www.cinterfor.org.uy/public>, 14 de mayo del 2006.
- Cuba. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Administración Universitaria/ CEPES.-- La Habana: [s.n.], 2001.--75 p.
- _____. Consejo de Estado. Decreto-Ley No. 196: Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno.-- La Habana, 1999.--47 p.
- _____. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 21/99: Reglamento para la

capacitación profesional de los trabajadores.-- La Habana,1999.--48 p.

- _____. Consejo Nacional para la Certificación de las Competencias Laborales. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Tomado De: <http://w.w.w.conocer.mx>, 10 de junio del 2006.
- _____. Consejo Nacional para la Certificación de las Competencias Laborales. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Tomado De: <http://w.w.w.conocer.mx>, 10 de junio del 2006.
- _____. Consejo Nacional para la Certificación de las Competencias Laborales. Método Delphi. Tomado De <http://www.geocities.com/pentagon/quaters/7578/prosol.html>, 23 de septiembre del 2006.
- Chirino López, Manuel. Perfeccionamiento de la formación inicial investigativa de los profesionales de la educación/ Manuel Chirino López; Alberto Alonso González, tutor.-- Tesis de Doctorado, ISPEJV (C.H.), 2002.--187 pp.
- Díaz Barriga, Alberto. Sistema modular y curriculum: ayer, hoy y mañana. Revista Cubana de Educación Superior (La Habana) (1):5-23, Junio de 1996.
- Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas/ Ana Catalano...[et.al.].-- Buenos Aires: Editorial Cinterfor, 2004.--226 p.
- Diseño Curricular: Modelación del Proceso de Formación de Profesionales/ Ramón Fraga...[et.al.].-- La Habana: Editorial Científico Técnica, 1998.--132 p.
- Ducci, Mario. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: situación actual y perspectivas/ Mario Ducci.—Guanajuato: [s.n.], 1997.--118 p.
- Figueiredo, Raúl. El perfil del ingeniero requerido por la empresa. Tomado De: <http://www.cinterfor.org.uy/public>, 10 de abril del 2006.
- Gonczi, Albert. Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: la experiencia Australiana. Tomado De: <http://www.cinterfor.org.uy/public>, 20 de septiembre del 2006.
- _____. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia/ Albert Gonczy, James Athanasou.-- [s.l.]: Editorial Limusa, 1996.--197 p.
- Guelman, Antonie. Orientaciones para la elaboración de estrategias didácticas ligadas a la problematización en la formación de competencias profesionales/ Antonie Guelman, Mariano Monzani.-- Buenos Aires: Editorial INET, 1999.--208 p.
- Hamlin, Barriell. Competence-based qualifications: a way forward. Journal of European Industrial Training (Bradford) 41, (6):21-26. Octubre de 1993.
- Hassan, Allan. Evolución de los mercados de trabajo y la política de educación y formación. Revista de Formación Profesional (Buenos Aires) 12, (4):13-16. Marzo de 1994.
- Ibarra, Alberto. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. Tomado De:

<http://w.w.w.conocer.mx>, 10 de junio del 2006.

- _____ . Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletín Cinterfor/OIT (Montevideo), (149):37-47. Marzo del 2000.
- _____ . Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Tomado De: <http://w.w.w.conocer.mx>, 10 de junio 2005.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. La institución nacional de formación profesional. Tomado De: <http://w.w.w.conocer.mx>, Consultado el 10 de junio 2005.
- Irigoín, Manuel. Certificación de competencias. Del concepto a los sistemas. Boletín CINTERFOR (Uruguay), (152):20-16. Abril de 2000.
- James Albert. Administración/ Albert James, Frank Stoner.-- 5ta Edición.-- Ciudad México: [s.n.], 1995.--454 p.
- Kemp, Henrich. Planeamiento didáctico/ Henrich Kemp.-- Ciudad México: Editorial Diana, 1972.--190 p.
- Koontz, Harold. Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la Administración/ Harold Koontz.-- New York: Editorial Mc Graw Hill, 2000.--275 p.
- _____ . Elementos de Administración/ Harold Koontz, Heinz Wehrich.—Barcelona: Editorial Limusa, 1991.--335 p.
- Kottler, Phillip. Marketing/ Phillip Kottler.—Ciudad México: [s.n.], 2001.--315 p.
- Lake, Kate. Integrated Curriculum. Tomado De: <http://www.nwrtl.org>, 10 de junio del 2006.
- Management. En: Enciclopedia del Management. Tomo 1 (1997).— p.165-167.
- Marelli, Antonio. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia/ Antonio Marelli.-- Ciudad México, [s.n.], 1999.--275 p.
- Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos/ Leonard Mertens.-- Montevideo: Editorial Cinterfor, 1996.--119 p.
- _____ . Experiencias metodológicas en competencia laboral/ Leonard Mertens.— Montevideo: Editorial Cinterfor, 1999.--165 p.
- Ministerio de Educación. Congreso Pedagogía 1999, Palacio de las Convenciones, 1999. Un modelo para la integración estudio-trabajo en la escuela cubana actual/ MINED.-- La Habana: Gilberto García Batista, Fernando Addine, 1999.--18 p.
- _____ . Congreso Pedagogía 2003, Palacio de las Convenciones, 2003. La integración de los planes de estudio. Un reto de nuestros tiempos/ MINED.-- La Habana: Manuel Carballo, 2003.--22p.
- _____ . Congreso Pedagogía 2003, Palacio de las Convenciones, 2003. Fundamentos del diseño curricular en la educación técnica y profesional/ MINED.-- La Habana: Samuel Jiménez Vielsa, 2003.--22p
- _____ . Congreso Pedagogía 2005, Palacio de las Convenciones, 2005. Las

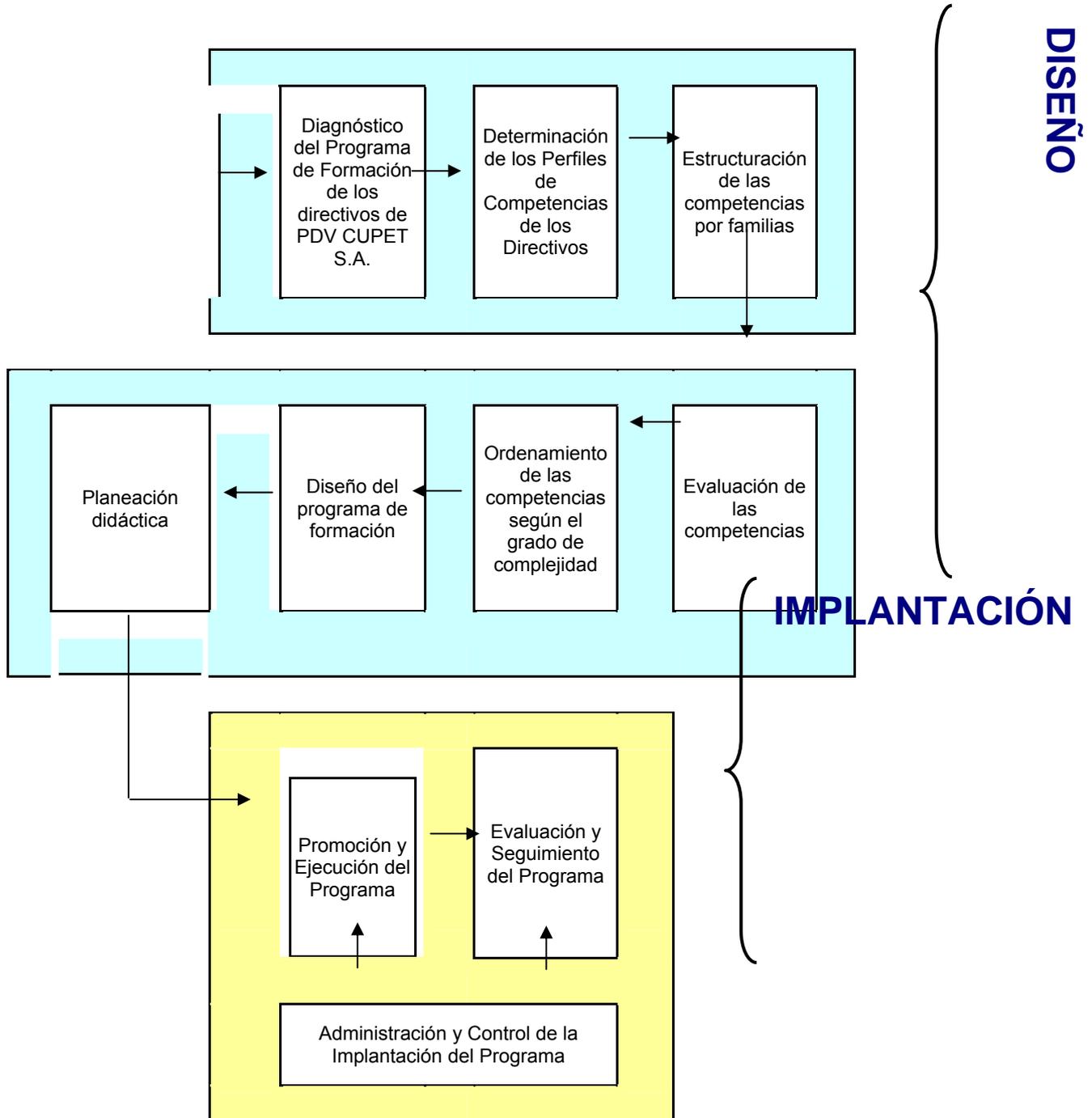
- dimensiones en el diseño curricular/ MINED.-- La Habana: Gilberto Ayes y Guillermo Montel, 2005.--18 p.
- Mintzberg, Henry. El trabajo directivo: Folklore y Realidad/ Henry Mintzberg.—Montreal: Editorial Universidad Mc Hill, 1999.-- 176 p.
 - Morán Oviedo, Pablo. La vinculación docencia-investigación como estrategia pedagógica. Revista Perfiles Educativos (Barcelona) 5, (61):45-53, Mayo de 1993.
 - Nicaragua. Centro de Formación Nicaragüense-Holandés “Simón Bolívar”. Metodología para la transformación curricular según los sistemas DACUM y SCID/ CFN.— Managua: [s.n.], 1997.—135 p.
 - Norton, Richard. AMOD/ Richard Norton.— Ohio: Editorial Mimeo, 2000.--147 p.
 - _____. DACUM Handbook/ Richard Norton.— Ohio: Editorial Mimeo, 1997.--255 p.
 - _____. SCID: A Systematic Competency-Based Curriculum Development Model/ Richard Norton.— Ohio: Editorial Mimeo, 1995.--185 p.
 - Prieto, José. Guía para la evaluación de la formación en las empresas. Cómo valorar el impacto de la formación en la empresa/ José Prieto.— Madrid: Editorial Concepto, 2002.-- 143 p.
 - Ramírez Fumero, Raúl. Diseño Curricular basado en Competencias para la reserva de directivos de la Unidad de Servicios de la Fábrica de Cemento de Cienfuegos/ Aniel Ramírez Fumero; Dr. Raúl Alpizar Fernández, tutor.-- Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos, 2005.—185 h.
 - Ralph, Tyler. Competency based Curriculums. Tomado De: <http://www.ittheory.com/Tyler.htm>, 23 de septiembre del 2006.
 - Reino Unido. National Council for Vocational Qualifications. Las titulaciones profesionales en Inglaterra/ NCVQ.— Londres: [s.n.], 1996.--415 p.
 - Reza Trosino, Julián. Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones/ Julián Reza Trosino.-- Ciudad México: Editorial Panorama, 2001.--211 p.
 - Salas, Carlos. ¿Cuáles son las características que precisa desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI?/ Carlos Salas.-- Ciudad de la Habana: [s.n.], 1996.--46 p.
 - Salazar, Carlos. 75 formas de hacer entretenida la capacitación/ Carlos Salazar.-- Ciudad México: Editorial Organizaciones de Alto Rendimiento, 2001.--178 p.
 - _____. Guía para la elaboración de planes y programas de formación/ Carlos Salazar.-- Ciudad México: Editorial Organizaciones de Alto Rendimiento, 2002.--302 p.
 - Santesmases Mestre, Manuel. Términos de marketing. Diccionario - Base de datos/ Manuel Santesmases Mestre.—Madrid: Editorial Pirámide, S.A, 2000.--535 p.
 - Sladogna, María. La recentralización del diseño curricular. El perfil profesional y la definición de

- competencias profesionales/ María Sladogna.— Buenos Aires: Editorial Proyecto INET-GTZ, 2000.--125 p.
- Spencer, Joseph. Competency Assessment Methods. History and State of the Art/ Joseph Spencer, Donald McClelland.-- New York: Editorial Research Press, 1994.--125 p.
 - Stenhouse, Lois. Investigación y desarrollo del currículo/ Lois Stenhouse.— Madrid: Editorial Morata, 1987.--175 p.
 - Stoner, John. Administración/ John Stoner.-- 5ta. Edición.-- Ciudad México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1994.--475 p.
 - Suiza. Organización Internacional del Trabajo. Glosario de términos escogidos/ OIT.— Quinta Edición.-- Ginebra: Editorial OIT, 1993.--210 p.
 - Taylor, Michael. Educación y capacitación basadas en competencias: un panorama de la experiencia del Reino Unido. Tomado De: <http://w.w.w.conocer.mx>, 12 de agosto del 2006.
 - Uruguay. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. Determinación de necesidades de formación profesional/ CINTERFOR.-- Montevideo: Editorial Mc Gehec, 2001.--223 p.
 - Vargas Zúñiga, Fernando. Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Tomado De: <http://w.w.w.conocer.mx>, 15 de julio del 2006.
 - _____ . El enfoque de competencia laboral. Tomado De: <http://w.w.w.conocer.mx>, 15 de julio del 2006.
 - _____ . El enfoque de la competencia laboral: Manual de formación/ Fernando Vargas Zúñiga.— Montevideo: Editorial Cinterfor, 2001.--126 p.
 - _____ . Algunas líneas para el diseño curricular de programas de formación basados en competencia laboral. Tomado De: <http://w.w.w.conocer.mx>, 15 de julio del 2006.
 - _____ . Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos/ Fernando Vargas Zúñiga.— Montevideo: Editorial Cinterfor/OIT, 2002.—[s.p.]
 - Visauta Vinacua, Balbock. Análisis estadístico con SPSS para Windows. Estadística multivariante/ Balbock Visauta Vinacua.— Madrid: Editorial Mc Graw Hill, 2000.--176p.
 - Whitear, Gilbert. Calificaciones profesionales nacionales. Antología de Lecturas. Tomado De: <http://www.cinterfor.org.uy/public>, 22 de abril del 2006.
 - Woolffolk, Artur. Psicología educativa/ Artur Woolffolk.-- Ciudad México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1990.--265 p.

- Zabala Vidiella, Arturo. La práctica educativa: cómo enseñar/ Arturo Zabala Vidiella.— Barcelona: Editorial GRAO, 1998.--180 p.

ANEXO 1

ETAPAS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA LOS DIRECTIVOS DE PDV CUPET S.A. QUE SUSTITUIRÁN EL PERSONAL EXTRANJERO



ANEXO 10

FICHA PARA LA CONVERSIÓN ECONÓMICA DE PARÁMETROS

	ACCIÓN FORMATIVA:		Fechas:	
	Parámetros seleccionados	Diferencial de mejora	Valor unitario	Ingreso previsto
Convertibles	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
TOTALES			-	-
No Convertibles	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-

Se incluirán como convertibles aquellos parámetros que sean medibles económicamente por medio de un valor unitario concreto. Por el contrario, se incluirán como no convertibles, aquellos que no sean susceptibles de valoración.

A modo de ejemplo, se muestra una ficha para un curso de Finanzas.

FICHA PARA LA CONVERSIÓN ECONÓMICA DE PARÁMETROS: CONVERTIBLES

ACCIÓN FORMATIVA: Finanzas		Fechas: Octubre / Diciembre 2006	
Parámetros seleccionados	Diferencial de mejora	Valor unitario	Ingreso previsto
Volumen anual de impagos	15% ventas		2.700.00
		TOTALES	2.700.00

FICHA PARA LA CONVERSIÓN ECONÓMICA DE PARÁMETROS: NO CONVERTIBLES

ACCIÓN FORMATIVA: Finanzas		Fechas: Octubre / Diciembre 2006	
Parámetros seleccionados	Diferencial de mejora	Valor unitario	Ingreso previsto
Retrasos en facturación	4 días		

ANEXO 11

FICHA DE CALCULO DE LA RENTABILIDAD DE LA FORMACIÓN

Medida Objetivo
-
Medida Actual
=
Incremento Objetivo
x
Valor Unitario
=
Ingreso Esperado Anual
x
Plazo de Referencia
=
Ingreso Esperado Total
-
Costo de Acción Formativa
=
Rentabilidad Prevista

PROCEDIMIENTO DE USO.

1. Restar el nivel actual del nivel objetivo. Si el resultado es negativo, prescindir del signo.
2. Multiplicar el resultado obtenido por el valor unitario.
3. Se trasladará a términos totales lo calculado anualmente multiplicando el resultado anterior por el número de años.
4. A la anterior cifra resultante, restarle el costo de la formación.

EJEMPLO:

Se parte de que PDV CUPET S.A. tiene un nivel de 15 quejas de clientes al mes y se plantea hacer cursos de formación para sus trabajadores (incluidos los directivos) con el fin de mejorar la calidad de atención a los clientes. Su objetivo es lograr reducirlas a 5 quejas/mes. Una forma de valorar las quejas es por medio de las devoluciones de ventas que hagan los clientes. Suponiendo unas devoluciones con un valor medio mensual de 525.00 CUC, el costo para la empresa sería:

$$525.00 \text{ CUC}/15 = 35.00 \text{ CUC por queja cada mes}$$

No obstante, a efectos de cálculo de rentabilidad es necesario considerar el periodo anual. Así, los ingresos que se espera obtener como consecuencia de la reducción de quejas serían:

Ingresos = (nº actual de quejas - nº de quejas objetivo) x la valoración económica de la queja (estimada en este caso en función de las devoluciones de venta).

$$\text{Ingresos} = (15 - 5) \times 35.00 \text{ CUC} = 350.00 \text{ CUC/mes, que al año son } 4\,200.00 \text{ CUC.}$$

Si el coste del curso fue, por ejemplo, de 2 500.00 CUC, la rentabilidad económica que la empresa obtendría de la formación sería:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Ingresos} - \text{Costo Formación} = 4\,200.00 \text{ CUC} - 2\,500.00 \text{ CUC} = 1\,700.00 \text{ CUC.}$$

ANEXO 12

FICHA DE CALCULO DEL OBJETIVO MÍNIMO (PUNTO MUERTO)

Costo acción formativa
/
Valor unitaria Unidad de Medida
=
Incremento Objetivo Total
/
Plazo de Referencia
=
Ingreso Objetivo Anual
/
Medida Actual
=
Medida Objetivo

PROCEDIMIENTO DE USO

1. Dividir el costo total de la formación entre el valor unitario de la medida. El resultado es el incremento o disminución objetivo total que se debe lograr.
2. Para trasladar el incremento objetivo total a términos anuales, se deberá dividir por el plazo de referencia expresado en años.
3. Sumar o restar al resultado obtenido, el valor de la medida actual.

EJEMPLO.

Tomando como base el ejemplo del Anexo 11, el planteamiento de esta opción parte de la consideración de *ingresos = costos*, por lo tanto el número de quejas a las que habría que llegar sería:

$$\text{Costo de la formación / Valoración económica de la queja} = 2\,500.00 \text{ CUC} / 35.00 \text{ CUC} = 72 \text{ quejas al año}$$

es decir,

$$72 / 12 = 6 \text{ quejas al mes.}$$

$$15 - 6 = 9 \text{ quejas}$$

Con ello, reduciendo el número de quejas en un nivel de 9 mensuales se habrá

compensado el costo realizado en la formación.

ANEXO 13

LISTAS DE VERIFICACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN CONTROL

LISTA NO. 1. REQUERIMIENTOS DEL SITIO DE REUNIÓN.

Para selección un local específico, conviene considerar los siguientes aspectos:

A.- El Local:

- ¿Tiene buen aislamiento acústico?
- ¿Tiene suficiente luz eléctrica o natural?
- ¿Tiene iluminación susceptible de disminuir?
- ¿Tiene cortinas adecuadas para oscuridad total?
- ¿Tiene adecuada ventilación?
- ¿Las sillas son cómodas?
- ¿Tiene suficientes tomacorrientes?
- ¿Existe suficiente espacio para usted, su equipo y el grupo?
- ¿Con qué instalaciones y equipos cuenta? (rotafolios, atriles, pizarrones, proyectores, reproductor de vídeo, TV/monitor, reproductora de casetes, extensiones, pantallas, etc.)

B.- Otras Facilidades:

- ¿Dónde están los baños?
- ¿Son suficientes?
- ¿Son accesibles?
- ¿Hay acceso a: fax, teléfonos, fotocopiadoras, computadoras, etc.?
- ¿Cómo se comunican los mensajes?

C.- Comidas y Bebidas:

- ¿Durante los descansos hay merienda, café o té y agua?
- ¿Pueden variarse las horas de descanso?
- ¿Son posibles meriendas o comidas especiales (ej. vegetarianas)?
- ¿Quién es el responsable del enlace con el instructor?

D.- Seguridad:

- ¿Es seguro el local por la noche?
- ¿Durante el descanso están seguras las pertenencias?
- ¿Son necesarios pases de seguridad o requisitos de entrada?
- ¿Es posible el acceso al local fuera de las horas normales de clases?

LISTA NO. 2. INSTRUCCIONES PARA LOS PARTICIPANTES.

Siempre que sea posible, conviene que los futuros participantes reciban confirmación del sitio del curso y alguna información adicional, como puede ser:

- Título del curso.
- Fechas del curso.
- Hora de registro.
- Hora de iniciación (si es diferente).
- Dónde anunciarse a la llegada.
- Nombre y número telefónico del contacto (en caso de dificultades).
- Dirección y localidad.
- Horarios de comida y merienda.
- Programa y cronograma del curso.
- Cualquier preparación o lectura necesaria para el curso.
- Materiales para el curso no suministrados.
- Instrucciones especiales.

LISTA NO. 3. LISTA DE MATERIALES Y EQUIPOS.

No todos estos elementos serán necesarios para cada curso, pero vale la pena mantener una caja conteniendo los materiales. Así se estará preparado para emergencias o solicitudes que surjan durante el curso que esté coordinándose.

A.- Material de escritura:

- Marcadores para rotafolios (diferentes colores).
- Plumones para pizarrón blanco.
- Paquete de plumas y lápices para participantes.
- Acetatos para hacer presentaciones.
- Plumines para escribir sobre acetatos.

B.- Material de escritorio en general:

- Engrapadora y grapas.
- Clips y ligas.
- Cintas autoadhesivas.
- Tijeras, cutter, destornillador, pinzas.
- Regla, calculadora y perforadora.

- Sobres de varios tamaños.
- Personalizadores y tarjetas.
- Cables de extensión, fusibles.

C.- Papel:

- Papel para notas.
- Libretas para participantes.
- Hojas de rotafolio de repuesto.

D.- Materiales para equipo:

- Focos de proyector de repuesto.
- Señalador.
- Pantalla.
- Líquido limpiador para lentes.
- Monturas para enmarcar acetatos de repuesto.
- Control remoto y baterías para el control del vídeo.
- Videocasetes; revisar si están pregrabados, revisar rebobinado.
- Videocasetes en limpio, compatibles con el equipo disponible.
- Videocámara: asegurar instrucciones disponibles.
- TV/monitor: tamaño apropiado de pantalla.
- Borradores.
- Líquido limpiador de pizarra.
- Suficientes hojas de rotafolio.
- Marcadores de varios colores (colores firmes).
- Atriles.
- Reproductor de casetes con baterías y cordón para electricidad.
- Micrófono adecuado.
- Casetes en blanco.
- Modelos o maquetas a utilizar correctamente armados.
- Piezas de repuesto.

LISTA NO. 4. ACCIONES A REALIZAR ANTES DEL EVENTO.

A.- De carácter general:

- Confirmar el número final de participantes.
- Preparar lista de participantes.
- Preparar insignias del evento (ejemplo, logotipo).
- Verificar instalaciones.
- Verificar arreglos de viaje.
- Verificar materiales para el curso solicitados por el instructor.
- Verificar equipo de primeros auxilios.
- Verificar y ver los vídeos antes del curso.
- Verificar y ordenar diapositivas.
- Verificar publicidad, cartas y manuales de los participantes.
- Verificar cualquier equipo especial.

B.- Sitio de reunión:

- Confirmar el número final de participantes.
- Verificar arreglos para recepción, descansos, alimentos, horarios.
- Confirmar cualquier equipo para el sitio de reunión.
- Verificar la distribución del salón.

LISTA NO. 5. ACCIONES A REALIZAR DURANTE DEL EVENTO.

I. UNA O DOS HORAS ANTES DE INICIAR EL EVENTO:

Recepción:

- Organizar la mesa de recepción.
- Organizar los distintivos del evento.
- Tener preparada la lista de participantes.
- Fijar señales de dirección hacia el salón.
- Verificar té, café, merienda, agua, etc.

El salón:

- Verificar que la distribución del salón sea la solicitada.
- Verificar que hay suficientes sillas. (incluyendo sillas de reserva).
- Verificar ubicación de controles para: ventilación, aire acondicionado, etc.
- Organizar y disponer carpetas o manuales, lápices y plumas.
- Colocar personalizadores y marcadores para escribir nombres de los participantes.
- Verificar sistema para entregar mensajes.

- Verificar la localización de las salidas de emergencia y extintores.
- Verificar que el reloj esté correcto.

Equipos:

- Monitores de TV.
- Proyector de acetatos.
- Reproductor de vídeo y control remoto.
- Videocámara y cassetes de video.
- Reproductor de cassetes y cassetes de audio.
- Video beam, tele-view, etc.
- Marcadores y borradores.
- Rotafolios y atriles.
- Hojas de repuesto para rotafolio.
- Pizarrón.
- Focos de repuesto.
- Verificar pantallas y cortinas para oscurecer.

Instructor:

- Preparar resumen curricular para la presentación.
- Entregar: notas, manuales del curso, transparencias y acetatos, plumas, lápices, señaladores, cronómetro, reloj, disposición del mobiliario.
- Entregar lista de participantes.
- Proporcionarle información adicional sobre el grupo, el curso o las condiciones del lugar.

II. DURANTE LA CONDUCCIÓN DEL EVENTO:

Inauguración:

- Conducir la inauguración, presentando a los oradores y dando al grupo una información sobre el currículum del instructor.
- Recordar al grupo información relevante sobre el curso: facilidades, ubicación de servicios, restricciones, etc.
- Recabar fichas de inscripción, cerciorándose del correcto y completo llenado de datos.

Seguimiento:

- Estar al tanto de la atención al grupo: entrega de mensajes, servicios de alimentos y cafetería, telefonemas, etc.
- Si el curso dura varios días, verificar que el instructor cuente con los materiales y equipos necesarios para cada sesión.

- Verificar la limpieza del salón antes de cada sesión.
- Informar al grupo de los cambios que prevean: horarios, condiciones , salón, etc.
- Elaborar los prediplomas de participación, recabar firmas.
- Elaborar y fotocopiar el directorio de participantes.
- Confirmar la asistencia de la persona que realizará la clausura del evento.

Clausura:

- Solicitar a los participantes que realicen la evaluación del curso y del instructor.
- Conducir la clausura, ya sea presentando a la autoridad que la realizará o facilitando la entrega de prediplomas y directorios a los participantes.
- Proporcionar al grupo información relevante: posibles cursos complementarios, otros eventos futuros, manera de recibir el diploma formal y tiempo posible para el trámite, etc.
- Verificar que el salón, los materiales y equipos queden en buen estado.

LISTA NO. 6. ACCIONES A REALIZAR DESPUÉS DEL EVENTO.

Salón:

- Comprobar el arreglo del salón.
- Informar posibles anomalías.
- En caso de que se haya alquilado, saldar cuentas.
- Proporcionar sugerencias para mejoras en futuros eventos, en su caso.

Equipos y materiales:

- Comprobar las condiciones y funcionamiento del equipo utilizado.
- En su caso, sustituir elementos dañados o reportarlos al responsable.
- Guardar materiales reutilizables para futuros eventos.

Instructor:

- Tramitar el pago de honorarios al instructor.
- Elaborar el concentrado de evaluación emitida por los participantes.
- Proporcionar retroalimentación al instructor.
- Solicitar retroalimentación al instructor en relación a la coordinación y atención del evento.

Registros:

- Elaborar formados legales para los organismos pertinentes.
- Elaborar diplomas.

- Registrar evaluaciones de: participantes, instructor, evento.
- Ingresar la información en el control de eventos.

ANEXO 14

TABLAS DE FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE PDV CUPET S.A.

Frecuencias

Notas		
Resultados creados		12-MAY-2007 09:20:01
Sintaxis		FRECUENCIAS VARIABLES= i1.1obj i1.2pol i2.1est i2.2 i2.3 i3.1 i3.2 i3.3 i3.4 i3.5 ii1.1 ii1.2 ii2.1 ii2.2 ii2.3 ii3.1 ii3.2 ii3.3 ii3.4 ii4.1 ii4.2 ii4.3 ii4.4 ii5.1 ii5.2 ii5.3 ii5.4 ii6.1 ii6.2 ORDER=ANALYSIS.
Recursos	Total de valores permitidos	149796
	Tiempo transcurrido	0:00:00,06

Tablas de frecuencia

ObjetivosPDVCUPETSA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
	En Desacuerdo	0	0	0	0
	Indeciso	0	0	0	0
	De Acuerdo	6	66,7	66,7	66,7
	Muy de Acuerdo	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Estrategianacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
	En Desacuerdo	0	0	0	0
	Indeciso	0	0	0	0
	De Acuerdo	5	55,6	55,6	55,6
	Muy de Acuerdo	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

EstructuraPDV CUPETSA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	En Desacuerdo	2	22,2	22,2	33,3
	Indeciso	1	11,1	11,1	44,4
	De Acuerdo	5	55,6	55,6	100,0
	Muy de Acuerdo	0	0	0	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Estructuradirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	4	44,4	44,4	44,4
	En Desacuerdo	2	22,2	22,2	66,6
	Indeciso	0	0	0	66,6
	De Acuerdo	3	33,3	33,3	100,0
	Muy de Acuerdo	0	0	0	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Posibilidadesdirectivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	En Desacuerdo	5	55,6	55,6	77,8
	Indeciso	1	11,1	11,1	88,9
	De Acuerdo	1	11,1	11,1	100,0
	Muy de Acuerdo	0	0	0	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Resultadosdirectivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	3	33,3	33,3	33,3
	En Desacuerdo	3	33,3	33,3	66,7
	Indeciso	0	0	0	66,7
	De Acuerdo	2	22,2	22,2	88,9
	Muy de Acuerdo	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Preparación inicial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	En Desacuerdo	4	44,4	44,4	66,7
	Indeciso	0	0	0	66,7
	De Acuerdo	3	33,3	33,3	100,0
	Muy de Acuerdo	0	0	0	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Requisitos cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	En Desacuerdo	2	22,2	22,2	33,3
	Indeciso	1	11,1	11,1	44,4
	De Acuerdo	5	55,6	55,6	100,0
	Muy de Acuerdo	0	0	0	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Prepmultitarea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	En Desacuerdo	5	55,6	55,6	77,8
	Indeciso	1	11,1	11,1	88,9
	De Acuerdo	1	11,1	11,1	100,0
	Muy de Acuerdo	0	0	0	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Motivación programa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
	En Desacuerdo	0	0	0	0
	Indeciso	0	0	0	0
	De Acuerdo	5	55,6	55,6	55,6
	Muy de Acuerdo	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Necesidades PDV CUPETSA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	0	0	0	0

	En Desacuerdo	4	44,4	44,4	44,4
	Indeciso	1	11,1	11,1	55,6
	De Acuerdo	4	44,4	44,4	100,0
	Muy de Acuerdo	0	0	0	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Formaciónretos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	En Desacuerdo	4	44,4	44,4	55,5
	Indeciso	1	11,1	11,1	66,6
	De Acuerdo	2	22,2	22,2	88,9
	Muy de Acuerdo	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Expatriadodirigeformac

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	En Desacuerdo	2	22,2	22,2	44,4
	Indeciso	1	11,1	11,1	55,5
	De Acuerdo	3	33,3	33,3	88,9
	Muy de Acuerdo	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

RRHHasesora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
	En Desacuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	Indeciso	0	0	0	22,2
	De Acuerdo	5	55,6	55,6	77,8
	Muy de Acuerdo	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Directivoparticipa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
	En Desacuerdo	5	55,6	55,6	55,6
	Indeciso	1	11,1	11,1	66,7
	De Acuerdo	3	33,3	33,3	100,0
	Muy de Acuerdo	0	0	0	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Cincocomponentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
	En Desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	Indeciso	0	0	0	11,1
	De Acuerdo	6	66,7	66,7	77,8
	Muy de Acuerdo	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Detectar necesidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
	En Desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	Indeciso	1	11,1	11,1	22,2
	De Acuerdo	4	44,4	44,4	66,7
	Muy de Acuerdo	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Identificación necesidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	En Desacuerdo	2	22,2	22,2	44,4
	Indeciso	2	22,2	22,2	66,6
	De Acuerdo	2	22,2	22,2	88,9
	Muy de Acuerdo	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Clasifican necesidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
	En Desacuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	Indeciso	1	11,1	11,1	33,3
	De Acuerdo	3	33,3	33,3	66,7
	Muy de Acuerdo	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Desarrollo directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1

	En Desacuerdo	2	22,2	22,2	33,3
	Indeciso	0	0	0	33,3
	De Acuerdo	4	44,4	44,4	77,8
	Muy de Acuerdo	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Potencialpersonalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	En Desacuerdo	5	55,6	55,6	77,8
	Indeciso	1	11,1	11,1	88,9
	De Acuerdo	1	11,1	11,1	100,0
	Muy de Acuerdo	0	0	0	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Conocimientospráctica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	En Desacuerdo	2	22,2	22,2	33,3
	Indeciso	1	11,1	11,1	44,4
	De Acuerdo	3	33,3	33,3	77,8
	Muy de Acuerdo	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Interésdirectivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	En Desacuerdo	5	55,6	55,6	66,7
	Indeciso	1	11,1	11,1	77,8
	De Acuerdo	1	11,1	11,1	88,9
	Muy de Acuerdo	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Descentralizaciónform

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	En Desacuerdo	5	55,6	55,6	77,8
	Indeciso	1	11,1	11,1	88,9
	De Acuerdo	1	11,1	11,1	100,0
	Muy de Acuerdo	0	0	0	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Preferenciacursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
	En Desacuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	Indeciso	0	0	0	22,2
	De Acuerdo	4	44,4	44,4	66,7
	Muy de Acuerdo	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Objetaisladoform

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
	En Desacuerdo	3	33,3	33,3	33,3
	Indeciso	1	11,1	11,1	44,4
	De Acuerdo	4	44,4	44,4	88,9
	Muy de Acuerdo	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Metodologíaparticipat

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	En Desacuerdo	4	44,4	44,4	66,7
	Indeciso	0	0	0	66,7
	De Acuerdo	2	22,2	22,2	88,9
	Muy de Acuerdo	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Sistematelvaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
	En Desacuerdo	6	66,7	66,7	66,7
	Indeciso	1	11,1	11,1	77,8
	De Acuerdo	1	11,1	11,1	88,9
	Muy de Acuerdo	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Evaluaciónflexible

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en Desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1

En Desacuerdo	4	44,4	44,4	55,5
Indeciso	2	22,2	22,2	77,8
De Acuerdo	2	22,2	22,2	100,0
Muy de Acuerdo	0	0	0	100,0
Total	9	100,0	100,0	

ANEXO 15

PERFILES DE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS DE PDV CUPET S.A.

DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto de Trabajo: Director General			
Unidad Organizativa a la que pertenece: Gerencia General			
Subordinación Directa a:		Subordinados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Director CUPET 		<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Chofer • Jefe Grupo Asesoría Legal • Jefe de Grupo de Seguridad y Protección 	
Categoría Ocupacional:	Dirigente	Grupo Escala:	XVIII Salario: \$ 700.00
Pago por Resultados:	30%	Estimulación en Divisas:	25 CUC promedio Pagos Suplementarios: -

CARACTERIZACIÓN DEL CARGO	
MISIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de la Objeto Social para el cual ha sido creada la empresa, logrando la eficiencia y eficacia de los procesos de Reactivación y Expansión, con resultados positivos en los indicadores técnicos y económicos.
FUNCIONES BÁSICAS:	
1. Cumplir y hacer cumplir la Legislación Vigente en el país.	
2. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas de trabajo para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.	
3. Participar en el proceso de elaboración y control del cumplimiento del plan, del Plan de Negocios y de los Presupuestos de su área.	
4. Establecer una adecuada comunicación entre la Dirección, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general.	
5. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.	
6. Dominar y hacer uso de las técnicas de Dirección y Trabajo en equipo.	
7. Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes áreas que se le subordinan.	
8. Dirigir el proceso de innovación de los trabajadores, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica; definida, de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.	
9. Organizar y controlar la actividad contable y financiera de la Empresa.	
10. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.	
11. Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, aplicando además, la estimulación moral y material en la empresa.	
12. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente.	
13. Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la Dirección por Objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por la Junta Directiva.	
14. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan de negocios y de los presupuestos de la Empresa.	
15. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de la Empresa.	
16. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.	
17. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.	
18. Emitir mensualmente los informes y balances contables establecidos.	
19. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la Empresa.	
20. Garantizar la Imagen Corporativa y la Cultura Industrial.	
Área de Trabajo: La actividad se desarrolla fundamentalmente en interiores con una ventilación adecuada, la iluminación debe ser cumpliendo la norma cubana de 300 lux. El color de sus paredes debe ser claro preferentemente azul o verde pálido. El nivel de ruido dentro de la oficina debe ser como máximo 82 db.	
1. Sobre personas:	
• Supervisión jerárquica:	Directores de las diferentes áreas Jefe Grupo Asesoría Legal Jefe Grupo Seguridad y Protección
• Supervisión funcional:	Directores de las diferentes áreas
2. Económica: Gestión, supervisión y control de los presupuestos de la Empresa.	
3. Sobre Bienes: Bienes materiales y medios de trabajo de los que es directamente responsable.	
4. Sobre la Seguridad de Otros: Las decisiones del ocupante de este puesto de trabajo dan lugar a accidentes,	

lesiones, enfermedades u otros daños a terceras personas. Además, vela porque se cumplan con las normas, disposiciones y otras exigencias en materia de seguridad y salud en el trabajo en su área.

5. Sobre Errores: La importancia de los errores que puede cometer el ocupante del puesto de trabajo es alta, su consecuencias se circunscriben a toda la empresa y la probabilidad de ocurrencia es media ($\approx 0,5$).

CONDICIONES DEL CARGO

Condiciones Ambientales y Características del Trabajo:

Posición de Trabajo:

Posición	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Agachado				X
De rodillas				X
Parado			X	
Subiendo				X
Corriendo				X
Empujando				X
Trabajando con los dedos		X		
Sentado		X		

Esfuerzo Físico y Mental:

Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Física				
Posición sentado			X	
Posición bípeda	X			
Posturas mantenidas				
Alternar posiciones				
Motricidad gruesa				
Motricidad fina				
Destreza manual				
Levantamiento y manejo de cargas				
Velocidad de reacción				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Mental				
Recibir información oral/escrita				X
Producir información oral/escrita				X
Análisis de información				X
Emitir respuestas rápidas				X
Atención			X	
Concentración				X
Repetitividad			X	
Monotonía		X		
Tareas de precisión visiomotora				
Habilidad para solucionar problemas				X
Interpretación de signos y símbolos		X		
Percepción causa - efecto				X
Valoración de la realidad				X
Sensopercepción				
Percepción visual		X		
Percepción auditiva		X		
Percepción olfatoria				
Percepción táctil				
Percepción / Discriminación de detalles				
Diferenciación de figura de fondo				
Relaciones espaciales				
Percepción del color				

Factores de Riesgo:

Riesgos	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)

Caídas				X
Choques eléctricos				X
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Golpes				X
Raspaduras y escoriaciones				X
Contacto con material caliente				X
Pérdida de la visión			X	
Pérdida de la audición				X

Enfermedades a la que está expuesto el puesto de trabajo:

Enfermedad	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Alergias				X
Oído				X
Vista			X	
Aparato Respiratorio				X
Aparato Digestivo				X
Sistema Nervioso		X		
Aparato Osteomuscular			X	

Medios de Seguridad:

Medios Individuales de Protección	¿Necesario?	
	Si	No
Casco de protección	X	
Botas con casquillo	X	
Overol		X
Espejelos contra impacto/polvo	X	
Cinturón de labor y fuerza		X
Cinturón de seguridad		X
Guantes		X
Protectores para oídos		X
Peto, mangas, polainas y guantes p/ soldar		X
Careta / espejelos para soldar / cortar		X
Otros		X

REQUERIMIENTO PRELIMINARES

Formación académica mínima: Nivel Superior (Universitario)

Especialidades preferentes: Cualquier especialidad, pero con basta experiencia en la actividad de Dirección en primer nivel y preferentemente vinculada a procesos de Refinación de Petróleo.

Necesidad de experiencia previa: Sí

Cantidad Mínima de Experiencia: 5 años

Requisitos físicos o aparenciales relevantes:

- Alto grado de escucha.
- Ser una persona limpia y aseada.
- Porte y aspecto positivo.
- No tener secuelas incapacitantes.
- No padecer enfermedades cardiovasculares.
- No poseer hipertensión arterial descompensada.
- No padecer enfermedades renales.
- No padecer patologías neurológicas.
- Tener la capacidad física de trabajo adecuada para el puesto.
- No tener vulnerabilidad al estrés.

Otras Exigencias Ninguna

COMPETENCIAS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS

B. Conocimientos de Dirección.

- A-1 Dominar las funciones de dirección.
- A-2 Dominar los métodos y estilos de dirección.
- A-3 Dominar el proceso de toma de decisiones.

- A-4 Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica.
- A-5 Conocer técnicas de negociación.
- A-6 Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo.
- A-7 Conocer el sistema informativo interno de la empresa.
- A-8 Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos.
- A-9 Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios.
- A-10 Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización.

C. Conocimientos de Liderazgo.

- B-1 Dominar técnicas de solución de conflictos.
- B-2 Dominar los aspectos de la gestión del cambio.
- B-3 Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.
- B-4 Dominar las técnicas de solución de problemas.
- B-5 Dominar las técnicas de comunicación.

D. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.

- C-1 Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.
- C-2 Dominar los estados financieros básicos.
- C-3 Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.
- C-4 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.
- C-5 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.

E. Conocimientos Técnicos.

- D-1 Conocer la legislación vigente en materia de Inversión Extranjera, Laboral y Contratación.
- D-2 Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.
- D-3 Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.
- D-4 Conocer elementos básicos de Informatización.
- D-5 Conocer elementos básicos de la industria petrolera.
- D-6 Dominar los elementos de los procesos generales de la entidad.
- D-7 Conocer el contenido del Sistema de Calidad
- D-8 Conocer las normas ISO-9000.

F. Conocimientos de Seguridad Industrial.

- E-1 Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- E-2 Conocer las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.

G. Conocimientos de Seguridad y Protección.

- F-1 Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).
- F-2 Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.
- F-3 Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

H. Conocimientos Básicos Generales.

- G-1 Dominar elementos básicos de computación.
- G-2 Conocer idioma inglés básico.

HABILIDADES

I. Habilidades de Dirección.

- H-1 Facilitar la participación de los trabajadores en el proceso de dirección.
- H-2 Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.
- H-3 Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.
- H-4 Realizar con calidad análisis estratégico de la empresa.
- H-5 Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.
- H-6 Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.
- H-7 Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de la empresa.
- H-8 Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.
- H-9 Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad.

J. Habilidades de Liderazgo.

- I-1 Motivar utilizando todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal.
- I-2 Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.
- I-3 Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto

dentro como fuera de la empresa.

- I-4 Consolidar un equipo de trabajo.
- I-5 Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.
- I-6 Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.

K. Habilidades Económicas.

- J-1 Realizar los análisis económicos financieros de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.
- J-2 Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.
- J-3 Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.
- J-4 Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.

L. Habilidades Técnicas.

- K-1 Establecer el nivel de consolidación de los diferentes sistemas y subsistemas de la entidad.
- K-2 Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de Gestión General.
- K-3 Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.
- K-4 Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.
- K-5 Planear la optimización y desarrollo de la Informatización.
- K-6 Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.

M. Habilidades de Seguridad Industrial.

- L-1 Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- L-2 Aplicar la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.

N. Habilidades de Seguridad y Protección.

- M-1 Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.
- M-2 Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

APTITUDES

- N-1 Capacidad verbal.
- N-2 Capacidad para generalizar experiencias.
- N-3 Atención concentrada y distribuida.
- N-4 Inteligencia emocional.
- N-5 Capacidad de Innovación.
- N-6 Capacidad de análisis y síntesis.

ACTITUDES

- Ñ-1 Respeto y reconocimiento a las demás personas.
- Ñ-2 Responsabilidad ante las acciones.
- Ñ-3 Autoestima y confianza en si mismo.
- Ñ-4 Facilidad para persuadir.
- Ñ-5 Discreción.
- Ñ-6 Integridad, honestidad y ética.
- Ñ-7 Perseverancia en el logro de los objetivos.
- Ñ-8 Sensibilidad interpersonal.
- Ñ-9 Adaptabilidad al cambio.
- Ñ-10 Autocontrol.
- Ñ-11 Motivación por el trabajo que realiza.
- Ñ-12 Confiable.
- Ñ-13 Tolerancia a la presión.

DATOS GENERALES

Denominación del Puesto de Trabajo: Vice Director de Procura			
Unidad Organizativa a la que pertenece: Gerencia de Procura (Compras)			
Subordinación Directa a: <ul style="list-style-type: none">• Director PDV CUPET S.A.		Subordinados: <ul style="list-style-type: none">• Secretaria• Chofer• Especialista "B" A.T.M.• Jefe de Almacenes	
Categoría Ocupacional: Dirigente	Grupo Escala: XVI	Salario: \$ 655.00	
Pago por Resultados: 30%	Estimulación en Divisas: 25 CUC promedio	Pagos Suplementarios:	-

CARACTERIZACIÓN DEL CARGO

MISIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la ejecución de las compras de acuerdo a la estrategia de la empresa y las ofertas del mercado, de forma eficiente y cumpliendo los plazos previstos, así como la recepción, almacenamiento, conservación, protección y entrega al cliente de los productos y materiales almacenados cumpliendo las normas y requisitos establecidos para su manipulación y control.
FUNCIONES BÁSICAS:	
1.	Recepción, gestión y análisis de ofertas, así como aprobar las compras a realizar con el propósito de garantizar el suministro de los recursos necesarios, con eficiencia y calidad, a las diferentes áreas teniendo en cuenta los presupuestos y prioridades establecidas.
2.	Realizar las compras a los proveedores con mejores y más ventajosas ofertas ya sean para importaciones o en entidades del país.
3.	Participar en el proceso de elaboración y control del cumplimiento del plan, del Plan de Negocios y de los Presupuestos de su área.
4.	Orientar, organizar y ejecutar las vías para reducir los costos y gastos en su área.
5.	Asegurar que el personal desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
6.	Planificar, organizar y controlar acciones que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que realizan y su desarrollo en función de un mejor desempeño y utilización plena de su potencial.
7.	Evaluar anualmente el desempeño de los subordinados para decidir su permanencia, estimulación y/o promoción al empleo y vincular el sistema de retribución monetaria con los resultados económicos productivos.
8.	Cumplir con los sistemas de protección que aseguren la preservación de los recursos materiales, financieros e informativos que eviten manifestaciones de corrupción o delito.
9.	Definir las formas y métodos de efectuar los diferentes servicios que oferta su área.
10.	Elaborar todos los Procedimientos de trabajo y control relacionados con la actividad que dirige.
11.	Elaborar los planes de necesidades de suministro de recursos materiales a corto, mediano y largo plazo.
12.	Garantizar la aplicación de la Política de Calidad en su área.
Área de Trabajo: La actividad se desarrolla fundamentalmente en interiores con una ventilación adecuada, la iluminación debe ser cumpliendo la norma cubana de 300 lux. El color de sus paredes debe ser claro preferentemente azul o verde pálido. El nivel de ruido dentro de la oficina debe ser como máximo 82 db.	
1. Sobre personas:	
• Supervisión jerárquica:	Todo el personal del área de Procura
• Supervisión funcional:	Directores de la diferentes áreas
2. Económica: Gestión, supervisión y control de los presupuestos del área.	
3. Sobre Bienes: Bienes materiales y medios de trabajo de los que es directamente responsable.	
4. Sobre la Seguridad de Otros: Las decisiones del ocupante de este puesto de trabajo dan lugar a accidentes, lesiones, enfermedades u otros daños a terceras personas. Además, vela porque se cumplan con las normas, disposiciones y otras exigencias en materia de seguridad y salud en el trabajo en su área.	
5. Sobre Errores: La importancia de los errores que puede cometer el ocupante del puesto de trabajo es alta, su consecuencias se circunscriben a toda la empresa y la probabilidad de ocurrencia es media ($\approx 0,5$).	

CONDICIONES DEL CARGO				
Condiciones Ambientales y Características del Trabajo:				
Posición de Trabajo:				
Posición	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Agachado				X
De rodillas				X
Parado			X	
Subiendo				X
Corriendo				X
Empujando				X
Trabajando con los dedos		X		
Sentado		X		
Esfuerzo Físico y Mental:				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Física				
Posición sentado			X	
Posición bípeda	X			
Posturas mantenidas				
Alternar posiciones				
Motricidad gruesa				
Motricidad fina				
Destreza manual				
Levantamiento y manejo de cargas				
Velocidad de reacción				

Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Mental				
Recibir información oral/escrita				X
Producir información oral/escrita				X
Análisis de información				X
Emitir respuestas rápidas			X	
Atención			X	
Concentración			X	
Repetitividad			X	
Monotonía		X		
Tareas de precisión visiomotora				
Habilidad para solucionar problemas				X
Interpretación de signos y símbolos		X		
Percepción causa - efecto				X
Valoración de la realidad			X	
Sensopercepción				
Percepción visual		X		
Percepción auditiva		X		
Percepción olfatoria				
Percepción táctil				
Percepción / Discriminación de detalles				
Diferenciación de figura de fondo				
Relaciones espaciales				
Percepción del color				
Factores de Riesgo:				
Riesgos	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Caídas				X
Choques eléctricos				X
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Golpes				X
Raspaduras y escoriaciones				X
Contacto con material caliente				X
Pérdida de la visión		X		
Pérdida de la audición				X
Enfermedades a la que está expuesto el puesto de trabajo:				
Enfermedad	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Alergias				X
Oído				X
Vista			X	
Aparato Respiratorio				X
Aparato Digestivo				X
Sistema Nervioso			X	
Aparato Osteomuscular			X	
Medios de Seguridad:				
Medios Individuales de Protección	¿Necesario?			
	Si	No		
Casco de protección	X			
Botas con casquillo	X			
Overol		X		
Espejelos contra impacto/polvo		X		
Cinturón de labor y fuerza		X		
Cinturón de seguridad		X		
Guantes		X		
Protectores para oídos		X		
Peto, mangas, polainas y guantes p/ soldar		X		
Careta / espejelos para soldar / cortar		X		
Otros		X		

REQUERIMIENTO PRELIMINARES	
Formación académica mínima:	Nivel Superior (Universitario)
Especialidades preferentes:	Ingeniería Industrial u otras especialidades afines
Necesidad de experiencia previa:	Sí
Cantidad Mínima de Experiencia:	3 años
Requisitos físicos o apareaenciales relevantes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de escucha. • Ser una persona limpia y aseada. • Porte y aspecto positivo. • No tener secuelas incapacitantes. • No padecer enfermedades cardiovasculares. • No poseer hipertensión arterial descompensada. • No padecer enfermedades renales. • No padecer patologías neurológicas. • Tener la capacidad física de trabajo adecuada para el puesto. • No tener vulnerabilidad al estrés. 	
Otras Exigencias	Ninguna

COMPETENCIAS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS	
<p>A. Conocimientos de Dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A-1 Conocer las funciones de dirección. • A-2 Conocer los métodos y estilos de dirección. • A-3 Conocer el proceso de toma de decisiones. • A-4 Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica. • A-5 Conocer técnicas de negociación. • A-6 Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo. • A-7 Conocer el sistema informativo interno de la empresa. • A-8 Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos. • A-9 Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios. • A-10 Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización. <p>B. Conocimientos de Liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • B-1 Conocer técnicas de solución de conflictos. • B-2 Dominar los aspectos de la gestión del cambio. • B-3 Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo. • B-4 Conocer las técnicas de solución de problemas. • B-5 Dominar las técnicas de comunicación. <p>C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • C-1 Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad. • C-2 Conocer los estados financieros básicos. • C-3 Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera. • C-4 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial. • C-5 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo. <p>D. Conocimientos Técnicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • D-1 Conocer la legislación vigente en materia de contratación y compras. • D-2 Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. • D-3 Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS. • D-4 Conocer elementos básicos de Informatización. • D-5 Conocer elementos básicos de la industria petrolera. • D-6 Dominar los elementos de los procesos de compras. • D-7 Dominar el contenido del Sistema de Calidad • D-8 Conocer las normas ISO-9000. <p>E. Conocimientos de Seguridad Industrial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • E-1 Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS. • E-2 Dominar las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio ambiente. <p>F. Conocimientos de Seguridad y Protección.</p>	

- F-1 Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).
- F-2 Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.
- F-3 Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

G. Conocimientos Básicos Generales.

- G-1 Dominar elementos básicos de computación.
- G-2 Conocer idioma inglés básico.

HABILIDADES

H. Habilidades de Dirección.

- H-1 Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.
- H-2 Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.
- H-3 Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.
- H-4 Realizar con calidad análisis estratégico de su área.
- H-5 Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.
- H-6 Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.
- H-7 Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.
- H-8 Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.
- H-9 Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad.

I. Habilidades de Liderazgo.

- I-1 Motivar utilizando todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal.
- I-2 Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.
- I-3 Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.
- I-4 Consolidar un equipo de trabajo.
- I-5 Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.
- I-6 Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.

J. Habilidades Económicas.

- J-1 Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.
- J-2 Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.
- J-3 Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.
- J-4 Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.

K. Habilidades Técnicas.

- K-1 Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Compras de la entidad.
- K-2 Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de compras y contratación.
- K-3 Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.
- K-4 Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.
- K-5 Planear la optimización y desarrollo de la Informatización.
- K-6 Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.

L. Habilidades de Seguridad Industrial.

- L-1 Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- L-2 Aplicar la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.

M. Habilidades de Seguridad y Protección.

- M-1 Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.
- M-2 Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

APTITUDES

- N-1 Capacidad verbal.
- N-2 Capacidad para generalizar experiencias.

<ul style="list-style-type: none"> • N-3 Atención concentrada y distribuida. • N-4 Inteligencia emocional. • N-5 Capacidad de Innovación. • N-6 Capacidad de análisis y síntesis.
ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Ñ-1 Respeto y reconocimiento a las demás personas. • Ñ-2 Responsabilidad ante las acciones. • Ñ-3 Autoestima y confianza en si mismo. • Ñ-4 Facilidad para persuadir. • Ñ-5 Discreción. • Ñ-6 Integridad, honestidad y ética. • Ñ-7 Perseverancia en el logro de los objetivos. • Ñ-8 Sensibilidad interpersonal. • Ñ-9 Adaptabilidad al cambio. • Ñ-10 Autocontrol. • Ñ-11 Motivación por el trabajo que realiza. • Ñ-12 Confiable. • Ñ-13 Tolerancia a la presión.

DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto de Trabajo:		Vice Director de Seguridad e Higiene Ambiental	
Unidad Organizativa a la que pertenece:		Gerencia de Seguridad e Higiene Ambiental (S.H.A.)	
Subordinación Directa a:		Subordinados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Director PDV CUPET S.A. 		<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Chofer • Especialistas en Seguridad Industrial • Técnicos en Seguridad y Salud del Trabajo 	
Categoría Ocupacional:	Dirigente	Grupo Escala:	XVI
Pago por Resultados:	30%	Estimulación en Divisas:	25 CUC promedio
		Salario:	\$ 655.00
		Pagos Suplementarios:	-

CARACTERIZACIÓN DEL CARGO	
MISIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, implantar, asesorar y fiscalizar el cumplimiento de la política de seguridad del trabajo, protección contra catástrofes e incendios, salud ocupacional, y defensa civil; asegurando las acciones que permitan un trabajo profiláctico y de capacitación del personal para enfrentar las diferentes dinámicas que se presentan en la industria.
FUNCIONES BÁSICAS:	
1. Organizar, planificar, controlar y fiscalizar el cumplimiento de la Legislación Vigente, (Normas, Resoluciones, Reglamentos y Disposiciones), en Materia de Seguridad del Trabajo, Protección contra Incendio, Salud Ocupacional y Protección del Medio Ambiente.	
2. Asesorar a la Dirección de la Empresa en materia de Protección e Higiene del Trabajo (PHT), Protección contra Incendios (PCI), Salud Ocupacional y Protección del Medio Ambiente.	

3.	Organizar y controlar conjuntamente con el área de Recursos Humanos las acciones relacionadas con la preparación de Directivos, Técnicos y Trabajadores en general en materia de Seguridad y Salud.
4.	Presentar la propuesta de planificación, distribución y control del financiamiento asignado para la adquisición de medios y materiales para la protección del trabajo, Protección contra Incendios, Salud Ocupacional y la protección del Medio Ambiente.
5.	Organizar, controlar y participar en la elaboración de los documentos de Seguridad (Instrucciones, Procedimientos, Planes de Liquidación de Averías, Plan de Emergencia).
6.	Asesorar a las comisiones de investigación de incidentes; participar en las investigaciones y controlar el cumplimiento de las medidas derivadas de la investigación.
7.	Controlar y gestionar el aseguramiento necesario, y dar cumplimiento al Plan de Salud de la Empresa.
8.	Supervisar y exigir que todo proyecto de cambio o modificación del diseño en las instalaciones o tecnologías cumpla con las normas y regulaciones de seguridad establecidas para el diseño, explotación y mantenimiento de los mismos, así como garantice la protección del medio ambiente.
9.	Establecer vínculos con los Organismos Rectores para viabilizar la realización de inspecciones, reclamaciones y otro trámite relacionado con la Protección del Trabajo, Protección contra Incendios, Salud Ocupacional y la Protección del Medio Ambiente.
10.	Asesorar, participar, controlar y exigir la elaboración y actualización de los Inventarios de Riesgos y los Planes de Medidas para el mejoramiento de las condiciones de trabajo, seguridad y salud de los trabajadores.
11.	Gestionar, controlar y participar en el Mantenimiento y en las pruebas de los medios de Protección contra Incendios y Salud Ocupacional.
12.	Organizar, elaborar, implantar, asesorar, y fiscalizar el cumplimiento de las medidas de la Defensa Civil en la Empresa.
13.	Dominar y hacer uso de las técnicas de Dirección y trabajo en equipo.
Área de Trabajo: La actividad se desarrolla fundamentalmente en interiores con una ventilación adecuada, la iluminación debe ser cumpliendo la norma cubana de 300 lux. El color de sus paredes debe ser claro preferentemente azul o verde pálido. El nivel de ruido dentro de la oficina debe ser como máximo 82 db.	
1. Sobre personas:	
• Supervisión jerárquica:	Todo el personal del área de S.H.A.
• Supervisión funcional:	Directores de la diferentes áreas
2. Económica: Gestión, supervisión y control de los presupuestos del área.	
3. Sobre Bienes: Bienes materiales y medios de trabajo de los que es directamente responsable.	
4. Sobre la Seguridad de Otros: Las decisiones del ocupante de este puesto de trabajo dan lugar a accidentes, lesiones, enfermedades u otros daños a terceras personas. Además, vela porque se cumplan con las normas, disposiciones y otras exigencias en materia de seguridad y salud en el trabajo en toda la organización.	
5. Sobre Errores: La importancia de los errores que puede cometer el ocupante del puesto de trabajo es alta, su consecuencias se circunscriben a toda la empresa y la probabilidad de ocurrencia es media (≈ 0,5).	

CONDICIONES DEL CARGO				
Condiciones Ambientales y Características del Trabajo:				
Posición de Trabajo:				
Posición	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Agachado				X
De rodillas				X
Parado			X	
Subiendo				X
Corriendo				X
Empujando				X
Trabajando con los dedos		X		
Sentado		X		
Esfuerzo Físico y Mental:				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Física				
Posición sentado			X	
Posición bípeda	X			
Posturas mantenidas				
Alternar posiciones				
Motricidad gruesa				
Motricidad fina				
Destreza manual				
Levantamiento y manejo de cargas				
Velocidad de reacción				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			

	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Mental				
Recibir información oral/escrita				X
Producir información oral/escrita				X
Análisis de información				X
Emitir respuestas rápidas			X	
Atención			X	
Concentración			X	
Repetitividad			X	
Monotonía		X		
Tareas de precisión visiomotora				
Habilidad para solucionar problemas				X
Interpretación de signos y símbolos		X		
Percepción causa - efecto				X
Valoración de la realidad			X	
Sensopercepción				
Percepción visual		X		
Percepción auditiva		X		
Percepción olfatoria				
Percepción táctil				
Percepción / Discriminación de detalles				
Diferenciación de figura de fondo				
Relaciones espaciales				
Percepción del color				
Factores de Riesgo:				
Riesgos	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Caídas				X
Choques eléctricos				X
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Golpes				X
Raspaduras y escoriaciones				X
Contacto con material caliente				X
Pérdida de la visión		X		
Pérdida de la audición				X
Enfermedades a la que está expuesto el puesto de trabajo:				
Enfermedad	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Alergias				X
Oído				X
Vista			X	
Aparato Respiratorio				X
Aparato Digestivo				X
Sistema Nervioso			X	
Aparato Osteomuscular			X	
Medios de Seguridad:				
Medios Individuales de Protección	¿Necesario?			
	Si	No		
Casco de protección	X			
Botas con casquillo	X			
Overol		X		
Espejelos contra impacto/polvo		X		
Cinturón de labor y fuerza		X		
Cinturón de seguridad		X		
Guantes		X		
Protectores para oídos		X		
Peto, mangas, polainas y guantes p/ soldar		X		
Careta / espejelos para soldar / cortar		X		
Otros		X		

REQUERIMIENTO PRELIMINARES	
Formación académica mínima:	Nivel Superior (Universitario)
Especialidades preferentes:	Ingeniero Industrial, Ingeniero Químico, Ingeniero Mecánico u otra especialidad pero con basta experiencia en la actividad de S.H.A fundamentalmente vinculada a procesos de Refinación de Petróleo.
Necesidad de experiencia previa:	Sí
Cantidad Mínima de Experiencia:	3 años
Requisitos físicos o aparenciales relevantes:	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de escucha. • Ser una persona limpia y aseada. • Porte y aspecto positivo. • No tener secuelas incapacitantes. • No padecer enfermedades cardiovasculares. • No poseer hipertensión arterial descompensada. • No padecer enfermedades renales. • No padecer patologías neurológicas. • Tener la capacidad física de trabajo adecuada para el puesto. • No tener vulnerabilidad al estrés.
Otras Exigencias	Ninguna

COMPETENCIAS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS	
<p>A. Conocimientos de Dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A-1 Conocer las funciones de dirección. • A-2 Conocer los métodos y estilos de dirección. • A-3 Conocer el proceso de toma de decisiones. • A-4 Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica. • A-5 Conocer técnicas de negociación. • A-6 Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo. • A-7 Conocer el sistema informativo interno de la empresa. • A-8 Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos. • A-9 Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios. • A-10 Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización. <p>B. Conocimientos de Liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • B-1 Conocer técnicas de solución de conflictos. • B-2 Dominar los aspectos de la gestión del cambio. • B-3 Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo. • B-4 Conocer las técnicas de solución de problemas. • B-5 Dominar las técnicas de comunicación. <p>C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • C-1 Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad. • C-2 Conocer los estados financieros básicos. • C-3 Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera. • C-4 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial. • C-5 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo. <p>D. Conocimientos Técnicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • D-1 Conocer la legislación vigente en materia de seguridad e higiene industrial, protección contra incendios y gestión ambiental. • D-2 Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. • D-3 Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS. • D-4 Conocer elementos básicos de Informatización. • D-5 Conocer elementos básicos de la industria petrolera. • D-6 Dominar los elementos de la gestión de la seguridad industrial y el medio ambiente. • D-7 Dominar el contenido del Sistema de Calidad • D-8 Conocer las normas ISO-9000 e ISO-14000. <p>E. Conocimientos de Seguridad Industrial.</p>	

- E-1 Dominar las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- E-2 Dominar las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio ambiente.
- E-3 Dominar el Capítulo 5 "Seguridad Industrial" del Manual de Organización de la Producción del MINBAS.
- E-4 Conocer el Sistema de Procedimientos y documentos del Manual de Seguridad Industrial de la empresa.

F. Conocimientos de Seguridad y Protección.

- F-1 Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).
- F-2 Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.
- F-3 Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

G. Conocimientos Básicos Generales.

- G-1 Dominar elementos básicos de computación.
- G-2 Conocer idioma inglés básico.

HABILIDADES

H. Habilidades de Dirección.

- H-1 Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.
- H-2 Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.
- H-3 Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.
- H-4 Realizar con calidad análisis estratégico de su área.
- H-5 Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.
- H-6 Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.
- H-7 Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.
- H-8 Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.
- H-9 Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad y de la seguridad industrial e higiene ambiental.

I. Habilidades de Liderazgo.

- I-1 Motivar utilizando todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal.
- I-2 Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.
- I-3 Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.
- I-4 Consolidar un equipo de trabajo.
- I-5 Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.
- I-6 Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.

J. Habilidades Económicas.

- J-1 Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.
- J-2 Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.
- J-3 Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.
- J-4 Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.

K. Habilidades Técnicas.

- K-1 Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Gestión de la Seguridad Industrial, la Protección contra Incendios y la Gestión Ambiental de la entidad.
- K-2 Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de gestión de la Seguridad Industrial, la Protección contra Incendios y la Gestión Ambiental de la entidad.
- K-3 Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.
- K-4 Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.
- K-5 Planear la optimización y desarrollo de la Informatización.
- K-6 Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.

L. Habilidades de Seguridad Industrial.

- L-1 Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- L-2 Aplicar y hacer cumplir la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.

M. Habilidades de Seguridad y Protección.

- M-1 Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones

relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.

- M-2 Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

APTITUDES

- N-1 Capacidad verbal.
- N-2 Capacidad para generalizar experiencias.
- N-3 Atención concentrada y distribuida.
- N-4 Inteligencia emocional.
- N-5 Capacidad de Innovación.
- N-6 Capacidad de análisis y síntesis.

ACTITUDES

- Ñ-1 Respeto y reconocimiento a las demás personas.
- Ñ-2 Responsabilidad ante las acciones.
- Ñ-3 Autoestima y confianza en si mismo.
- Ñ-4 Facilidad para persuadir.
- Ñ-5 Discreción.
- Ñ-6 Integridad, honestidad y ética.
- Ñ-7 Perseverancia en el logro de los objetivos.
- Ñ-8 Sensibilidad interpersonal.
- Ñ-9 Adaptabilidad al cambio.
- Ñ-10 Autocontrol.
- Ñ-11 Motivación por el trabajo que realiza.
- Ñ-12 Confiable.
- Ñ-13 Tolerancia a la presión.

DATOS GENERALES

Denominación del Puesto de Trabajo: Director de Automática, Informática y Telecomunicaciones			
Unidad Organizativa a la que pertenece: Gerencia de Automática, Informática y Telecomunicaciones (A.I.T.)			
Subordinación Directa a:		Subordinados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Director PDV CUPET S.A. 		<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Chofer • Especialista Principal Grupo Informática, Redes y Telecomunicaciones • Jefe Taller Instrumentación 	
Categoría Ocupacional:	Dirigente	Grupo Escala:	XVI Salario: \$ 655.00
Pago por Resultados:	30%	Estimulación en Divisas:	25 CUC promedio Pagos Suplementarios: -

CARACTERIZACIÓN DEL CARGO

MISIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el desarrollo y el aseguramiento de la actividad de Automática (Control Distribuido de Proceso, equipos e instrumentos de Campo), informática y telecomunicaciones en la empresa.
FUNCIONES BÁSICAS:	
1. Garantizar la administración y el desarrollo la red de información, y garantizar el funcionamiento de la red administrativa y del proceso, logrando el acceso de todos sus usuarios a los servicios internos y externos que le hayan sido debidamente autorizados.	
2. Garantizar y Gestionar la explotación, modernización, mantenimiento y desarrollo de los equipos de instrumentación, control automático, señalización, protecciones tecnológicas, sistemas secuenciales, controles numéricos, medios de computación y las Telecomunicaciones.	
3. Orientar y Fiscalizar los procesos de Investigación y análisis de averías, interrupciones y limitaciones ocurridas en el proceso tecnológico.	
4. Hacer cumplir los trabajos de montaje, puesta en marcha, reparación, mantenimiento, ajuste y calibración de lo equipos y sistemas de automatización, controles automáticos, protecciones tecnológicas, sistemas secuenciales, controles numéricos y medios de computación tanto tecnológicos como de laboratorio.	
Área de Trabajo: La actividad se desarrolla fundamentalmente en interiores con una ventilación adecuada, la iluminación debe ser cumpliendo la norma cubana de 300 lux. El color de sus paredes debe ser claro preferentemente azul o verde pálido. El nivel de ruido dentro de la oficina debe ser como máximo 82 db.	
1. Sobre personas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión jerárquica: 	Todo el personal del área de A.I.T.

• Supervisión funcional:	Directores de la diferentes áreas
2. Económica:	Gestión, supervisión y control de los presupuestos del área.
3. Sobre Bienes:	Bienes materiales y medios de trabajo de los que es directamente responsable.
4. Sobre la Seguridad de Otros:	Las decisiones del ocupante de este puesto de trabajo pueden dar lugar a accidentes, lesiones, enfermedades u otros daños a terceras personas.
5. Sobre Errores:	La importancia de los errores que puede cometer el ocupante del puesto de trabajo es media, su consecuencias se circunscriben a toda la empresa y la probabilidad de ocurrencia es media ($\approx 0,5$).

CONDICIONES DEL CARGO				
Condiciones Ambientales y Características del Trabajo:				
Posición de Trabajo:				
Posición	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Agachado				X
De rodillas				X
Parado			X	
Subiendo				X
Corriendo				X
Empujando				X
Trabajando con los dedos		X		
Sentado		X		
Esfuerzo Físico y Mental:				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Física				
Posición sentado			X	
Posición bípeda	X			
Posturas mantenidas				
Alternar posiciones				
Motricidad gruesa				
Motricidad fina				
Destreza manual				
Levantamiento y manejo de cargas				
Velocidad de reacción				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Mental				
Recibir información oral/escrita				X
Producir información oral/escrita				X
Análisis de información				X
Emitir respuestas rápidas			X	
Atención			X	
Concentración			X	
Repetitividad			X	
Monotonía		X		
Tareas de precisión visiomotora		X		
Habilidad para solucionar problemas				X
Interpretación de signos y símbolos			X	
Percepción causa - efecto				X
Valoración de la realidad			X	
Sensopercepción				
Percepción visual			X	
Percepción auditiva		X		
Percepción olfatoria				
Percepción táctil				
Percepción / Discriminación de detalles		X		
Diferenciación de figura de fondo		X		
Relaciones espaciales				
Percepción del color		X		
Factores de Riesgo:				
Riesgos	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Caídas				X

Choques eléctricos			X	
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Golpes				X
Raspaduras y escoriaciones				X
Contacto con material caliente				X
Pérdida de la visión		X		
Pérdida de la audición				X
Enfermedades a la que está expuesto el puesto de trabajo:				
Enfermedad	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Alergias				X
Oído				X
Vista			X	
Aparato Respiratorio				X
Aparato Digestivo				X
Sistema Nervioso			X	
Aparato Osteomuscular			X	
Medios de Seguridad:				
Medios Individuales de Protección	¿Necesario?			
	Si	No		
Casco de protección	X			
Botas con casquillo	X			
Overol		X		
Espeuelos contra impacto/polvo		X		
Cinturón de labor y fuerza		X		
Cinturón de seguridad		X		
Guantes		X		
Protectores para oídos		X		
Peto, mangas, polainas y guantes p/ soldar		X		
Careta / espeuelos para soldar / cortar		X		
Otros		X		

REQUERIMIENTO PRELIMINARES	
Formación académica mínima:	Nivel Superior (Universitario)
Especialidades preferentes:	Ingeniero Automático, Informático Electrónico, Ingeniero Eléctrico, Ingeniero en Telecomunicaciones u otra especialidad pero con basta experiencia en la actividad, fundamentalmente vinculada a procesos de Refinación de Petróleo.
Necesidad de experiencia previa:	Sí
Cantidad Mínima de Experiencia:	3 años
Requisitos físicos o aparenciales relevantes:	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de escucha. • Ser una persona limpia y aseada. • Porte y aspecto positivo. • No tener secuelas incapacitantes. • No padecer enfermedades cardiovasculares. • No poseer hipertensión arterial descompensada. • No padecer enfermedades renales. • No padecer patologías neurológicas. • Tener la capacidad física de trabajo adecuada para el puesto. • No tener vulnerabilidad al estrés.
Otras Exigencias	Ninguna

COMPETENCIAS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS	
A. Conocimientos de Dirección.	
<ul style="list-style-type: none"> • A-1 Conocer las funciones de dirección. • A-2 Conocer los métodos y estilos de dirección. • A-3 Conocer el proceso de toma de decisiones. • A-4 Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica. 	

- A-5 Conocer técnicas de negociación.
- A-6 Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo.
- A-7 Conocer el sistema informativo interno de la empresa.
- A-8 Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos.
- A-9 Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios.
- A-10 Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización.

B. Conocimientos de Liderazgo.

- B-1 Conocer técnicas de solución de conflictos.
- B-2 Dominar los aspectos de la gestión del cambio.
- B-3 Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.
- B-4 Conocer las técnicas de solución de problemas.
- B-5 Dominar las técnicas de comunicación.

C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.

- C-1 Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.
- C-2 Conocer los estados financieros básicos.
- C-3 Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.
- C-4 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.
- C-5 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.

D. Conocimientos Técnicos.

- D-1 Conocer la legislación vigente en materia de seguridad informática.
- D-2 Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.
- D-3 Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.
- D-4 Dominar los elementos de Informatización, programación, automatización, redes y telecomunicaciones.
- D-5 Conocer elementos básicos de la industria petrolera.
- D-6 Conocer los elementos de la gestión de la seguridad industrial y el medio ambiente.
- D-7 Dominar el contenido del Sistema de Calidad
- D-8 Conocer las normas ISO-9000.

E. Conocimientos de Seguridad Industrial.

- E-1 Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- E-2 Conocer las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio ambiente.

F. Conocimientos de Seguridad y Protección.

- F-1 Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).
- F-2 Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.
- F-3 Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

G. Conocimientos Básicos Generales.

- G-1 Dominar elementos básicos de computación.
- G-2 Conocer idioma inglés básico.

HABILIDADES

H. Habilidades de Dirección.

- H-1 Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.
- H-2 Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.
- H-3 Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.
- H-4 Realizar con calidad análisis estratégico de su área.
- H-5 Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.
- H-6 Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.
- H-7 Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.
- H-8 Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.
- H-9 Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad y de la seguridad industrial e higiene ambiental.

I. Habilidades de Liderazgo.

- I-1 Motivar utilizando todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal.
- I-2 Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.
- I-3 Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.
- I-4 Consolidar un equipo de trabajo.
- I-5 Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.
- I-6 Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.

J. Habilidades Económicas.

- J-1 Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.
- J-2 Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.
- J-3 Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.
- J-4 Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.

K. Habilidades Técnicas.

- K-1 Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Gestión de la Seguridad Informática, las Telecomunicaciones y la Automatización de la entidad.
- K-2 Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de gestión de la Seguridad Informática, las Telecomunicaciones y la Automatización de la entidad.
- K-3 Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.
- K-4 Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.
- K-5 Planear, Gestionar y Controlar la optimización y desarrollo de la Informatización.
- K-6 Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.

L. Habilidades de Seguridad Industrial.

- L-1 Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- L-2 Aplicar y hacer cumplir la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.

M. Habilidades de Seguridad y Protección.

- M-1 Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.
- M-2 Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

APTITUDES

- N-1 Capacidad verbal.
- N-2 Capacidad para generalizar experiencias.
- N-3 Atención concentrada y distribuida.
- N-4 Inteligencia emocional.
- N-5 Capacidad de Innovación.
- N-6 Capacidad de análisis y síntesis.

ACTITUDES

- Ñ-1 Respeto y reconocimiento a las demás personas.
- Ñ-2 Responsabilidad ante las acciones.
- Ñ-3 Autoestima y confianza en si mismo.
- Ñ-4 Facilidad para persuadir.
- Ñ-5 Discreción.
- Ñ-6 Integridad, honestidad y ética.
- Ñ-7 Perseverancia en el logro de los objetivos.
- Ñ-8 Sensibilidad interpersonal.
- Ñ-9 Adaptabilidad al cambio.
- Ñ-10 Autocontrol.
- Ñ-11 Motivación por el trabajo que realiza.
- Ñ-12 Confiante.
- Ñ-13 Tolerancia a la presión.

DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto de Trabajo: Director de Dirección Integrada de Proyecto			
Unidad Organizativa a la que pertenece: Gerencia de Dirección Integrada de Proyecto (DIP)			
Subordinación Directa a:		Subordinados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Director PDV CUPET S.A. 		<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Chofer • Especialista Principal Grupo Planificación del Mantenimiento. • Especialista Principal Grupo Inspección Técnica. 	
Categoría Ocupacional:	Dirigente	Grupo Escala:	XVI Salario: \$ 655.00
Pago por Resultados:	30%	Estimulación en Divisas:	25 CUC promedio Pagos Suplementarios: -

CARACTERIZACIÓN DEL CARGO	
MISIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que se ejecuten todos los trabajos planificados para la etapa de reactivación, en el tiempo señalado, con la calidad requerida y con la utilización del presupuesto asignado para este proyecto
FUNCIONES BÁSICAS:	
1. Conocer, Fiscalizar y aprobar la política de organización, supervisión, aprobación, ejecución y control de mantenimiento a cualquier nivel en plantas e instalaciones de procesamiento de petróleo.	
2. Garantiza que se ejecuten los planes de mantenimiento a equipos tecnológicos de las diferentes actividades, con la calidad requerida.	
3. Garantiza el cumplimiento de los programas de ejecución de los trabajos a realizar como parte de los proyectos, haciendo mayor énfasis en los que se encuentren incluidos en la ruta crítica de los proyectos.	
4. Participa y sugiere sobre cambios de tecnología, materiales utilizados, piezas de repuesto, partes o conjuntos tecnológicos.	
5. Dirige los chequeos de mantenimiento tomando decisiones técnicas que permitan el mejor desarrollo del mismo.	
6. Garantiza que se realicen las pruebas antes y después de los mantenimientos a equipos o agregados que reciban mantenimiento, certificando su conformidad con los volúmenes acordados.	
7. Garantiza la evaluación periódica de la calidad y la confiabilidad del mantenimiento.	
8. Exige por el cumplimiento de lo pactado en los distintos contratos realizados con terceros para la ejecución de los trabajos que se definan.	
9. Garantiza el desempeño armónico de la DIP y la ejecución del proyecto según los intereses de la Empresa Mixta y en coordinación con las áreas y/o especialidades que sea necesario.	
Área de Trabajo: La actividad se desarrolla el 50% del tiempo en interiores con una ventilación adecuada, la iluminación debe ser cumpliendo la norma cubana de 300 lux. El color de sus paredes debe ser claro preferentemente azul o verde pálido. El nivel de ruido dentro de la oficina debe ser como máximo 82 db. El otro 50% se desarrolla en las áreas donde se ejecutan los trabajos de rehabilitación.	
1. Sobre personas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión jerárquica: Todo el personal de la Dirección Integrada de Proyectos. • Supervisión funcional: Directores de las diferentes áreas 	
2. Económica: Gestión, supervisión y control de los presupuestos del área.	
3. Sobre Bienes: Bienes materiales y medios de trabajo de los que es directamente responsable.	
4. Sobre la Seguridad de Otros: Las decisiones del ocupante de este puesto de trabajo pueden dar lugar a	

accidentes, lesiones, enfermedades u otros daños a terceras personas.

5. **Sobre Errores:** La importancia de los errores que puede cometer el ocupante del puesto de trabajo es alta, su consecuencias se circunscriben a toda la empresa y la probabilidad de ocurrencia es media ($\approx 0,5$).

CONDICIONES DEL CARGO				
Condiciones Ambientales y Características del Trabajo:				
Posición de Trabajo:				
Posición	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Agachado			X	
De rodillas				X
Parado		X		
Subiendo			X	
Corriendo				X
Empujando				X
Trabajando con los dedos		X		
Sentado		X		
Esfuerzo Físico y Mental:				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Física				
Posición sentado			X	
Posición bípeda			X	
Posturas mantenidas				
Alternar posiciones				
Motricidad gruesa				
Motricidad fina				
Destreza manual				
Levantamiento y manejo de cargas				
Velocidad de reacción				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Mental				
Recibir información oral/escrita				X
Producir información oral/escrita				X
Análisis de información				X
Emitir respuestas rápidas			X	
Atención			X	
Concentración			X	
Repetitividad			X	
Monotonía		X		
Tareas de precisión visiomotora		X		
Habilidad para solucionar problemas				X
Interpretación de signos y símbolos				X
Percepción causa - efecto				X
Valoración de la realidad				X
Sensopercepción				
Percepción visual			X	
Percepción auditiva		X		
Percepción olfatoria				
Percepción táctil				
Percepción / Discriminación de detalles		X		
Diferenciación de figura de fondo		X		
Relaciones espaciales				
Percepción del color		X		
Factores de Riesgo:				
Riesgos	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Caídas			X	
Choques eléctricos				X
Mutilaciones				X
Quemaduras				X

Golpes			X	
Raspaduras y escoriaciones			X	
Contacto con material caliente				X
Pérdida de la visión		X		
Pérdida de la audición				X
Enfermedades a la que está expuesto el puesto de trabajo:				
Enfermedad	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Alergias				X
Oído				X
Vista			X	
Aparato Respiratorio			X	
Aparato Digestivo				X
Sistema Nervioso		X		
Aparato Osteomuscular			X	
Medios de Seguridad:				
Medios Individuales de Protección	¿Necesario?			
	Si	No		
Casco de protección	X			
Botas con casquillo	X			
Overol	X			
Espejuelos contra impacto/polvo	X			
Cinturón de labor y fuerza		X		
Cinturón de seguridad		X		
Guantes	X			
Protectores para oídos	X			
Peto, mangas, polainas y guantes p/ soldar		X		
Careta / espejuelos para soldar / cortar		X		
Otros		X		

REQUERIMIENTO PRELIMINARES	
Formación académica mínima:	Nivel Superior (Universitario)
Especialidades preferentes:	Ingeniero Mecánico, Ingeniero termoenergético u otra especialidad pero con basta experiencia en la Gerencia de Proyectos vinculados procesos de Refinación de Petróleo.
Necesidad de experiencia previa:	Sí
Cantidad Mínima de Experiencia:	3 años
Requisitos físicos o aparenciales relevantes:	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de escucha. • Ser una persona limpia y aseada. • Porte y aspecto positivo. • No tener secuelas incapacitantes. • No padecer enfermedades cardiovasculares. • No poseer hipertensión arterial descompensada. • No padecer enfermedades renales. • No padecer patologías neurológicas. • Tener la capacidad física de trabajo adecuada para el puesto. • No tener vulnerabilidad al estrés.
Otras Exigencias	Ninguna

COMPETENCIAS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS	
A. Conocimientos de Dirección. <ul style="list-style-type: none"> • A-1 Conocer las funciones de dirección. • A-2 Conocer los métodos y estilos de dirección. • A-3 Conocer el proceso de toma de decisiones. • A-4 Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica. • A-5 Conocer técnicas de negociación. • A-6 Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo. • A-7 Conocer el sistema informativo interno de la empresa. • A-8 Dominar la aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos. • A-9 Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios. 	

- A-10 Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización.

B. Conocimientos de Liderazgo.

- B-1 Conocer técnicas de solución de conflictos.
- B-2 Dominar los aspectos de la gestión del cambio.
- B-3 Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.
- B-4 Conocer las técnicas de solución de problemas.
- B-5 Dominar las técnicas de comunicación.

C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.

- C-1 Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.
- C-2 Conocer los estados financieros básicos.
- C-3 Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.
- C-4 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.
- C-5 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.

D. Conocimientos Técnicos.

- D-1 Conocer la legislación vigente en materia de Inversiones y Proyectos.
- D-2 Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.
- D-3 Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.
- D-4 Dominar los elementos de Dirección Integrada de Proyectos.
- D-5 Dominar elementos básicos de la industria petrolera.
- D-6 Conocer los elementos de la gestión de la seguridad industrial y el medio ambiente.
- D-7 Dominar el contenido del Sistema de Calidad
- D-8 Conocer las normas ISO-9000.

E. Conocimientos de Seguridad Industrial.

- E-1 Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- E-2 Conocer las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio ambiente.

F. Conocimientos de Seguridad y Protección.

- F-1 Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).
- F-2 Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.
- F-3 Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

G. Conocimientos Básicos Generales.

- G-1 Dominar elementos básicos de computación.
- G-2 Conocer idioma inglés básico.

HABILIDADES

H. Habilidades de Dirección.

- H-1 Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.
- H-2 Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.
- H-3 Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.
- H-4 Realizar con calidad análisis estratégico de su área.
- H-5 Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.
- H-6 Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.
- H-7 Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.
- H-8 Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.
- H-9 Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad y de la seguridad industrial e higiene ambiental.

I. Habilidades de Liderazgo.

- I-1 Motivar utilizando todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal.
- I-2 Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.
- I-3 Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.
- I-4 Consolidar un equipo de trabajo.
- I-5 Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.
- I-6 Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.

J. Habilidades Económicas.

- J-1 Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.
- J-2 Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.
- J-3 Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.
- J-4 Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.

K. Habilidades Técnicas.

- K-1 Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Gestión de Proyectos de la entidad.
- K-2 Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de Dirección Integrada de Proyectos de la entidad.
- K-3 Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.
- K-4 Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.
- K-5 Planear, Gestionar y Controlar la optimización y desarrollo de la Gestión de Proyectos.
- K-6 Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.

L. Habilidades de Seguridad Industrial.

- L-1 Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- L-2 Aplicar y hacer cumplir la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.

M. Habilidades de Seguridad y Protección.

- M-1 Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.
- M-2 Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

APTITUDES

- N-1 Capacidad verbal.
- N-2 Capacidad para generalizar experiencias.
- N-3 Atención concentrada y distribuida.
- N-4 Inteligencia emocional.
- N-5 Capacidad de Innovación.
- N-6 Capacidad de análisis y síntesis.

ACTITUDES

- Ñ-1 Respeto y reconocimiento a las demás personas.
- Ñ-2 Responsabilidad ante las acciones.
- Ñ-3 Autoestima y confianza en si mismo.
- Ñ-4 Facilidad para persuadir.
- Ñ-5 Discreción.
- Ñ-6 Integridad, honestidad y ética.
- Ñ-7 Perseverancia en el logro de los objetivos.
- Ñ-8 Sensibilidad interpersonal.
- Ñ-9 Adaptabilidad al cambio.
- Ñ-10 Autocontrol.
- Ñ-11 Motivación por el trabajo que realiza.
- Ñ-12 Confiable.
- Ñ-13 Tolerancia a la presión.

DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto de Trabajo:		Director de Recursos Humanos	
Unidad Organizativa a la que pertenece:		Gerencia de Recursos Humanos	
Subordinación Directa a:		Subordinados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Director PDV CUPET S.A. 		<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Chofer • Especialista Principal Grupo Recursos Humanos • Especialista Principal Grupo Servicios Generales 	
Categoría Ocupacional:	Dirigente	Grupo Escala:	XVI Salario: \$ 655.00
Pago por Resultados:	30%	Estimulación en Divisas:	25 CUC promedio Pagos Suplementarios: -

CARACTERIZACIÓN DEL CARGO	
MISIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar eficientemente el cumplimiento del Sistema Integral de Gestión de los Recursos Humanos, formando equipos eficientes y confiables capaces de asegurar los valores y el desarrollo estratégico de la Organización.
FUNCIONES BÁSICAS:	
1. Cumplir y exigir el cumplimiento de la legislación vigente y los Reglamentos Internos de la Organización.	
2. Cumplir y exigir el cumplimiento del Código de Ética de los cuadros del Estado, el Código de Conducta del MINBAS, así como otros documentos del sistema de trabajo con los cuadros	
3. Organizar, orientar, dirigir y controlar las acciones para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.	
4. Garantizar estrechas relaciones de colaboración con el Sindicato, la UJC, el PCC, la Unión CUPET, el MINBAS y con otros Organismos del Estado con los que tenga relaciones.	
5. Establecer un proceso de comunicación eficaz con sus trabajadores y con el resto de las subdivisiones estructurales de la Empresa que mantenga un clima socio psicológico favorable en la Organización e incremente la eficiencia de la gestión económica.	
6. Rendir cuenta mensualmente al Director General del desempeño y resultados de la actividad de Recursos Humanos.	
7. Garantizar el cumplimiento de lo establecido en el Sistema Informativo interno de la Empresa en los aspectos que le correspondan.	
8. Determinar necesidades de capacitación (DNC) con enfoque de competencias que permitan adquirir conocimientos y/o desarrollar habilidades para el eficaz desempeño de los trabajadores.	
9. Desarrollar el proceso de Planificación Estratégica, la Dirección por Objetivos y por Valores, teniendo en cuenta las políticas establecidas en la Organización.	
10. Participar en el proceso de elaboración y control del cumplimiento del plan, del Plan de Negocios y de los Presupuestos de su área.	
11. Orientar, organizar y ejecutar las vías para reducir los costos y gastos.	
12. Asegurar que el personal desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.	
13. Planificar, organizar y controlar acciones que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que realizan y su desarrollo en función de un mejor desempeño y utilización plena de su potencial.	
14. Evaluar anualmente el desempeño de los subordinados para decidir su permanencia, estimulación y/o promoción al empleo y vincular el sistema de retribución monetaria con los resultados económicos productivos.	
15. Garantizar la imagen corporativa y la cultura industrial.	
16. Elaborar de conjunto con la Sección Sindical el Convenio Colectivo de Trabajo, cumplirlo y chequearlo periódicamente.	
17. Garantizar el cumplimiento de las políticas en cumplimiento de los Reglamentos Disciplinarios, Código de Ética, de Conducta del MINBAS y Resolución 23/2003, para todo el personal de la empresa.	
18. Elaborar todos los Procedimientos de trabajo y control relacionados con la actividad que dirige.	
19. Realizar estudios de necesidad de fuerza de trabajo.	
Área de Trabajo: La actividad se desarrolla el 100% del tiempo en interiores con una ventilación adecuada, la iluminación debe ser cumpliendo la norma cubana de 300 lux. El color de sus paredes debe ser claro preferentemente azul o verde pálido. El nivel de ruido dentro de la oficina debe ser como máximo 82 db.	
1. Sobre personas:	

• Supervisión jerárquica:	Todo el personal de la Dirección de Recursos Humanos.
• Supervisión funcional:	Directores de la diferentes áreas
2. Económica:	Gestión, supervisión y control de los presupuestos del área.
3. Sobre Bienes:	Bienes materiales y medios de trabajo de los que es directamente responsable.
4. Sobre la Seguridad de Otros:	Las decisiones del ocupante de este puesto de trabajo pueden dar lugar a accidentes, lesiones, enfermedades u otros daños a terceras personas.
5. Sobre Errores:	La importancia de los errores que puede cometer el ocupante del puesto de trabajo es media, su consecuencias se circunscriben a toda la empresa y la probabilidad de ocurrencia es media ($\approx 0,5$).

CONDICIONES DEL CARGO				
Condiciones Ambientales y Características del Trabajo:				
Posición de Trabajo:				
Posición	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Agachado				X
De rodillas				X
Parado			X	
Subiendo				X
Corriendo				X
Empujando				X
Trabajando con los dedos		X		
Sentado		X		
Esfuerzo Físico y Mental:				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Física				
Posición sentado				X
Posición bípeda		X		
Posturas mantenidas				
Alternar posiciones				
Motricidad gruesa				
Motricidad fina				
Destreza manual				
Levantamiento y manejo de cargas				
Velocidad de reacción				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Mental				
Recibir información oral/escrita				X
Producir información oral/escrita				X
Análisis de información				X
Emitir respuestas rápidas			X	
Atención			X	
Concentración			X	
Repetitividad			X	
Monotonía		X		
Tareas de precisión visiomotora		X		
Habilidad para solucionar problemas				X
Interpretación de signos y símbolos				X
Percepción causa - efecto				X
Valoración de la realidad				X
Sensopercepción				
Percepción visual			X	
Percepción auditiva		X		
Percepción olfatoria				
Percepción táctil				
Percepción / Discriminación de detalles		X		
Diferenciación de figura de fondo		X		
Relaciones espaciales				
Percepción del color		X		
Factores de Riesgo:				
Riesgos	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)

Caídas				X
Choques eléctricos				X
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Golpes				X
Raspaduras y escoriaciones				X
Contacto con material caliente				X
Pérdida de la visión		X		
Pérdida de la audición				X
Enfermedades a la que está expuesto el puesto de trabajo:				
Enfermedad	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Alergias				X
Oído				X
Vista			X	
Aparato Respiratorio				X
Aparato Digestivo				X
Sistema Nervioso			X	
Aparato Osteomuscular			X	
Medios de Seguridad:				
Medios Individuales de Protección	¿Necesario?			
	Si	No		
Casco de protección	X			
Botas con casquillo	X			
Overol		X		
Espeuelos contra impacto/polvo		X		
Cinturón de labor y fuerza		X		
Cinturón de seguridad		X		
Guantes	X			
Protectores para oídos	X			
Peto, mangas, polainas y guantes p/ soldar		X		
Careta / espeuelos para soldar / cortar		X		
Otros		X		

REQUERIMIENTO PRELIMINARES	
Formación académica mínima:	Nivel Superior (Universitario)
Especialidades preferentes:	Ingeniero Industrial u otra especialidad pero con basta experiencia en la Gestión de los Recursos Humanos vinculados a procesos de Refinación de Petróleo.
Necesidad de experiencia previa:	Sí
Cantidad Mínima de Experiencia:	3 años
Requisitos físicos o aparenciales relevantes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de escucha. • Ser una persona limpia y aseada. • Porte y aspecto positivo. • No tener secuelas incapacitantes. • No padecer enfermedades cardiovasculares. • No poseer hipertensión arterial descompensada. • No padecer enfermedades renales. • No padecer patologías neurológicas. • Tener la capacidad física de trabajo adecuada para el puesto. • No tener vulnerabilidad al estrés. 	
Otras Exigencias	Ninguna

COMPETENCIAS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS	
A. Conocimientos de Dirección.	
<ul style="list-style-type: none"> • A-1 Conocer las funciones de dirección. • A-2 Conocer los métodos y estilos de dirección. • A-3 Conocer el proceso de toma de decisiones. • A-4 Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica. • A-5 Conocer técnicas de negociación. 	

- A-6 Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo.
- A-7 Conocer el sistema informativo interno de la empresa.
- A-8 Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos.
- A-9 Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios.
- A-10 Dominar la legislación laboral vigente.
- A-11 Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización.

B. Conocimientos de Liderazgo.

- B-1 Conocer las teorías y técnicas de compensación total.
- B-2 Conocer técnicas de solución de conflictos.
- B-3 Dominar los aspectos de la gestión del cambio.
- B-4 Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.
- B-5 Conocer las técnicas de solución de problemas.
- B-6 Dominar las técnicas de comunicación.

C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.

- C-1 Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.
- C-2 Conocer los estados financieros básicos.
- C-3 Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.
- C-4 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.
- C-5 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.

D. Conocimientos Técnicos.

- D-1 Conocer la Legislación Laboral relacionada con la política Laboral y Salarial.
- D-2 Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.
- D-3 Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.
- D-4 Dominar los elementos de Dirección por Objetivos.
- D-5 Dominar elementos básicos de la industria petrolera.
- D-6 Dominar el contenido del Sistema de Calidad
- D-7 Conocer las normas ISO-9000.

E. Conocimientos de Seguridad Industrial.

- E-1 Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- E-2 Conocer las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.

F. Conocimientos de Seguridad y Protección.

- F-1 Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).
- F-2 Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.
- F-3 Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

G. Conocimientos Básicos Generales.

- G-1 Dominar elementos básicos de computación.
- G-2 Conocer idioma inglés básico.

HABILIDADES

H. Habilidades de Dirección.

- H-1 Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.
- H-2 Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.
- H-3 Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.
- H-4 Realizar con calidad análisis estratégico de su área.
- H-5 Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.
- H-6 Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.
- H-7 Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.
- H-8 Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.
- H-9 Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad y de la seguridad industrial e higiene ambiental.

I. Habilidades de Liderazgo.

- I-1 Motivar utilizando todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal.
- I-2 Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.
- I-3 Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.

- I-4 Consolidar un equipo de trabajo.
- I-5 Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.
- I-6 Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.

J. Habilidades Económicas.

- J-1 Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.
- J-2 Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.
- J-3 Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.
- J-4 Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.

K. Habilidades Técnicas.

- K-1 Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos de la entidad.
- K-2 Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de Dirección de los Recursos Humanos en la entidad.
- K-3 Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.
- K-4 Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.
- K-5 Planear, Gestionar y Controlar la optimización y desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos.
- K-6 Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.

L. Habilidades de Seguridad Industrial.

- L-1 Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- L-2 Aplicar y hacer cumplir la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.

M. Habilidades de Seguridad y Protección.

- M-1 Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.
- M-2 Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

APTITUDES

- N-1 Capacidad verbal.
- N-2 Capacidad para generalizar experiencias.
- N-3 Atención concentrada y distribuida.
- N-4 Inteligencia emocional.
- N-5 Capacidad de Innovación.
- N-6 Capacidad de análisis y síntesis.

ACTITUDES

- Ñ-1 Respeto y reconocimiento a las demás personas.
- Ñ-2 Responsabilidad ante las acciones.
- Ñ-3 Autoestima y confianza en si mismo.
- Ñ-4 Facilidad para persuadir.
- Ñ-5 Discreción.
- Ñ-6 Integridad, honestidad y ética.
- Ñ-7 Perseverancia en el logro de los objetivos.
- Ñ-8 Sensibilidad interpersonal.
- Ñ-9 Adaptabilidad al cambio.
- Ñ-10 Autocontrol.
- Ñ-11 Motivación por el trabajo que realiza.
- Ñ-12 Confiable.
- Ñ-13 Tolerancia a la presión.

DATOS GENERALES

Denominación del Puesto de Trabajo: Director de Mantenimiento			
Unidad Organizativa a la que pertenece: Gerencia de Mantenimiento			
Subordinación Directa a:		Subordinados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Director PDV CUPET S.A. 		<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Chofer • Jefe Técnico de Mantenimiento • Especialista Principal Grupo Paradas de Planta • Especialista Principal Grupo Contratación 	
Categoría Ocupacional:	Dirigente	Grupo Escala:	XVI
		Salario:	\$ 655.00
Pago por Resultados:	30%	Estimulación en Divisas:	25 CUC promedio
		Pagos Suplementarios:	-

CARACTERIZACIÓN DEL CARGO

MISIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que la Gestión de los Mantenimientos culmine con la calidad y confiabilidad requeridas, a través de la inspección y el control de todos y cada uno de los trabajos que se ejecuten, garantizando la realización de todas las tareas según las especificaciones existentes y los objetivos trazados., garantizando la seguridad operacional en las instalaciones, y las acciones para evitar pérdidas económicas en las averías.
----------------	--

FUNCIONES BÁSICAS:

1. Cumplir y exigir el cumplimiento de la legislación vigente y los Reglamentos Internos de la Organización.
2. Cumplir y exigir el cumplimiento del Código de Ética de los cuadros del Estado, el Código de Conducta del MINBAS, así como otros documentos del sistema de trabajo con los cuadros
3. Organizar, orientar, dirigir y controlar las acciones para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
4. Elaborar, proponer y aplicar la política de organización, supervisión, aprobación, ejecución y control de mantenimiento a cualquier nivel en plantas e instalaciones de procesamiento de petróleo.
5. Controlar que se ejecuten los planes de mantenimiento a equipos tecnológicos de las diferentes actividades, con la calidad requerida.
6. Rendir cuenta mensualmente al Director General del desempeño y resultados de la actividad de Mantenimiento.
7. Garantizar el cumplimiento de lo establecido en el Sistema Informativo interno de la Empresa en los aspectos que le correspondan.
8. Controlar el cumplimiento de los programas de ejecución de los trabajos a realizar como parte de los proyectos, haciendo mayor énfasis en los que se encuentren incluidos en la ruta crítica de los proyectos.
9. Decidir sobre cambios de tecnología, materiales utilizados, piezas de repuesto, partes o conjuntos tecnológicos.
10. Dirigir los chequeos de mantenimiento tomando decisiones que permitan el mejor desarrollo del mismo.
11. Supervisar las pruebas antes y después de los mantenimientos a equipos o agregados que reciban mantenimiento, planteando su conformidad con los volúmenes acordados.
12. Participar en el proceso de elaboración y control del cumplimiento del plan, del Plan de Negocios y de los Presupuestos de su área.
13. Orientar, organizar y ejecutar las vías para reducir los costos y gastos.
14. Controlar que el personal desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
15. Evaluar anualmente el desempeño de los subordinados para decidir su permanencia, estimulación y/o promoción al empleo y vincular el sistema de retribución monetaria con los resultados económicos productivos.
16. Elaborar todos los Procedimientos de trabajo y control relacionados con la actividad que dirige.

Área de Trabajo: La actividad se desarrolla el 70% del tiempo en interiores con una ventilación adecuada, la iluminación debe ser cumpliendo la norma cubana de 300 lux. El color de sus paredes debe ser claro preferentemente azul o verde pálido. El nivel de ruido dentro de la oficina debe ser como máximo 82 db. El resto del tiempo está en las áreas donde se ejecutan los trabajos de mantenimiento.

1. **Sobre personas:**
 - Supervisión jerárquica: Todo el personal de la Dirección de Mantenimiento.
 - Supervisión funcional: Directores de la diferentes áreas
2. **Económica:** Gestión, supervisión y control de los presupuestos del área.
3. **Sobre Bienes:** Bienes materiales y medios de trabajo de los que es directamente responsable.
4. **Sobre la Seguridad de Otros:** Las decisiones del ocupante de este puesto de trabajo pueden dar lugar a accidentes, lesiones, enfermedades u otros daños a terceras personas.
5. **Sobre Errores:** La importancia de los errores que puede cometer el ocupante del puesto de trabajo es media, su consecuencias se circunscriben a toda la empresa y la probabilidad de ocurrencia es media ($\approx 0,5$).

CONDICIONES DEL CARGO

Condiciones Ambientales y Características del Trabajo:

Posición de Trabajo:

Posición	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Agachado				X
De rodillas				X
Parado			X	
Subiendo			X	
Corriendo				X
Empujando				X
Trabajando con los dedos		X		
Sentado		X		
Esfuerzo Físico y Mental:				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Física				
Posición sentado				X
Posición bípeda		X		
Posturas mantenidas				
Alternar posiciones				
Motricidad gruesa				
Motricidad fina				
Destreza manual				
Levantamiento y manejo de cargas				
Velocidad de reacción				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Mental				
Recibir información oral/escrita				X
Producir información oral/escrita				X
Análisis de información				X
Emitir respuestas rápidas			X	
Atención			X	
Concentración			X	
Repetitividad			X	
Monotonía		X		
Tareas de precisión visiomotora		X		
Habilidad para solucionar problemas				X
Interpretación de signos y símbolos				X
Percepción causa - efecto				X
Valoración de la realidad				X
Sensopercepción				
Percepción visual			X	
Percepción auditiva		X		
Percepción olfatoria				
Percepción táctil				
Percepción / Discriminación de detalles		X		
Diferenciación de figura de fondo		X		
Relaciones espaciales				
Percepción del color		X		
Factores de Riesgo:				
Riesgos	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Caídas				X
Choques eléctricos				X
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Golpes				X
Raspaduras y escoriaciones				X
Contacto con material caliente				X
Pérdida de la visión		X		
Pérdida de la audición				X
Enfermedades a la que está expuesto el puesto de trabajo:				
Enfermedad	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)

Alergias				X
Oído				X
Vista			X	
Aparato Respiratorio				X
Aparato Digestivo				X
Sistema Nervioso			X	
Aparato Osteomuscular			X	
Medios de Seguridad:				
Medios Individuales de Protección	¿Necesario?			
	Si			No
Casco de protección	X			
Botas con casquillo	X			
Overol	X			
Espejelos contra impacto/polvo	X			
Cinturón de labor y fuerza				X
Cinturón de seguridad				X
Guantes	X			
Protectores para oídos	X			
Peto, mangas, polainas y guantes p/ soldar				X
Careta / espejelos para soldar / cortar				X
Otros				X

REQUERIMIENTO PRELIMINARES	
Formación académica mínima:	Nivel Superior (Universitario)
Especialidades preferentes:	Ingeniero Mecánico, Industrial u otra especialidad afín pero con basta experiencia en la Gestión de los Mantenimientos vinculados a procesos de Refinación de Petróleo.
Necesidad de experiencia previa:	Sí
Cantidad Mínima de Experiencia:	3 años
Requisitos físicos o aparenciales relevantes:	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de escucha. • Ser una persona limpia y aseada. • Porte y aspecto positivo. • No tener secuelas incapacitantes. • No padecer enfermedades cardiovasculares. • No poseer hipertensión arterial descompensada. • No padecer enfermedades renales. • No padecer patologías neurológicas. • Tener la capacidad física de trabajo adecuada para el puesto. • No tener vulnerabilidad al estrés.
Otras Exigencias	Ninguna

COMPETENCIAS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS	
<p>A. Conocimientos de Dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A-1 Conocer las funciones de dirección. • A-2 Conocer los métodos y estilos de dirección. • A-3 Conocer el proceso de toma de decisiones. • A-4 Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica. • A-5 Conocer técnicas de negociación. • A-6 Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo. • A-7 Conocer el sistema informativo interno de la empresa. • A-8 Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos y la Dirección Integrada de Proyectos. • A-9 Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios. • A-10 Dominar la legislación laboral vigente. • A-11 Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización. <p>B. Conocimientos de Liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • B-1 Conocer técnicas de solución de conflictos. • B-2 Dominar los aspectos de la gestión del cambio. • B-3 Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo. • B-4 Conocer las técnicas de solución de problemas. • B-5 Dominar las técnicas de comunicación. 	

C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.

- C-1 Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.
- C-2 Conocer los estados financieros básicos.
- C-3 Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.
- C-4 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.
- C-5 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.

D. Conocimientos Técnicos.

- D-1 Conocer la legislación vigente en materia de Inversiones y Proyectos.
- D-2 Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.
- D-3 Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.
- D-4 Dominar los elementos de la Gestión del Mantenimiento y la Dirección Integrada de Proyectos.
- D-5 Dominar elementos básicos de la industria petrolera.
- D-6 Dominar el contenido del Sistema de Calidad
- D-7 Conocer las normas ISO-9000.

E. Conocimientos de Seguridad Industrial.

- E-1 Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- E-2 Conocer las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.

F. Conocimientos de Seguridad y Protección.

- F-1 Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).
- F-2 Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.
- F-3 Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

G. Conocimientos Básicos Generales.

- G-1 Dominar elementos básicos de computación.
- G-2 Conocer idioma inglés básico.

HABILIDADES

H. Habilidades de Dirección.

- H-1 Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.
- H-2 Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.
- H-3 Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.
- H-4 Realizar con calidad análisis estratégico de su área.
- H-5 Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.
- H-6 Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.
- H-7 Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.
- H-8 Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.
- H-9 Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad y de la seguridad industrial e higiene ambiental.

I. Habilidades de Liderazgo.

- I-1 Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.
- I-2 Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.
- I-3 Consolidar un equipo de trabajo.
- I-4 Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.
- I-5 Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.

J. Habilidades Económicas.

- J-1 Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.
- J-2 Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.
- J-3 Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.
- J-4 Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.

K. Habilidades Técnicas.

- K-1 Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Gestión del Mantenimiento en la entidad.

- K-2 Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de Dirección de los Mantenimientos en la entidad.
- K-3 Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.
- K-4 Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.
- K-5 Planear, Gestionar y Controlar la optimización y desarrollo de la Gestión del Mantenimiento.
- K-6 Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.

L. Habilidades de Seguridad Industrial.

- L-1 Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- L-2 Aplicar y hacer cumplir la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.

M. Habilidades de Seguridad y Protección.

- M-1 Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.
- M-2 Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

APTITUDES

- N-1 Capacidad verbal.
- N-2 Capacidad para generalizar experiencias.
- N-3 Atención concentrada y distribuida.
- N-4 Inteligencia emocional.
- N-5 Capacidad de Innovación.
- N-6 Capacidad de análisis y síntesis.

ACTITUDES

- Ñ-1 Respeto y reconocimiento a las demás personas.
- Ñ-2 Responsabilidad ante las acciones.
- Ñ-3 Autoestima y confianza en si mismo.
- Ñ-4 Facilidad para persuadir.
- Ñ-5 Discreción.
- Ñ-6 Integridad, honestidad y ética.
- Ñ-7 Perseverancia en el logro de los objetivos.
- Ñ-8 Sensibilidad interpersonal.
- Ñ-9 Adaptabilidad al cambio.
- Ñ-10 Autocontrol.
- Ñ-11 Motivación por el trabajo que realiza.
- Ñ-12 Confiable.
- Ñ-13 Tolerancia a la presión.

DATOS GENERALES

Denominación del Puesto de Trabajo: Director Técnico

Unidad Organizativa a la que pertenece: Gerencia Técnica

Subordinación Directa a:

- Director PDV CUPET S.A.

Subordinados:

- Secretaria
- Chofer
- Jefe Grupo Ingeniería de Procesos
- Jefe Grupo I+D
- Jefe Grupo Tecnología
- Jefe Grupo Información Científico-Técnica

Categoría Ocupacional: Dirigente

Grupo Escala: XVI

Salario: \$ 655.00

Pago por Resultados:	30%	Estimulación en Divisas:	25 CUC promedio	Pagos Suplementarios:	-
-----------------------------	-----	---------------------------------	-----------------	------------------------------	---

CARACTERIZACIÓN DEL CARGO

MISIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que los procesos transcurran en condiciones seguras, con la calidad requerida en todas sus etapas y que se cumpla con la disciplina tecnológica, asegurando que no se produzcan accidentes o averías, y que exista la documentación reglamentada debidamente actualizada. • Exigir por el uso racional de los recursos energéticos, reactivos químicos y materiales auxiliares, introducir los avances científico – técnicos con vista a mejorar el proceso productivo, así como la capacitación del personal técnico y operador. • Garantizar la asesoría técnica y el control técnico en las diferentes especialidades en la empresa. • Realizar la evaluación de la calidad y la confiabilidad del mantenimiento, la seguridad operacional en las instalaciones, y las acciones para evitar pérdidas económicas en las averías.
----------------	--

FUNCIONES BÁSICAS:

1. Supervisar, controlar y evaluar los procesos productivos, su disciplina tecnológica, eficiencia de las operaciones y el equipamiento, así como el cumplimiento de lo establecido en los reglamentos correspondientes.
2. Organizar, asesorar, y controlar la elaboración de los procedimientos, instrucciones, planes, estadísticas, reportes técnicos e informaciones evaluativas relacionadas con la actividad técnica, con la participación de las áreas
3. Gestionar y Controlar la realización de estudios, análisis dictámenes, revisión y ejecución de proyectos para la introducción de mejoras al proceso productivo
4. Organizar, planificar, controlar, asesorar y fiscalizar el programa de desarrollo de economía energética en la Empresa.
5. Organizar, planificar, elaborar, implantar y controlar las tareas de normalización.
6. Garantizar las auditorías internas en la Empresa.
7. Asesorar a las Organizaciones Innovadoras y Racionalizadoras en la empresa.
8. Organizar, planificar, aplicar, asesorar, supervisar y controlar en la Empresa la Protección Anticorrosiva.
9. Realizar la evaluación de la calidad y la confiabilidad del mantenimiento, la seguridad operacional en las instalaciones, y las acciones para evitar pérdidas económicas en las averías.
10. Cumplir y exigir el cumplimiento de la legislación vigente y los Reglamentos Internos de la Organización.
11. Cumplir y exigir el cumplimiento del Código de Ética de los cuadros del Estado, el Código de Conducta del MINBAS, así como otros documentos del sistema de trabajo con los cuadros
12. Organizar, orientar, dirigir y controlar las acciones para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
13. Garantizar el cumplimiento de lo establecido en el Sistema Informativo interno de la Empresa en los aspectos que le correspondan.
14. Decidir sobre cambios de tecnología, materiales utilizados, piezas de repuesto, partes o conjuntos tecnológicos.
15. Participar en los chequeos de mantenimiento proponiendo alternativas que permitan el mejor desarrollo del mismo.
16. Controlar las pruebas antes y después de los mantenimientos a equipos o agregados que reciban mantenimiento, planteando su conformidad con los volúmenes acordados.
17. Participar en el proceso de elaboración y control del cumplimiento del plan, del Plan de Negocios y de los Presupuestos de su área.
18. Orientar, organizar y ejecutar las vías para reducir los costos y gastos.
19. Controlar que el personal desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
20. Evaluar anualmente el desempeño de los subordinados para decidir su permanencia, estimulación y/o promoción al empleo y vincular el sistema de retribución monetaria con los resultados económicos productivos.
21. Elaborar todos los Procedimientos de trabajo y control relacionados con la actividad que dirige.

Área de Trabajo: La actividad se desarrolla el 70% del tiempo en interiores con una ventilación adecuada, la iluminación debe ser cumpliendo la norma cubana de 300 lux. El color de sus paredes debe ser claro preferentemente azul o verde pálido. El nivel de ruido dentro de la oficina debe ser como máximo 82 db. El resto del tiempo está en las áreas donde se ejecutan los trabajos de mantenimiento y/o la operación de las diferentes plantas de la empresa.

1. **Sobre personas:**
 - Supervisión jerárquica: Todo el personal de la Dirección Técnica.
 - Supervisión funcional: Directores de la diferentes áreas
2. **Económica:** Gestión, supervisión y control de los presupuestos del área.
3. **Sobre Bienes:** Bienes materiales y medios de trabajo de los que es directamente responsable.
4. **Sobre la Seguridad de Otros:** Las decisiones del ocupante de este puesto de trabajo pueden dar lugar a accidentes, lesiones, enfermedades u otros daños a terceras personas.
5. **Sobre Errores:** La importancia de los errores que puede cometer el ocupante del puesto de trabajo es alta, su consecuencias se circunscriben a toda la empresa y la probabilidad de ocurrencia es media ($\approx 0,5$).

CONDICIONES DEL CARGO

Condiciones Ambientales y Características del Trabajo:				
Posición de Trabajo:				
Posición	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Agachado			X	
De rodillas				X
Parado			X	
Subiendo			X	
Corriendo				X
Empujando				X
Trabajando con los dedos		X		
Sentado		X		
Esfuerzo Físico y Mental:				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Física				
Posición sentado				X
Posición bípeda		X		
Posturas mantenidas				
Alternar posiciones				
Motricidad gruesa				
Motricidad fina				
Destreza manual				
Levantamiento y manejo de cargas				
Velocidad de reacción				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Mental				
Recibir información oral/escrita				X
Producir información oral/escrita				X
Análisis de información				X
Emitir respuestas rápidas			X	
Atención			X	
Concentración			X	
Repetitividad			X	
Monotonía		X		
Tareas de precisión visiomotora		X		
Habilidad para solucionar problemas				X
Interpretación de signos y símbolos				X
Percepción causa - efecto				X
Valoración de la realidad				X
Sensopercepción				
Percepción visual			X	
Percepción auditiva		X		
Percepción olfatoria				
Percepción táctil	X			
Percepción / Discriminación de detalles		X		
Diferenciación de figura de fondo		X		
Relaciones espaciales				
Percepción del color		X		
Factores de Riesgo:				
Riesgos	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Caídas				X
Choques eléctricos				X
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Golpes				X
Raspaduras y escoriaciones				X
Contacto con material caliente				X
Pérdida de la visión		X		
Pérdida de la audición				X
Enfermedades a la que está expuesto el puesto de trabajo:				
Enfermedad	Probabilidad de Ocurrencia			

	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Alergias				X
Oído				X
Vista			X	
Aparato Respiratorio				X
Aparato Digestivo				X
Sistema Nervioso			X	
Aparato Osteomuscular			X	
Medios de Seguridad:				
Medios Individuales de Protección	¿Necesario?			
	Si	No		
Casco de protección	X			
Botas con casquillo	X			
Overol	X			
Espeuelos contra impacto/polvo	X			
Cinturón de labor y fuerza		X		
Cinturón de seguridad		X		
Guantes	X			
Protectores para oídos	X			
Peto, mangas, polainas y guantes p/ soldar		X		
Careta / espeuelos para soldar / cortar		X		
Otros		X		

REQUERIMIENTO PRELIMINARES	
Formación académica mínima:	Nivel Superior (Universitario)
Especialidades preferentes:	Ingeniero Químico u otra especialidad pero con basta experiencia en la actividad técnica dentro de procesos de Refinación de Petróleo.
Necesidad de experiencia previa:	Sí
Cantidad Mínima de Experiencia:	3 años
Requisitos físicos o apareaiales relevantes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de escucha. • Ser una persona limpia y aseada. • Porte y aspecto positivo. • No tener secuelas incapacitantes. • No padecer enfermedades cardiovasculares. • No poseer hipertensión arterial descompensada. • No padecer enfermedades renales. • No padecer patologías neurológicas. • Tener la capacidad física de trabajo adecuada para el puesto. • No tener vulnerabilidad al estrés. 	
Otras Exigencias	Ninguna

COMPETENCIAS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS	
N. Conocimientos de Dirección.	
<ul style="list-style-type: none"> • A-1 Conocer las funciones de dirección. • A-2 Conocer los métodos y estilos de dirección. • A-3 Conocer el proceso de toma de decisiones. • A-4 Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica. • A-5 Conocer técnicas de negociación. • A-6 Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo. • A-7 Conocer el sistema informativo interno de la empresa. • A-8 Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos y la Dirección Integrada de Proyectos. • A-9 Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios. • A-10 Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización. 	
O. Conocimientos de Liderazgo.	
<ul style="list-style-type: none"> • B-1 Conocer técnicas de solución de conflictos. • B-2 Dominar los aspectos de la gestión del cambio. 	

- B-3 Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.
- B-4 Conocer las técnicas de solución de problemas.
- B-5 Dominar las técnicas de comunicación.

P. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.

- C-1 Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.
- C-2 Conocer los estados financieros básicos.
- C-3 Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.
- C-4 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.
- C-5 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.
- C-6 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para la evaluación de proyectos e inversiones.

Q. Conocimientos Técnicos.

- D-1 Conocer la legislación vigente en materia de Inversiones y Proyectos.
- D-2 Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.
- D-3 Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.
- D-4 Dominar los elementos de la Dirección Integrada de Proyectos y de la Evaluación de Inversiones.
- D-5 Dominar elementos avanzados de la industria petrolera.
- D-6 Dominar el contenido del Sistema de Calidad
- D-7 Conocer las normas ISO-9000 e ISO-14000.

R. Conocimientos de Seguridad Industrial.

- E-1 Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- E-2 Conocer las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.

S. Conocimientos de Seguridad y Protección.

- F-1 Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).
- F-2 Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.
- F-3 Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

T. Conocimientos Básicos Generales.

- G-1 Dominar elementos avanzados de computación.
- G-2 Conocer idioma inglés básico.

HABILIDADES

U. Habilidades de Dirección.

- H-1 Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.
- H-2 Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.
- H-3 Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.
- H-4 Realizar con calidad análisis estratégico de su área.
- H-5 Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.
- H-6 Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.
- H-7 Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.
- H-8 Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.
- H-9 Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad y de la seguridad industrial e higiene ambiental.

V. Habilidades de Liderazgo.

- I-1 Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.
- I-2 Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.
- I-3 Consolidar un equipo de trabajo.
- I-4 Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.
- I-5 Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.

W. Habilidades Económicas.

- J-1 Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.
- J-2 Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.

- J-3 Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.
- J-4 Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.
- J-5 Realizar los análisis económicos financieros de las inversiones y proyectos de I+D utilizando criterios de costo-beneficio.

X. Habilidades Técnicas.

- K-1 Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Gestión Tecnológica en la entidad.
- K-2 Aplicar técnicas de organización, planificación y control de los procesos de I+D y Gestión Tecnológica en la entidad.
- K-3 Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.
- K-4 Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.
- K-5 Planear, Gestionar y Controlar la optimización y desarrollo de la Gestión Tecnológica.
- K-6 Aplicar los conocimientos avanzados sobre los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.

Y. Habilidades de Seguridad Industrial.

- L-1 Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- L-2 Aplicar y hacer cumplir la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.

Z. Habilidades de Seguridad y Protección.

- M-1 Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.
- M-2 Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

APTITUDES

- N-1 Capacidad verbal.
- N-2 Capacidad para generalizar experiencias.
- N-3 Atención concentrada y distribuida.
- N-4 Inteligencia emocional.
- N-5 Capacidad de Innovación.
- N-6 Capacidad de análisis y síntesis.

ACTITUDES

- Ñ-1 Respeto y reconocimiento a las demás personas.
- Ñ-2 Responsabilidad ante las acciones.
- Ñ-3 Autoestima y confianza en si mismo.
- Ñ-4 Facilidad para persuadir.
- Ñ-5 Discreción.
- Ñ-6 Integridad, honestidad y ética.
- Ñ-7 Perseverancia en el logro de los objetivos.
- Ñ-8 Sensibilidad interpersonal.
- Ñ-9 Adaptabilidad al cambio.
- Ñ-10 Autocontrol.
- Ñ-11 Motivación por el trabajo que realiza.
- Ñ-12 Confiable.
- Ñ-13 Tolerancia a la presión.

DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto de Trabajo:		Director de Operaciones	
Unidad Organizativa a la que pertenece:		Gerencia de Operaciones	
Subordinación Directa a:		Subordinados:	
<ul style="list-style-type: none"> Director PDV CUPET S.A. 		<ul style="list-style-type: none"> Secretaria Chofer Jefe Grupo Despacho de Operaciones Jefe Plantas de Proceso del Petróleo 	
Categoría Ocupacional:	Dirigente	Grupo Escala:	XVII
		Salario:	\$ 675.00
Pago por Resultados:	30%	Estimulación en Divisas:	25 CUC promedio
		Pagos Suplementarios:	-

CARACTERIZACIÓN DEL CARGO	
MISIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que los procesos de refinación del petróleo transcurran en condiciones seguras, con la calidad requerida en todas sus etapas y que se cumpla con la disciplina tecnológica, asegurando que no se produzcan accidentes o averías.
FUNCIONES BÁSICAS:	
1. Supervisar, controlar y evaluar el funcionamiento de los procesos productivos, su disciplina tecnológica, eficiencia de las operaciones y el equipamiento, así como el cumplimiento de lo establecido en los reglamentos correspondientes.	
2. Organizar, asesorar, y controlar la elaboración de los procedimientos, instrucciones, planes e informaciones relacionadas con la operación de las plantas de procesamiento del petróleo.	
3. Gestionar el control y la distribución de combustibles.	
4. Organizar y controlar el Sistema de Registro y Control de Inventarios de Productos a Granel y Envasados.	
5. Organizar, planificar, elaborar y controlar el Balance de Combustibles.	
6. Garantizar la implementación de Planes de Liquidación de Averías, Contingencias, Catástrofes y Contra Incendios en el área.	
7. Gestionar y controlar el proceso de tratamiento de residuales, su impacto en el Medio Ambiente, Sistemas de Abastecimiento de Agua y recuperación de hidrocarburos y aguas pluviales que se puedan incorporar al sistema.	
8. Realizar la evaluación de la confiabilidad de la operación, la seguridad operacional en las instalaciones, y las acciones para evitar pérdidas económicas en las averías.	
9. Cumplir y exigir el cumplimiento de la legislación vigente y los Reglamentos Internos de la Organización.	
10. Cumplir y exigir el cumplimiento del Código de Ética de los cuadros del Estado, el Código de Conducta del MINBAS, así como otros documentos del sistema de trabajo con los cuadros	
11. Organizar, orientar, dirigir y controlar las acciones para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.	
12. Garantizar el cumplimiento de lo establecido en el Sistema Informativo interno de la Empresa en los aspectos que le correspondan.	
13. Participar en la evaluación de los cambios de tecnología, materiales utilizados, piezas de repuesto, partes o conjuntos tecnológicos.	
14. Gestionar la realización de pruebas antes y después de los mantenimientos a equipos o agregados que reciban mantenimiento, planteando su conformidad.	
15. Participar en el proceso de elaboración y control del cumplimiento del plan, del Plan de Negocios y de los Presupuestos de su área.	
16. Orientar, organizar y ejecutar las vías para reducir los costos y gastos.	
17. Controlar que el personal desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.	
18. Evaluar anualmente el desempeño de los subordinados para decidir su permanencia, estimulación y/o promoción al empleo y vincular el sistema de retribución monetaria con los resultados económicos productivos.	
19. Elaborar todos los Procedimientos de Trabajo y control relacionados con la actividad que dirige.	
Área de Trabajo: La actividad se desarrolla el 70% del tiempo en interiores con una ventilación adecuada, la iluminación debe ser cumpliendo la norma cubana de 300 lux. El color de sus paredes debe ser claro preferentemente azul o verde pálido. El nivel de ruido dentro de la oficina debe ser como máximo 82 db. El resto del tiempo está en las plantas de procesos de refinación del petróleo.	
1. Sobre personas:	
<ul style="list-style-type: none"> Supervisión jerárquica: Todo el personal de la Dirección de Operaciones. Supervisión funcional: Directores de la diferentes áreas 	
2. Económica: Gestión, supervisión y control de los presupuestos del área.	
3. Sobre Bienes: Bienes materiales y medios de trabajo de los que es directamente responsable.	
4. Sobre la Seguridad de Otros: Las decisiones del ocupante de este puesto de trabajo pueden dar lugar a accidentes, lesiones, enfermedades u otros daños a terceras personas.	
5. Sobre Errores: La importancia de los errores que puede cometer el ocupante del puesto de trabajo es alta, su	

consecuencias se circunscriben a toda la empresa y la probabilidad de ocurrencia es media ($\approx 0,5$).

CONDICIONES DEL CARGO				
Condiciones Ambientales y Características del Trabajo:				
Posición de Trabajo:				
Posición	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Agachado			X	
De rodillas				X
Parado			X	
Subiendo			X	
Corriendo				X
Empujando				X
Trabajando con los dedos		X		
Sentado		X		
Esfuerzo Físico y Mental:				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Física				
Posición sentado				X
Posición bípeda	X			
Posturas mantenidas				
Alternar posiciones				
Motricidad gruesa				
Motricidad fina				
Destreza manual				
Levantamiento y manejo de cargas				
Velocidad de reacción				
Requerimientos Físicos y Mentales	Porcentaje de la Jornada Laboral			
	0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
Carga Mental				
Recibir información oral/escrita				X
Producir información oral/escrita				X
Análisis de información				X
Emitir respuestas rápidas			X	
Atención			X	
Concentración			X	
Repetitividad			X	
Monotonía		X		
Tareas de precisión visiomotora		X		
Habilidad para solucionar problemas				X
Interpretación de signos y símbolos				X
Percepción causa - efecto				X
Valoración de la realidad				X
Sensopercepción				
Percepción visual			X	
Percepción auditiva		X		
Percepción olfatoria				
Percepción táctil	X			
Percepción / Discriminación de detalles		X		
Diferenciación de figura de fondo		X		
Relaciones espaciales				
Percepción del color		X		
Factores de Riesgo:				
Riesgos	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Caídas				X
Choques eléctricos				X
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Golpes			X	
Raspaduras y escoriaciones			X	
Contacto con material caliente			X	

Pérdida de la visión		X		
Pérdida de la audición				X
Enfermedades a la que está expuesto el puesto de trabajo:				
Enfermedad	Probabilidad de Ocurrencia			
	Elevada (75 -100%)	Considerable (50 -74%)	Escasa (25 - 49%)	Remota (< 25%)
Alergias				X
Oído				X
Vista			X	
Aparato Respiratorio				X
Aparato Digestivo				X
Sistema Nervioso			X	
Aparato Osteomuscular			X	
Medios de Seguridad:				
Medios Individuales de Protección	¿Necesario?			
	Si			No
Casco de protección	X			
Botas con casquillo	X			
Overol	X			
Espeuelos contra impacto/polvo	X			
Cinturón de labor y fuerza				X
Cinturón de seguridad				X
Guantes	X			
Protectores para oídos	X			
Peto, mangas, polainas y guantes p/ soldar				X
Careta / espeuelos para soldar / cortar				X
Otros				X

REQUERIMIENTO PRELIMINARES	
Formación académica mínima:	Nivel Superior (Universitario)
Especialidades preferentes:	Ingeniero Químico u otra especialidad pero con basta experiencia en la operación de procesos de Refinación de Petróleo.
Necesidad de experiencia previa:	Sí
Cantidad Mínima de Experiencia:	3 años
Requisitos físicos o aparenciales relevantes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de escucha. • Ser una persona limpia y aseada. • Porte y aspecto positivo. • No tener secuelas incapacitantes. • No padecer enfermedades cardiovasculares. • No poseer hipertensión arterial descompensada. • No padecer enfermedades renales. • No padecer patologías neurológicas. • Tener la capacidad física de trabajo adecuada para el puesto. • No tener vulnerabilidad al estrés. 	
Otras Exigencias	Ninguna

COMPETENCIAS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS	
A. Conocimientos de Dirección.	
<ul style="list-style-type: none"> • A-1 Conocer las funciones de dirección. • A-2 Conocer los métodos y estilos de dirección. • A-3 Conocer el proceso de toma de decisiones. • A-4 Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica. • A-5 Conocer técnicas de negociación. • A-6 Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo. • A-7 Conocer el sistema informativo interno de la empresa. • A-8 Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos. • A-9 Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios. • A-10 Dominar la legislación laboral vigente. • A-11 Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización. 	

B. Conocimientos de Liderazgo.

- B-1 Conocer técnicas de solución de conflictos.
- B-2 Dominar los aspectos de la gestión del cambio.
- B-3 Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.
- B-4 Conocer las técnicas de solución de problemas.
- B-5 Dominar las técnicas de comunicación.

C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.

- C-1 Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.
- C-2 Conocer los estados financieros básicos.
- C-3 Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.
- C-4 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.
- C-5 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.

D. Conocimientos Técnicos.

- D-1 Conocer la normativa en materia de explotación de plantas de refinación de petróleo.
- D-2 Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.
- D-3 Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.
- D-4 Dominar los elementos de la Dirección de Operaciones.
- D-5 Dominar elementos avanzados de la industria petrolera.
- D-6 Dominar el contenido del Sistema de Calidad
- D-7 Conocer las normas ISO-9000 e ISO-14000.

E. Conocimientos de Seguridad Industrial.

- E-1 Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- E-2 Conocer las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.

F. Conocimientos de Seguridad y Protección.

- F-1 Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).
- F-2 Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.
- F-3 Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

G. Conocimientos Básicos Generales.

- G-1 Dominar elementos avanzados de computación.
- G-2 Conocer idioma inglés básico.

HABILIDADES

H. Habilidades de Dirección.

- H-1 Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.
- H-2 Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.
- H-3 Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.
- H-4 Realizar con calidad análisis estratégico de su área.
- H-5 Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.
- H-6 Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.
- H-7 Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.
- H-8 Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.
- H-9 Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad y de la seguridad industrial e higiene ambiental.

I. Habilidades de Liderazgo.

- I-1 Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.
- I-2 Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.
- I-3 Consolidar un equipo de trabajo.
- I-4 Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.
- I-5 Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.

J. Habilidades Económicas.

- J-1 Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.
- J-2 Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia

económica.

- J-3 Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.
- J-4 Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.

K. Habilidades Técnicas.

- K-1 Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Control de la Producción en la entidad.
- K-2 Aplicar técnicas de organización, planificación y control de la producción en la entidad.
- K-3 Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.
- K-4 Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.
- K-5 Planear, Gestionar y Controlar la optimización y desarrollo de la Gestión de la Producción.
- K-6 Aplicar los conocimientos avanzados sobre los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.

L. Habilidades de Seguridad Industrial.

- L-1 Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- L-2 Aplicar y hacer cumplir la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.

M. Habilidades de Seguridad y Protección.

- M-1 Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.
- M-2 Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

APTITUDES

- N-1 Capacidad verbal.
- N-2 Capacidad para generalizar experiencias.
- N-3 Atención concentrada y distribuida.
- N-4 Inteligencia emocional.
- N-5 Capacidad de Innovación.
- N-6 Capacidad de análisis y síntesis.

ACTITUDES

- Ñ-1 Respeto y reconocimiento a las demás personas.
- Ñ-2 Responsabilidad ante las acciones.
- Ñ-3 Autoestima y confianza en si mismo.
- Ñ-4 Facilidad para persuadir.
- Ñ-5 Discreción.
- Ñ-6 Integridad, honestidad y ética.
- Ñ-7 Perseverancia en el logro de los objetivos.
- Ñ-8 Sensibilidad interpersonal.
- Ñ-9 Adaptabilidad al cambio.
- Ñ-10 Autocontrol.
- Ñ-11 Motivación por el trabajo que realiza.
- Ñ-12 Confiable.
- Ñ-13 Tolerancia a la presión.

ANEXO 16

COMPETENCIAS COMUNES O GENÉRICAS PARA LOS DIRECTIVOS DE PDV CUPET S.A.

CONOCIMIENTOS

O. Conocimientos de Dirección.

- A-1 Conocer las funciones de dirección.
- A-2 Conocer los métodos y estilos de dirección.
- A-3 Conocer el proceso de toma de decisiones.
- A-4 Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica.
- A-5 Conocer técnicas de negociación.
- A-6 Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo.
- A-7 Conocer el sistema informativo interno de la empresa.
- A-8 Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos.
- A-9 Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios.
- A-10 Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización.

P. Conocimientos de Liderazgo.

- B-1 Conocer técnicas de solución de conflictos.
- B-2 Dominar los aspectos de la gestión del cambio.
- B-3 Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.
- B-4 Conocer las técnicas de solución de problemas.
- B-5 Dominar las técnicas de comunicación.

Q. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.

- C-1 Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.
- C-2 Conocer los estados financieros básicos.
- C-3 Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.
- C-4 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.
- C-5 Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.

R. Conocimientos Técnicos.

- D-2 Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.
- D-3 Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.
- D-4 Conocer elementos básicos de Informatización.
- D-5 Conocer elementos básicos de la industria petrolera.
- D-7 Dominar el contenido del Sistema de Calidad
- D-8 Conocer las normas ISO-9000.

S. Conocimientos de Seguridad Industrial.

- E-1 Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- E-2 Dominar las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio ambiente.

T. Conocimientos de Seguridad y Protección.

- F-1 Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).
- F-2 Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.
- F-3 Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

U. Conocimientos Básicos Generales.

- G-1 Dominar elementos básicos de computación.
- G-2 Conocer idioma inglés básico.

HABILIDADES

V. Habilidades de Dirección.

- H-1 Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.
- H-2 Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.
- H-3 Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.
- H-4 Realizar con calidad análisis estratégico de su área.
- H-5 Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.
- H-6 Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.
- H-7 Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.
- H-8 Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.
- H-9 Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad.

W. Habilidades de Liderazgo.

- I-1 Motivar utilizando todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal.
- I-2 Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.
- I-3 Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.
- I-4 Consolidar un equipo de trabajo.
- I-5 Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.
- I-6 Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.

X. Habilidades Económicas.

- J-1 Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.
- J-2 Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.
- J-3 Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.
- J-4 Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.

Y. Habilidades Técnicas.

- K-3 Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.

- K-4 Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.
- K-5 Planear la optimización y desarrollo de la Informatización.
- K-6 Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.

Z. Habilidades de Seguridad Industrial.

- L-1 Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.
- L-2 Aplicar la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.

AA. Habilidades de Seguridad y Protección.

- M-1 Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.
- M-2 Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.

APTITUDES

- N-1 Capacidad verbal.
- N-2 Capacidad para generalizar experiencias.
- N-3 Atención concentrada y distribuida.
- N-4 Inteligencia emocional.
- N-5 Capacidad de Innovación.
- N-6 Capacidad de análisis y síntesis.

ACTITUDES

- Ñ-1 Respeto y reconocimiento a las demás personas.
- Ñ-2 Responsabilidad ante las acciones.
- Ñ-3 Autoestima y confianza en si mismo.
- Ñ-4 Facilidad para persuadir.
- Ñ-5 Discreción.
- Ñ-6 Integridad, honestidad y ética.
- Ñ-7 Perseverancia en el logro de los objetivos.
- Ñ-8 Sensibilidad interpersonal.
- Ñ-9 Adaptabilidad al cambio.
- Ñ-10 Autocontrol.
- Ñ-11 Motivación por el trabajo que realiza.
- Ñ-12 Confiable.
- Ñ-13 Tolerancia a la presión.

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos de trabajo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.	0	0	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0	0	
Dominar las técnicas de solución de problemas.	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	20	0	
Dominar las técnicas de comunicación.	2	40	1	20	1	20	1	20	0	0	0	0	0	
DD. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.														
Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.	0	0	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0	0	
Dominar los estados financieros básicos.	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	0	
Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0	0	
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.	1	20	1	20	2	40	0	0	1	20	0	0	0	
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.	0	0	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	
EE. Conocimientos Técnicos.														
Conocer la legislación vigente en materia Inversión Extranjera, Laboral y Contratación.	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.	0	0	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0	0	
Dominar el	0	0	0	0	0	0	1	20	2	40	1	20	1	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos de trabajo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.														
Conocer elementos básicos de Informatización.	0	0	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0	0	
Conocer elementos básicos de la industria petrolera.	0	0	0	0	0	0	1	20	1	20	1	20	2	
Dominar los elementos de los procesos generales de la entidad	0	0	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0	0	
Conocer el contenido del Sistema de Calidad.	1	20	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	0	
Conocer las normas ISO-9000.	2	40	1	20	2	40	0	0	0	0	0	0	0	
FF. Conocimientos de Seguridad Industrial.														
Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	2	40	1	20	1	20	1	20	0	0	0	0	0	
Conocer las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.	1	20	1	20	2	40	0	0	1	20	0	0	0	
GG. Conocimientos de Seguridad y Protección.														
Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.	0	0	0	0	1	20	2	40	1	20	1	20	0	
Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	1	20	0	0	3	60	1	20	0	0	0	
HH. Conocimientos Básicos Generales.														

Competencias	Valoración												
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos laborales
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.
Dominar elementos básicos de computación.	0	0	0	0	0	0	1	20	2	40	1	20	1
Conocer idioma inglés básico.	1	20	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	0

HABILIDADES

II. Habilidades de Dirección.

Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.	2	40	1	20	2	40	0	0	0	0	0	0	0
Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0	0
Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.	1	20	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	0
Realizar con calidad análisis estratégico de su área.	1	20	1	20	2	40	0	0	1	20	0	0	0
Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0
Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.	2	40	1	20	2	40	0	0	0	0	0	0	0
Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.	0	0	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0	0
Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.	2	40	1	20	2	40	0	0	0	0	0	0	0
Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros trabajos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.														
Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0	
LL. Habilidades Técnicas.														
Establecer nivel de consolidación de los diferentes sistemas y subsistemas de la entidad.	0	0	1	20	0	0	3	60	1	20	0	0	0	
Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de Gestión General.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0	
Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.	2	40	1	20	2	40	0	0	0	0	0	0	0	
Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.	0	0	1	20	0	0	3	60	1	20	0	0	0	
Planear la optimización y desarrollo de la Informatización.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0	
Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.	0	0	1	20	0	0	3	60	1	20	0	0	0	
MM. Habilidades de Seguridad Industrial.														
Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	2	40	1	20	1	20	1	20	0	0	0	0	0	
Aplicar la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente	1	20	1	20	2	40	0	0	1	20	0	0	0	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos de trabajo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
en el área de trabajo.														
NN. Habilidades de Seguridad y Protección.														
Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	2	40	1	20	1	20	0	0

CARGO: Vice Director de Procura

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos de trabajo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
CONOCIMIENTOS														
A. Conocimientos de Dirección.														

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Conocer las funciones de dirección.	0	0	3	60	2	40	0	0	0	0	0	0
Conocer los métodos y estilos de dirección	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Conocer el proceso de toma de decisiones.	0	0	2	40	2	20	1	20	1	20	0	0
Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Conocer técnicas de negociación.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Conocer el sistema informativo interno de la empresa.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios.	0	0	1	20	0	0	3	60	1	20	0	0
Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20
B. Conocimientos de Liderazgo												
Conocer técnicas de solución de conflictos.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Dominar los aspectos de la gestión del cambio.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
Conocer las técnicas de solución de problemas.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Dominar las técnicas de comunicación.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.												
Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20
Conocer los estados financieros básicos.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.	0	0	2	40	2	20	1	20	1	20	0	0
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
D. Conocimientos Técnicos.												

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Conocer la legislación vigente en materia de contratación y compras.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20
Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
Conocer elementos básicos de Informatización.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
Conocer elementos básicos de la industria petrolera.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
Dominar los elementos de los procesos de compras y contratación.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20
Dominar el contenido del Sistema de Calidad.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Conocer las normas ISO-9000.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
E. Conocimientos de Seguridad Industrial.												
Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Dominar las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.	0	0	2	40	2	20	1	20	1	20	0	0
F. Conocimientos de Seguridad y Protección.												
Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20
Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
G. Conocimientos Básicos Generales.												
Dominar elementos básicos de computación.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20
Conocer idioma inglés básico.	0	0	2	40	2	20	1	20	1	20	0	0
HABILIDADES												
H. Habilidades de Dirección.												
Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.	0	0	2	40	2	20	1	20	1	20	0	0
Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
metas organizacionales con las individuales.												
Realizar con calidad análisis estratégico de su área.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.	0	0	2	40	2	20	1	20	1	20	0	0
Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
I. Habilidades de Liderazgo.												
Motivar utilizando todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Consolidar un equipo de trabajo.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20
Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
J. Habilidades Económicas.												
Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.	0	0	2	40	2	20	1	20	1	20	0	0

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
K. Habilidades Técnicas.												
Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Compras de la entidad.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de compras y contratación.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20
Planear la optimización y desarrollo de la Informatización.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
L. Habilidades de Seguridad Industrial.												
Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Aplicar la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0
M. Habilidades de Seguridad y Protección.												
Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20
Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0

CARGO: Vice Director de S.H.A.

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
CONOCIMIENTOS														
A. Conocimientos de Dirección.														
Conocer las funciones de dirección.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Conocer los métodos y estilos de dirección	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Conocer el proceso de toma de decisiones.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Conocer técnicas de negociación.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Conocer el sistema informativo interno de la empresa.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0	0
Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
B. Conocimientos de Liderazgo														
Conocer técnicas de solución de conflictos.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo enfrentar otros desarrollos de trabajo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
Dominar los aspectos de la gestión del cambio.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Conocer las técnicas de solución de problemas.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Dominar las técnicas de comunicación.	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	0	0	0	
C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.														
Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Conocer los estados financieros básicos.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	0	0	0	
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
D. Conocimientos Técnicos.														
Conocer la legislación vigente en materia de seguridad e higiene industrial, protección contra incendios y gestión ambiental.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0	
Conocer las Bases Generales del	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros trabajos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
Perfeccionamiento Empresarial.														
Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0	
Conocer elementos básicos de Informatización.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Conocer elementos básicos de la industria petrolera.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Dominar el contenido del Sistema de Calidad.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Conocer las normas ISO-9000 e ISO-14000.	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	0	0	0	
E. Conocimientos de Seguridad Industrial.														
Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Dominar las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Dominar el Capítulo 5 "Seguridad Industrial" del Manual de Organización de la Producción del MINBAS.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Conocer el Sistema de Procedimientos y documentos del Manual de Seguridad Industrial de la empresa.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
F. Conocimientos de Seguridad y Protección.														
Conocer el plan de medidas para situaciones	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros trabajos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
excepcionales (paz y guerra).														
Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0	
G. Conocimientos Básicos Generales.														
Dominar elementos básicos de computación.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0	
Conocer idioma inglés básico.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
HABILIDADES														
H. Habilidades de Dirección.														
Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Realizar con calidad análisis estratégico de su área.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Determinar	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	0	0	0	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos de trabajo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.														
Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad.	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	0	0	0	
I. Habilidades de Liderazgo.														
Motivar utilizando todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	0	0	0	
Consolidar un equipo de trabajo.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
J. Habilidades Económicas.														
Realizar análisis económicos financieros de su actividad en	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	0	0	0	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos laborales	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.														
Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
K. Habilidades Técnicas.														
Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Gestión de la Seguridad Industrial, la Protección contra Incendios y la Gestión Ambiental de la entidad.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0	0
Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de gestión de la Seguridad Industrial, la Protección contra Incendios y la Gestión Ambiental de la entidad.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0	0
Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0

Competencias	Valoración												
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos de trabajo
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.
cargo.													
Planear la optimización y desarrollo de la Informatización.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0
Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0
L. Habilidades de Seguridad Industrial.													
Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0
Aplicar la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0
M. Habilidades de Seguridad y Protección.													
Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0
Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0

CARGO: Director de Automática, Informática y Telecomunicaciones (A.I.T.)

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
CONOCIMIENTOS														
A. Conocimientos de Dirección.														
Conocer las funciones de dirección.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Conocer los métodos y estilos de dirección	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Conocer el proceso de toma de decisiones.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica.	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	0	0	0	0
Conocer técnicas de negociación.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Conocer el sistema informativo interno de la empresa.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0	0
B. Conocimientos de Liderazgo														
Conocer técnicas de solución de conflictos.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Dominar los aspectos de la gestión del cambio.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0	0
Conocer las técnicas de solución de problemas.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Dominar las técnicas de comunicación.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.														

Competencias	Valoración												
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.
Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0
Conocer los estados financieros básicos.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0
Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	0	0	0
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0
D. Conocimientos Técnicos.													
Conocer la legislación vigente en materia de seguridad informática.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0
Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0
Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.	1	20	1	20	2	40	0	0	0	0	1	20	0
Dominar los elementos de Informatización, programación, automatización, redes y telecomunicaciones.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0
Conocer elementos básicos de la industria petrolera.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0
Dominar el contenido del Sistema de Calidad.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0
Conocer las normas	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
ISO-9000.														
E. Conocimientos de Seguridad Industrial.														
Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	0	0	0	0
Dominar las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
F. Conocimientos de Seguridad y Protección.														
Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	1
Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	1	20	1	20	3	60	0	0
G. Conocimientos Básicos Generales.														
Dominar elementos básicos de computación.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Conocer idioma inglés básico.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	1
HABILIDADES														
H. Habilidades de Dirección.														
Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Realizar con calidad análisis estratégico de su área.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0

Competencias	Valoración												
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.
Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.	0	0	2	40	3	60	0	0	0	0	0	0	0
Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0
Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0
Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0
Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad.	0	0	2	40	3	60	0	0	0	0	0	0	0
I. Habilidades de Liderazgo.													
Motivar utilizando todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal.	0	0	2	40	3	60	0	0	0	0	0	0	0
Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0
Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0
Consolidar un equipo de trabajo.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0
Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0
Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
propuestos.														
J. Habilidades Económicas.														
Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	1
Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
K. Habilidades Técnicas.														
Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Gestión de la Seguridad Informática, Telecomunicaciones y la Automatización de la entidad	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de gestión de la Seguridad Informática, las Telecomunicaciones y la Automatización de la entidad	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Planear la	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
optimización y desarrollo de la Informatización.														
Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	20
L. Habilidades de Seguridad Industrial.														
Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Aplicar la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
M. Habilidades de Seguridad y Protección.														
Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	20

CARGO: Director de Dirección Integrada de Proyectos (DIP)

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
CONOCIMIENTOS														
A. Conocimientos de Dirección.														
Conocer las funciones de dirección.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Conocer los métodos y estilos de dirección	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Conocer el proceso de toma de decisiones.	0	0	0	0	1	20	1	20	1	20	3	60	0	
Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Conocer técnicas de negociación.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Conocer el sistema informativo interno de la empresa.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Dominar la aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos	0	0	0	0	1	20	1	20	1	20	3	60	0	
Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
B. Conocimientos de Liderazgo														
Conocer técnicas de solución de conflictos.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Dominar los aspectos de la gestión del cambio.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.	0	0	0	0	1	20	1	20	1	20	3	60	0	
Conocer las	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo enfrentar otros aspectos del desarrollo del trabajo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
técnicas de solución de problemas.														
Dominar las técnicas de comunicación.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.														
Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.	0	0	0	0	1	20	1	20	1	20	3	60	0	
Conocer los estados financieros básicos.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.	0	0	0	0	1	20	1	20	1	20	3	60	0	
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
D. Conocimientos Técnicos.														
Conocer la legislación vigente en materia de Inversiones y Proyectos	0	0	0	0	1	20	1	20	1	20	3	60	0	
Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.	0	0	0	0	1	20	1	20	1	20	3	60	0	
Dominar los elementos de	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
Dirección Integrada de Proyectos														
Conocer elementos básicos de la industria petrolera.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Dominar el contenido del Sistema de Calidad.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Conocer las normas ISO-9000.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
E. Conocimientos de Seguridad Industrial.														
Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Dominar las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
F. Conocimientos de Seguridad y Protección.														
Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
G. Conocimientos Básicos Generales.														
Dominar elementos básicos de computación.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Conocer idioma inglés básico.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
HABILIDADES														
H. Habilidades de Dirección.														
Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Utilizar sistemas, métodos y	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.														
Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Realizar con calidad análisis estratégico de su área.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
I. Habilidades de Liderazgo.														
Motivar utilizando todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Manejar adecuadamente las situaciones de	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos de trabajo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
conflicto.														
Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Consolidar un equipo de trabajo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	1
Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
J. Habilidades Económicas.														
Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	1
Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	1
Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
K. Habilidades Técnicas.														
Establecer el nivel	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros trabajos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
de consolidación del Sistema de Gestión de Proyectos de la entidad														
Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de Dirección Integrada de Proyectos de la entidad	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Planear, Gestionar y Controlar la optimización y desarrollo de la Gestión de Proyectos.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
L. Habilidades de Seguridad Industrial.														
Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Aplicar la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
M. Habilidades de Seguridad y Protección.														
Aplicar el plan de medidas para situaciones	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
CONOCIMIENTOS														
A. Conocimientos de Dirección.														
Conocer las funciones de dirección.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Conocer los métodos y estilos de dirección	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Conocer el proceso de toma de decisiones.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Conocer técnicas de negociación.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Conocer el sistema informativo interno de la empresa.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Dominar la legislación laboral vigente.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
B. Conocimientos de Liderazgo														
Conocer las teorías y técnicas de compensación total.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Conocer técnicas de solución de conflictos.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Dominar los aspectos de la gestión del cambio.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Conocer los	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo enfrentar otros desarrollos de trabajo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.														
Conocer las técnicas de solución de problemas.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Dominar las técnicas de comunicación.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.														
Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	1
Conocer los estados financieros básicos.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
D. Conocimientos Técnicos.														
Conocer la Legislación Laboral relacionada con la política Laboral y Salarial	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	1
Dominar el Reglamento	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	1

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros trabajos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.														
Dominar los elementos de Dirección por Objetivos.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Dominar elementos básicos de la industria petrolera	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Dominar el contenido del Sistema de Calidad.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Conocer las normas ISO-9000.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
E. Conocimientos de Seguridad Industrial.														
Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	0
Conocer las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	0
F. Conocimientos de Seguridad y Protección.														
Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	1
Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	1
G. Conocimientos Básicos Generales.														
Dominar elementos básicos de computación.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	0
Conocer idioma inglés básico.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	1
HABILIDADES														
H. Habilidades de Dirección.														

Competencias	Valoración												
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos de trabajo
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.
Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0
Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0
Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0
Realizar con calidad análisis estratégico de su área.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0
Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0
Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0
Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0
Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0
Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad y de la seguridad industrial e higiene ambiental.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0
I. Habilidades de Liderazgo.													
Motivar utilizando	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos de trabajo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal.														
Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Consolidar un equipo de trabajo.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
J. Habilidades Económicas.														
Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	
Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo conducir otros desarrollos de trabajo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
de responsabilidad.														
Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
K. Habilidades Técnicas.														
Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Gestión de Proyectos de la entidad	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de Dirección Integrada de Proyectos de la entidad	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	
Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.	1	20	1	20	2	40	1	20	0	0	0	0	0	
Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Planear, Gestionar y Controlar la optimización y desarrollo de la Gestión de los Recursos Humanos.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
L. Habilidades de Seguridad Industrial.														
Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0	0	

Competencias	Valoración													
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas		Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad, pudiendo enfrentar otros desafíos de desarrollo de trabajo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	
Aplicar la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.	0	0	1	20	3	60	1	20	1	20	0	0	0	
M. Habilidades de Seguridad y Protección.														
Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0	0	
Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20	1	

CARGO: Director de Mantenimiento

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
CONOCIMIENTOS												
A. Conocimientos de Dirección.												
Conocer las funciones de dirección.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Conocer los métodos y estilos de dirección	0	0	1	20	3	60	1	20	1	20	0	0
Conocer el proceso de toma de decisiones.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica.	0	0	1	20	3	60	1	20	1	20	0	0
Conocer técnicas de negociación.	0	0	1	20	3	60	1	20	1	20	0	0
Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo.	0	0	0	0	4	80	0	0	1	20	0	0
Conocer el sistema informativo interno de la empresa.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos y la Dirección Integrada de Proyectos.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios.	0	0	3	60	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización.	0	0	1	20	3	60	1	20	1	20	0	0
B. Conocimientos de Liderazgo												
Conocer técnicas de solución de conflictos.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Dominar los aspectos de la gestión del cambio.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer las técnicas de solución de problemas.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Dominar las técnicas de comunicación.	0	0	1	20	0	0	0	0	2	40	0	0
C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.												
Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer los estados financieros básicos.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
financiera.												
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
D. Conocimientos Técnicos.												
Conocer la legislación vigente en materia de Inversiones y Proyectos.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar los elementos de la Gestión del Mantenimiento y la Dirección Integrada de Proyectos	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar elementos básicos de la industria petrolera	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar el contenido del Sistema de Calidad.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer las normas ISO-9000.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
E. Conocimientos de Seguridad Industrial.												
Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
F. Conocimientos de Seguridad y Protección.												
Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	0	0
Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
G. Conocimientos Básicos Generales.												
Dominar elementos básicos de computación.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Conocer idioma inglés básico.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
HABILIDADES												
H. Habilidades de Dirección.												

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Realizar con calidad análisis estratégico de su área.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad y de la seguridad industrial e higiene ambiental.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
I. Habilidades de Liderazgo.												
Motivar utilizando todo tipo de compensación según el reconocimiento del aporte individual y grupal.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Consolidar un equipo de trabajo.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
J. Habilidades Económicas.												
Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
de costo-beneficio.												
Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
K. Habilidades Técnicas.												
Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Gestión del Mantenimiento de la entidad.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Aplicar técnicas de organización, planificación y control del proceso de Dirección de los Mantenimientos de la entidad.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Planear, Gestionar y Controlar la optimización y desarrollo de la Gestión del Mantenimiento.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
L. Habilidades de Seguridad Industrial.												
Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Aplicar la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
M. Habilidades de Seguridad y Protección.												
Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20

CARGO: Director Técnico

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
CONOCIMIENTOS												
A. Conocimientos de Dirección.												
Conocer las funciones de dirección.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Conocer los métodos y estilos de dirección.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Conocer el proceso de toma de decisiones.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer técnicas de negociación.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Conocer el sistema informativo interno de la empresa.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar la aplicación de la	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Dirección por Objetivos y la Dirección Integrada de Proyectos.												
Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
B. Conocimientos de Liderazgo												
Conocer técnicas de solución de conflictos.												
Dominar los aspectos de la gestión del cambio.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Conocer las técnicas de solución de problemas.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar las técnicas de comunicación.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.												
Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Conocer los estados financieros básicos.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica-financiera.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
D. Conocimientos Técnicos.												
Conocer la legislación vigente en materia de Inversiones y Proyectos.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Dominar los elementos de la Dirección Integrada de Proyectos y la Evaluación de Inversiones.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar elementos avanzados de la industria petrolera	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar el contenido del Sistema de Calidad.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Conocer las normas ISO-9000.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
E. Conocimientos de Seguridad Industrial.												
Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
F. Conocimientos de Seguridad y Protección.												
Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
G. Conocimientos Básicos Generales.												
Dominar elementos básicos de computación.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Conocer idioma inglés básico.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
HABILIDADES												
H. Habilidades de Dirección.												
Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Realizar con calidad análisis estratégico de su área.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad y de la seguridad industrial e higiene ambiental.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
I. Habilidades de Liderazgo.												
Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Consolidar un equipo de trabajo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
J. Habilidades Económicas.												
Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Implementar medidas encaminadas a la reducción de los costos y el aumento de la eficiencia económica.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
K. Habilidades Técnicas.												
Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Gestión Tecnológica de la entidad	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Aplicar técnicas de organización, planificación y control de los procesos de I+D gestión Tecnológica en la entidad	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Aplicar técnicas de computación de la	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
documentación inherente a su cargo.												
Planear, Gestionar y Controlar la optimización y desarrollo de la Gestión Tecnológica.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
L. Habilidades de Seguridad Industrial.												
Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Aplicar la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
M. Habilidades de Seguridad y Protección.												
Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20

CARGO: Director de Operaciones

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
CONOCIMIENTOS												
A. Conocimientos de Dirección.												
Conocer las funciones de dirección.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer los métodos y estilos de dirección.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer el proceso de toma de decisiones.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Dominar los elementos básicos de la dirección y planeación estratégica.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer técnicas de negociación.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer y utilizar las reglas para el uso eficaz del tiempo de trabajo.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer el sistema informativo interno de la empresa.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar la aplicación de la Dirección por Objetivos y la Dirección Integrada de Proyectos.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar los aspectos que conforman el plan de negocios.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Dominar las bases que sustentan la cultura de su organización.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
B. Conocimientos de Liderazgo												
Conocer técnicas de solución de conflictos.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Dominar los aspectos de la gestión del cambio.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer los elementos fundamentales para la formación de equipos de trabajo.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer las técnicas de solución de problemas.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Dominar las técnicas de comunicación.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
C. Conocimientos de Contabilidad y Finanzas.												
Conocer los fundamentos básicos generales de la contabilidad.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer los estados financieros básicos.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Dominar técnicas actualizadas para la medición de la eficiencia económica.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
financiera.												
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados de administración financiera empresarial.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Dominar técnicas, métodos y procedimientos actualizados para el control presupuestario y del costo.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
D. Conocimientos Técnicos.												
Conocer la normativa en materia de explotación de plantas de refinación de petróleo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Conocer las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa y el Reglamento de Trabajo con los Cuadros del MINBAS.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar los elementos de la Dirección de Operaciones.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar elementos avanzados de la industria petrolera	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar el contenido del Sistema de Calidad.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer las normas ISO-9000.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
E. Conocimientos de Seguridad Industrial.												
Conocer las Leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Conocer las políticas, estrategias y objetivos de seguridad, salud y Medio Ambiente.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
F. Conocimientos de Seguridad y Protección.												
Conocer el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra).	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar las regulaciones relacionadas con la defensa.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Dominar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
G. Conocimientos Básicos Generales.												
Dominar elementos básicos de computación.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Conocer idioma inglés básico.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
HABILIDADES												
H. Habilidades de Dirección.												

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Facilitar la participación de los trabajadores de su área en el proceso de dirección.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Utilizar sistemas, métodos y enfoques actualizados en el proceso de planeación estratégica.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Lograr un elevado nivel de compromiso haciendo coincidir la satisfacción de las metas organizacionales con las individuales.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Realizar con calidad análisis estratégico de su área.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Definir y formular objetivos con enfoque en sistema.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Conducir a los subordinados a la definición y alcance de metas.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Determinar grupalmente los valores para alcanzar la visión de futuro de su área.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Aplicar técnicas avanzadas para la organización del trabajo personal.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Aplicar en correspondencia con su actividad las normas ISO como estrategia de aseguramiento de la calidad y de la seguridad industrial e higiene ambiental.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
I. Habilidades de Liderazgo.												
Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Organizar los cambios de forma sistémica incorporando a todos los que tienen que ver con él tanto dentro como fuera de su área.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Consolidar un equipo de trabajo.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Aplicar técnicas de interacción y de solución de problemas.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Lograr comunicarse y negociar positivamente con sus colaboradores en consecución de los objetivos propuestos.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
J. Habilidades Económicas.												
Realizar los análisis económicos financieros de su actividad y en correspondencia con los de la entidad utilizando el criterio de costo-beneficio.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Implementar medidas encaminadas a la reducción	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20

Competencias	Valoración											
	No puede desarrollar la competencia		Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión		Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia		Puede desarrollar la competencia sin supervisión		Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad		Puede desarrollar la competencia con calidad, velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
de los costos y el aumento de la eficiencia económica.												
Elaborar y controlar los presupuestos de gastos de su área de responsabilidad.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
Utilizar el presupuesto de gastos y compras como herramientas de trabajo diario.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
K. Habilidades Técnicas.												
Establecer el nivel de consolidación del Sistema de Control de la Producción en la entidad de la entidad	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Aplicar técnicas de organización, planificación y control de la producción en la entidad.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Identificar los riesgos del plan y actuar en consecuencia.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Aplicar técnicas de computación de la documentación inherente a su cargo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Planear, Gestionar y Controlar la optimización y desarrollo de la Gestión de la Producción.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Aplicar los conocimientos básicos de los procesos tecnológicos y la industria petrolera en aras del desarrollo estratégico de la Organización.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
L. Habilidades de Seguridad Industrial.												
Utilizar las leyes 13 y 81 y la Resolución 23/97 del MINBAS.	0	0	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20
Aplicar la política, estrategia y objetivos de seguridad, salud y medio ambiente en el área de trabajo.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	1	20
M. Habilidades de Seguridad y Protección.												
Aplicar el plan de medidas para situaciones excepcionales (paz y guerra) y las regulaciones relacionadas con la defensa, relativos a su área de responsabilidad.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20
Utilizar las regulaciones que norman la seguridad y protección de los recursos a su cargo.	0	0	0	0	1	20	0	0	2	40	1	20

ANEXO 19

DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE PDV CUPET S.A.

MARCO REFERENCIAL.

La necesidad de formación permanente en el trabajo y para el trabajo, se ha incrementado en las últimas décadas como consecuencia, fundamentalmente, de los cambios en las condiciones de competitividad de las economías, de la innovación tecnológica y organizacional de los procesos productivos, y de la introducción de programas de mejoramiento de la calidad de los procesos y los productos de las empresas. Estas innovaciones han sido profundas en las empresas, y en particular en PDV CUPET S.A., generando en ella redefiniciones de procesos y de funciones operativas que demandan alcanzar un desempeño competente de sus trabajadores, y en particular de sus directivos.

Este sector ha recibido la influencia del cambio tecnológico y de la introducción de sistemas de calidad, los cuales han producido redefiniciones de las funciones en las que actúan los directivos en las diversas fases de los procesos que tienen lugar en PDV CUPET S.A.

El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos de PDV CUPET S.A., y en particular el Subsistema de Formación y Desarrollo del Personal, ha emprendido el análisis de las funciones que deben desempeñar sus directivos en los distintos procesos que tienen lugar en la empresa, mediante las cuales los mismos deben demostrar desempeños competentes. Esta detección es fundamental porque amplía el campo de las funciones que tradicionalmente fueron atendidas por los directivos, mediante la incorporación de funciones relativas a la gestión de la información, de la comunicación, de la tecnología, de la calidad, de los costos y de la productividad en condiciones de trabajo seguras. Asimismo, permitirá la sustitución gradual del personal extranjero que se presta colaboración en PDV CUPET S.A.

La detección de la actuación en diversas funciones implica que en el futuro, cuando se determinen las competencias que le son requeridas a cada directivo, deberá definirse el grado de alcance de su actuación en cada función. Es decir, habrá que determinar si en la función analizada, el directivo valora y ejecuta instrucciones, o bien participa en

procesos de mejora de desempeños, o diseña y desarrolla alternativas de actuación. De estas funciones y elementos de competencia se desprende que el propósito clave del rol ocupacional de los directivos de PDV CUPET S.A. es **dirigir, una vez que sustituyan al personal extranjero que colabora en la entidad, equipos de trabajo, administrando los recursos a su disposición bajo criterios de eficiencia y eficacia y tomando las decisiones necesarias para producir los productos derivados de la refinación del petróleo con características de calidad, que satisfagan las necesidades del cliente y con el fin de obtener ganancias que le permitan sufragar los gastos a la empresa, velando por el cumplimiento de los criterios de seguridad ambiental y de prevención de accidentes para sí, para el equipo de trabajo y para el equipamiento bajo su responsabilidad.**

OBJETIVOS GENERALES.

El programa de formación que se propone, tiene como finalidad **el desarrollo de las capacidades que le permite a los directivos de PDV CUPET S.A. desempeñarse competentemente en el ámbito laboral. Estas capacidades no se agotan en los requerimientos que puntualmente se les hacen a dichos directivos. Tienen en cuenta, además, los intereses que éstos, como trabajadores, poseen respecto a realizar progresos en sus trayectorias laborales, de desempeñarse en condiciones de seguridad e higiene, de contribuir a la preservación del medio ambiente, de encarar procesos de innovación, aprendizaje y mejora continua en su trabajo cotidiano.**

Los directivos de PDV CUPET S.A. debe desarrollar las siguientes capacidades para poder gestionar los proceso en los que actúa:

1. Comprender / valorar su rol en el proceso productivo integralmente considerado sin perder las particularidades propias de los distintos procesos y elementos que los integran.
2. Capacidad de interacción y comunicación.
3. Capacidad de programación y organización.
4. Capacidad de análisis crítico.
5. Obtener, generar y procesar información de distintas características a partir de distintas fuentes para usos específicos.
6. Capacidad de resolución de problemas.
7. Controlar y evaluar.
8. Desempeñarse éticamente.
9. Desempeñarse de acuerdo con los criterios de exigencia profesional en un contexto.
10. Reflexionar sobre su propia práctica y la de sus subordinados.

Estas capacidades generales se infirieron a partir de las capacidades específicas, derivadas de las competencias que conforman el perfil profesional de los directivos.

ESTRUCTURA MODULAR Y CARGA HORARIA.

MÓDULOS	CURSOS O ACCIONES FORMATIVAS	CAPACIDADES A DESARROLLAR	CARGA HORARIA
MODULO I	LECTO – ESCRITURA	<ul style="list-style-type: none"> • Uso y tratamiento de la información. • Comunicación oral y escrita. 	20
	APRENDA A HABLAR EN PÚBLICO	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral y escrita. • Orientación a los resultados. 	20
	COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral y escrita. • Manejo de conflictos, quejas y reclamaciones. 	30

MÓDULOS	CURSOS O ACCIONES FORMATIVAS	CAPACIDADES A DESARROLLAR	CARGA HORARIA
	RELACIONES INTERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación oral y escrita. Dinamismo, motivación y ser parte del equipo. 	30
	CÓMO DELEGAR CON EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de priorizar. Dinamismo, motivación y ser parte del equipo. Orientación a los resultados. 	20
	DIRIGIR EQUIPOS DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> Manejar conflictos, quejas y reclamaciones. Dinamismo, motivación y ser parte del equipo. Orientación a los resultados. 	30
	DIRECCIÓN POR OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar por metas y objetivos. Orientación a los resultados. 	40
	CÓMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES	<ul style="list-style-type: none"> Establecer y controlar el desempeño de los trabajadores. Dinamismo, motivación y ser parte del equipo. Orientación a los resultados. 	20
	GESTIÓN Y USO DE LA INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Uso y tratamiento de la información. Afinidad con las nuevas tecnologías. 	20
	INFORMÁTICA Y SUS APLICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Uso y tratamiento de la información. Afinidad con las nuevas tecnologías 	60
MÓDULO II	INDUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la continuidad de los servicios. Capacidad de análisis y solución de problemas. Enfoque al cliente. 	30
	NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de negociación. Capacidad de análisis y solución de problemas. Capacidad de toma de decisiones. 	30
	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Agente iniciador y facilitador del cambio. Capacidad de análisis y solución de problemas. Enfoque al cliente. 	20
	GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Agente iniciador y facilitador del cambio. Capacidad de análisis y solución de problemas. Enfoque al cliente. 	30
	GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de análisis y solución de problemas. Establecer y controlar el desempeño de los subordinados. Formación y desarrollo del personal. Asegurar la continuidad de los servicios. 	40
	TÉCNICAS DE VENTA	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la continuidad de los servicios. Capacidad de negociación. Capacidad de análisis y solución de problemas. 	20
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar los costos del área y su utilización. Capacidad de análisis y solución de problemas. Capacidad de toma de decisiones. 	20
	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y administración de presupuestos. Capacidad de análisis y solución de problemas. Capacidad de toma de decisiones. 	30
	EL AHORRO, FUENTE DE INVERSIONES	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y administración de presupuestos. Capacidad de análisis y solución de problemas. Capacidad de toma de decisiones. Gestionar los costos del área y su utilización. 	20
	CÓMO ARMAR UN PLAN DE NEGOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y administración de presupuestos. Capacidad de análisis y solución de problemas. Capacidad de toma de decisiones. Enfoque al cliente 	30
	COSTOS DE PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar los costos del área y su utilización. Capacidad de análisis y solución de problemas. Capacidad de toma de decisiones. 	30
	CONTROL DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la continuidad de los servicios. Capacidad de análisis y solución de problemas. Capacidad de toma de decisiones. 	40
MÓDULO III	LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de liderazgo. Trabajo en equipo. Agente iniciador y facilitador del cambio. Comunicación. 	40
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Planeación y organización de la producción y los servicios. 	20

MÓDULOS	CURSOS O ACCIONES FORMATIVAS	CAPACIDADES A DESARROLLAR	CARGA HORARIA
	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico. • Capacidad de priorizar. • Enfoque al cliente. • Innovación y creatividad en el trabajo. 	40
	GESTIÓN POR PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a procesos. • Aseguramiento de la calidad de los procesos y servicios. • Enfoque al cliente. • Innovación y creatividad en el trabajo 	40
	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la calidad de los procesos y servicios. • Enfoque a procesos. • Enfoque al cliente. • Innovación y creatividad en el trabajo 	40
	ELABORACIÓN DE PLANES PRODUCTIVOS Y/O DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y organización de la producción y los servicios. • Enfoque a procesos. • Aseguramiento de la calidad de los procesos y servicios. • Enfoque al cliente. • Innovación y creatividad en el trabajo 	30
	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Afinidad con las nuevas tecnologías. • Innovación y creatividad en el trabajo. 	20

ANEXO 2

CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS CUBANOS DE LA EMPRESA MIXTA PDV CUPET S.A. DE CIENFUEGOS PARA EVALUAR EL PROGRAMA DE FORMACIÓN ACTUAL DE LOS MISMOS

Estimado colega:

En la Empresa Mixta PDV CUPET S.A. de Cienfuegos (en lo adelante PDV CUPET S.A.) se desarrolla una investigación sobre la formación de los directivos cubanos que sustituirán al personal venezolano que labora en la entidad, que propicie su preparación necesaria en correspondencia con los retos que en la actualidad se le plantean a la empresa cubana, y a esta organización en particular.

El presente cuestionario tiene el objetivo de propiciar, a partir de la información que se obtenga, la evaluación del programa de formación actual de dichos directivos de PDV CUPET S.A. Su criterio es para la presente investigación es de gran importancia y con ello contribuirá al perfeccionamiento de su labor como directivo.

Le rogamos plasme su consideración sobre cada una de las proposiciones aquí planteadas, marcando con el símbolo (X) en el escaque correspondiente.

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Cuestionario de evaluación del programa de formación y desarrollo de los directivos en PDV CUPET S.A.

Datos de identificación:

Los directivos:

1. Director []
2. Jefe de Sector / Área []
3. Jefe de Turno []
4. Jefe de Brigada []

Su categoría ocupacional es:

1. Técnico []
2. Administrativo []
3. Obrero []
4. Servicios []

Nivel Educativo:

1. Universitario []
2. Técnico Medio []
3. Obrero Calificado []
4. Pre-Universitario []
5. Secundaria []
6. Primaria []

Su antigüedad como directivo es:

1. Hasta 1 año []
2. Entre 1 y 3 años []
3. Más de 3 años []

Tiene una experiencia laboral de:

1. Hasta 3 años []
2. Entre 3 y 5 años []
3. Entre 5 y 10 años []
4. Entre 10 y 20 años []
5. Más de 20 años []

Su edad:

1. De 20 a 25 años []
2. De 26 a 35 años []
3. De 36 a 45 años []
4. De 46 a 55 años []
5. Más de 56 años []

Área ocupacional a que pertenece Ud. en la empresa (marque uno):

1. Operaciones []
 2. Procura []
 3. Contabilidad y Finanzas []
 4. Recursos Humanos []
 5. Movimiento y Almacenamiento de Productos []
 6. Tecnología []
 7. Dirección General []
 8. Automática, Informática y Telecomunicaciones []
 9. Mantenimiento []
 10. Otro [] (Especifique)
-

¿Cuántos subordinados tiene?:

1. De 2 a 5 []
2. De 6 a 10 []
3. De 11 a 20 []
4. De 21 a 50 []
5. Más de 50 []

Sexo:

1. Femenino []
2. Masculino []

Aspectos a Evaluar	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
--------------------	----------------	------------	----------	---------------	-------------------

I. CONTEXTO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN.

1. Estrategias de la PDV CUPET S.A.

<p>1.1 El programa de formación de los directivos se estructura a partir de los objetivos y estrategias de PDV CUPET S.A.</p> <p>1.2 Las políticas y principios de la estrategia nacional de superación de cuadros del gobierno y el MINBAS son el punto de partida del programa de formación de los directivos.</p>					
--	--	--	--	--	--

2. Estructura de dirección de la empresa.

<p>2.1 En la estructura de dirección se planifica, organiza y controla adecuadamente la formación de los directivos.</p> <p>2.2 La estrategia de formación de los directivos tiene un alcance tal que la prepara para más de un cargo directivo a ocupar.</p> <p>2.3 Se conceden todas las posibilidades a los directivos para su formación y desarrollo.</p>					
---	--	--	--	--	--

3. Sistema de gestión de los recursos humanos.

<p>3.1 Los resultados de la evaluación de los directivos son considerados en su programa de formación.</p> <p>3.2 Se tiene en cuenta el nivel de preparación inicial de los directivos para la concepción de su programa de formación.</p> <p>3.3 La formación de los directivos responde a los requisitos del cargo a sustituir.</p>					
---	--	--	--	--	--

Aspectos a Evaluar	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<p>3.4 La formación de los directivos está concebida para la preparación multitarea en la empresa.</p> <p>3.5 El programa de formación de los directivos que está concebido motiva.</p>					

II. FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS DIRECTIVOS.

1. Objetivos y estrategias del programa.

<p>1.1 El diseño del programa de los directivos es flexible y dinámico, adecuado a las exigencias y necesidades de PDV CUPET S.A..</p> <p>1.2 La finalidad del programa de formación de los directivos es la preparación de los mismos para enfrentar los retos de la empresa actual y sustituir al personal extranjero (expatriados) que colabora con la rehabilitación de la planta.</p>					
--	--	--	--	--	--

2. Rol de los implicados en la gestión de la formación y desarrollo de los directivos.

<p>2.1 El expatriado que labora de conjunto con el directivo dirige personalmente la formación del mismo.</p> <p>2.2 El área de recursos humanos asesora el proceso de formación de los directivos.</p> <p>2.3 Tanto Ud. como el expatriado con el cual labora participan en la concepción de su programa de formación.</p>					
---	--	--	--	--	--

Aspectos a Evaluar	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
--------------------	----------------	------------	----------	---------------	-------------------

3. Determinación de las necesidades de formación.

<p>3.1 Los cinco componentes de la formación, según la estrategia nacional de superación de los cuadros y sus reservas, son considerados.</p> <p>3.2 La forma en que se determinan las necesidades de formación de los directivos es simplemente detectándolas (revelándolas, descubriéndolas).</p> <p>3.3 La identificación (reconocimiento) y posterior análisis (examen, estudio, descomposición) de las necesidades de formación es la forma de determinarlas.</p> <p>3.4 Las necesidades que se determinan son de calificación para el cargo que van a sustituir.</p> <p>3.5 El desarrollo de los directivos como concepto es la base para la determinación de las necesidades formativas de ésta.</p> <p>3.6 Se tiene en cuenta la personalidad de los directivos en formación, su potencial, en el proceso de elaboración del programa de formación de la misma.</p> <p>3.7 La preparación en base a los conocimientos requeridos prevalece sobre la formación práctica.</p> <p>3.8 Los directivos en formación participan activamente en la determinación de sus necesidades formativas, considerándose sus intereses y expectativas.</p>					
---	--	--	--	--	--

Aspectos a Evaluar	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
--------------------	----------------	------------	----------	---------------	-------------------

4. Características del programa de formación de los directivos.

<p>4.1 El proceso de formación de cada directivo en particular se gestiona por el expatriado que labora con el mismo y por el Consejo de Dirección.</p> <p>4.2 En las actividades formativas del programa se da preferencia a los “cursos presenciales en las aulas”.</p> <p>4.3 En el programa que se ejecuta, las acciones formativas tiene objetivos aislados.</p> <p>4.4 La metodología que se aplica en las actividades formativas es participativa, dirigida al aprendizaje, con análisis de casos que reflejen situaciones y experiencias reales en la dirección de la empresa.</p>					
--	--	--	--	--	--

5. Evaluación continua del programa de formación de los directivos.

<p>5.1 El programa es sistemático, tanto en la implementación como en el seguimiento y la evaluación.</p> <p>5.2 El seguimiento se desarrolla con flexibilidad a los cambios, valorando los cambios en las competencias de los directivos en formación y propicia una buena ejecución final del programa.</p>					
---	--	--	--	--	--

ANEXO 20

DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS COMPONENTES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE PDV CUPET S.A.

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Lecto – Escritura	Duración: 20 horas
INTRODUCCIÓN	
En este módulo se enseñarán técnicas de lectura y escritura avanzada para que el alumno sea capaz de interpretar información relativa a sus funciones y se dé a entender mejor por escrito.	
OBJETIVOS	
Al finalizar el curso, el participante definirá lo que es un problema, distinguiendo las causas que lo generan. Así mismo, podrá aplicar la metodología de análisis de problemas y su consecuente toma de decisiones en su trabajo cotidiano.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
I. Lectura Comprensiva. II. Importancia de la Comunicación Escrita. III. Estructuración de Reportes. IV. Ejercicios de Análisis de Información.	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Aprenda a Hablar en Público	Duración: 20 horas
INTRODUCCIÓN	
En este módulo se enseñarán herramientas que contribuyan al mejoramiento de la comunicación social.	
OBJETIVOS	
Capacitar a la reserva de directivos para intervenir públicamente de forma eficaz y certera.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
I. Comunicación social y oratoria. II. Expresión oral. III. Expresión corporal. IV. La alocución pública. V. ¿Cómo hacer presentaciones? VI. ¿Cómo usar los medios de locución? VII. Preparación de una intervención pública.	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Comunicación.	Duración: 30 horas
INTRODUCCIÓN	
<p>Este módulo tiene la finalidad de enseñar las técnicas para mejorar la comunicación interna en las organizaciones. Se trata de organizar una Gestión en la Comunicación Interna y darle el valor que se merece.</p> <p>Una buena comunicación es importante para la reserva de directivos por dos razones. En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los administradores dedican una abrumadora cantidad de su tiempo</p>	
OBJETIVOS	
Capacitar a la reserva de directivos para desarrollar las habilidades comunicativas tanto orales como escritas.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> I. La importancia de la comunicación. II. La Recepción de los Mensajes. III. Teoría de la Comunicación Humana. IV. Axiomas de la Comunicación. V. Barreras para lograr una comunicación efectiva. VI. Redes de comunicación dentro de las organización. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Relaciones Interpersonales.	Duración: 30 horas
INTRODUCCIÓN	
<p>Este módulo desarrolla conceptos introductorios sobre relaciones humanas y que por su importancia en las relaciones de trabajo el empresario las debe conocer para poder aplicarlo de manera efectiva.</p> <p>Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicadas con la eficacia y la eficiencia en puestos de contacto social.</p>	
OBJETIVOS	
Desarrollar en la reserva de directivos habilidades que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> I. Importancia de los valores humanos. II. Valores compartidos en la empresa. III. Cooperación. IV. El fracaso del jefe en sus relaciones con los subordinados. V. Cómo valorar adecuadamente al personal. VI. Motivar a las personas desmotivadas. VII. Generando proactividad. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Cómo Delegar con Eficacia.	Duración: 20 horas
INTRODUCCIÓN	
Este módulo tiene la finalidad de enseñar a la reserva de directivos a cómo conseguir realizar sus actividades mediante la actuación de sus subordinados , quienes de esta forma aumentan la propia estimación de su valía.	
OBJETIVOS	
Desarrollar en la reserva de directivos habilidades de mando, para poder realizar actividades importantes mediante el perfeccionamiento continuo de la capacidad y conocimientos profesionales de las personas a las que dirige.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
I. ¿Qué es la delegación? II. Mando y delegación. III. ¿Por qué los directivos no delegan? IV. El proceso de delegación. V. Directrices para la delegación. VI. Delegar o quedarse estancado.	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Dirigir Equipos de Trabajo.	Duración: 30 horas
INTRODUCCIÓN	
En la actualidad no hay duda de que las organizaciones trabajan en equipos de trabajos, los que interactúan entre sí y constituyen las unidades básicas de las organizaciones y configuran su estructura tanto formal como informal. El trabajo en equipo y con equipos se convierte así en algo fundamental para el funcionamiento de aquéllas, e implica tanto a sus miembros (cualquiera que sea su nivel y función) como a profesionales externos que realicen algún tipo de intervención. Todos deben tener presente que el trabajo en grupo y la colaboración de los grupos no ocurre de forma accidental, sino que debe planificarse y promoverse, lo cual implica poseer las competencias adecuadas para dirigir y participar en grupos.	
OBJETIVOS	
Desarrollar en la reserva de directivos capacidades de trabajo en equipo y de dirección eficaz de equipos de trabajo.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
I. ¿Qué se entiende por equipo de trabajo? II. Los equipos de trabajo como unidades básicas de las organizaciones. III. Tipos de equipos de trabajo. IV. El liderazgo de los equipos. V. La sinergia en los equipos de trabajo.	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Dirección por Objetivos.	Duración: 40 horas
INTRODUCCIÓN	
Este módulo tiene la finalidad de identificar y describir los elementos que conforman el sistema de dirección por objetivos y las habilidades interpersonales que aumentan las posibilidades de su puesta en práctica, ayudando a desarrollar un sistema que pueda adoptar los principios de la dirección por objetivos a las necesidades específicas de la organización.	
OBJETIVOS	
Facilitar la comprensión del sistema de dirección por objetivos, desarrollando habilidades en la reserva de directivos necesarias para evitar los peligros que puedan surgir en la puesta en práctica de la dirección por objetivos.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ol style="list-style-type: none"> I. ¿Qué se entiende por equipo de trabajo? II. Los equipos de trabajo como unidades básicas de las organizaciones. III. Tipos de equipos de trabajo. IV. El liderazgo de los equipos. V. La sinergia en los equipos de trabajo. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Cómo Aumentar la Productividad de los Trabajadores.	Duración: 20 horas
INTRODUCCIÓN	
Las 5S son universales, se pueden aplicar en todo tipo de empresas y organizaciones, tanto en talleres como en oficinas, incluso en aquellos que aparentemente se encuentran suficientemente ordenados y limpios. Las 5S se han aplicado en diversos países con notable éxito y son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología: Organización, Orden, Limpieza, Control y Disciplina.	
OBJETIVOS	
Capacitar a la reserva de directivos para desarrollar las habilidades para mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. Se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia, la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ol style="list-style-type: none"> I. Introducción a la metodología de las 5S. II. Propósito y contenido de las 5S. III. Metodología de implantación de las 5S. IV. Etapas y estudios prácticos. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Obtención y Uso de la Información.	Duración: 20 horas
INTRODUCCIÓN	
En este módulo se plantearán las diferentes vías de acceso escrito y electrónico de la información, así como técnicas para mejorar la efectividad en el uso de la información disponible, como la ubicación rápida y eficiente de los medios de información disponibles, local y externamente.	
OBJETIVOS	
Fomentar en la reserva de directivos el valor e importancia de la información y habilidades para la búsqueda y uso apropiado de la información disponible local y en el exterior de los proveedores de equipo, maquinaria, materia prima y clientes potenciales.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
I. Identificación de fuentes de información. II. Tipo de información. III. Análisis e interpretación de la información. IV. El papel de la tecnología en el manejo de la información. V. Beneficios de la informática en la obtención de la información.	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Informática y sus Aplicaciones.	Duración: 60 horas
INTRODUCCIÓN	
En este módulo busca definir la capacidad del sistema más adecuado, de acuerdo a las necesidades, así como obtener y enviar la información esencial y oportuna, para satisfacer las necesidades de la empresa.	
OBJETIVOS	
Que la reserva de directivos establezca la importancia del uso de sistemas y equipos computarizados para las diferentes áreas de gestión de una empresa y su acceso a las mismas.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
I. Programas computacionales aplicables a la industria. II. Teorías sobre programas de computación. III. La estadística en la informática. IV. Los costos en la informática. V. Diseños en la informática. VI. Práctica computacional.	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Inducción a la Gestión Empresarial.	Duración: 30 horas
INTRODUCCIÓN	
Esta capacitación enfatiza sobre la necesidad de iniciar una gestión empresarial que permita al alumno avanzar en el desarrollo de pequeños procesos administrativos que fortalezcan a la empresa y faciliten su crecimiento.	
OBJETIVOS	
Inducir al alumno para que comprenda la importancia de prepararse para iniciar el proceso de gestión empresarial de los procesos productivos o de servicios de la empresa, como medio de superación permanente.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> I. La Gestión Empresarial. II. Uso de los equipos de oficina. III. Ordenamiento de procesos. IV. Cálculos aritméticos. V. Relaciones Empresariales. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Negociación y Toma de Decisiones.	Duración: 30 horas
INTRODUCCIÓN	
En este módulo se presentan algunos de los aspectos que consideramos más críticos relacionados con la negociación y la toma de decisiones. Casi todos los dirigentes tienen grandes habilidades para resolver problemas predominantemente del modo reactivo y aunque son capaces de anticiparse al surgimiento de muchos problemas, sus vidas transcurren resolviendo más que previendo, por lo que sugiere, como una condición del desarrollo actual que estos mejoren sus habilidades para anticiparse, lo que determina una posición proactiva y no reactiva en la toma de decisiones.	
OBJETIVOS	
Desarrollar en la reserva de directivos las: habilidades técnicas e interpersonales necesarias para desarrollar el proceso de negociación y de toma de decisiones.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> I. La negociación. Conceptos y bases metodológicas. II. Los estilos de influencia del negociador. III. El intercambio de conceptos basado en los principios y en las posiciones. IV. La planeación de la negociación y sus etapas. V. Qué es la toma de decisiones. VI. Pasos en el proceso de la Toma de decisiones. Tipos de problemas. Tipos de decisiones. VII. Mejoramiento en la toma en Grupo de Decisiones. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Comportamiento Organizacional.	Duración: 20 horas
INTRODUCCIÓN	
El comportamiento organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Un comportamiento organizacional adecuado alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.	
OBJETIVOS	
Desarrollar en la reserva de directivos las habilidades para el logro de una mayor eficiencia organizacional a través de una mejor relación trabajador - empresa, para de esta manera mejorar la calidad de vida de los trabajadores y lograr mayor rentabilidad.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
I. Las organizaciones. Los gerentes y el comportamiento organizacional. II. Niveles del comportamiento organizacional. III. Comportamiento organizacional de nivel individual. La motivación. IV. Comportamiento organizacional a nivel grupal. Grupos y equipos. Liderazgo. Poder. V. Comportamiento organizacional a nivel institucional. El cambio y la cultura organizacional.	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Gestión del Cambio en las Organizaciones.	Duración: 30 horas
INTRODUCCIÓN	
Esta capacitación enfatiza sobre la necesidad de iniciar una gestión empresarial que permita al alumno avanzar en el desarrollo de pequeños procesos administrativos que fortalezcan a la empresa y faciliten su crecimiento.	
OBJETIVOS	
Que la reserva de directivos conozca las necesidades permanentes de cambio en su organización, analizando los principales problemas del cambio en la cultura organizacional y su vinculación con el Perfeccionamiento Empresarial.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
I. El cambio. Concepto. Necesidades. Bases. II. Estructura del cambio. III. El cambio y su vinculación con el Perfeccionamiento Empresarial. IV. Agentes de cambio. Características. V. Resistencia y barreras al cambio. Cómo vencer la resistencia al cambio.	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Gestión de los Recursos Humanos.	Duración: 40 horas
INTRODUCCIÓN	
Este módulo contiene en forma breve los tópicos más importantes sobre la adecuada administración del personal, así como el poder conocer los factores que pueden incentivar y motivar el mejor desempeño de los trabajadores.	
OBJETIVOS	
Lograr que la reserva de directivos desarrolle habilidades sobre el manejo adecuado del recurso humano, tomando en cuenta los aspectos más relevantes de la motivación, a fin de lograr un comportamiento y desempeño eficiente en los trabajadores.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> I. Selección y contratación de personal. II. Salarios y retribuciones e incentivos. III. Descripción de tareas y funciones. IV. Evaluación del desempeño. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Técnicas de Venta.	Duración: 20 horas
INTRODUCCIÓN	
Este módulo pondrá a disposición de la reserva de directivos diferentes formas para vender más y mejor sus productos y servicios. Debe comprender la reserva de directivos que además de ser un buen productor será necesario que adquiera habilidades para vender destacando las bondades del producto o servicio y la satisfacción de necesidades del cliente.	
OBJETIVOS	
Proporcionar a la reserva de directivos formas y herramientas de ventas que mejoren e incrementen el nivel de transacciones para la Empresa.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> I. La venta técnica. II. Mapeo de clientes potenciales. III. Cultura de los consumidores. IV. Las bondades del producto. V. Visita y entrevista con el cliente. VI. Cierre del negocio. VII. Visita post-venta. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.	Duración: 20 horas
INTRODUCCIÓN	
En este módulo la reserva de directivos aprenderá a hacer sus propios estados financieros al cerrar su ciclo contable. Para lograrlo deberá aprender a manejar las diferentes cuentas involucradas en las operaciones contables que han tenido movimiento durante el ciclo.	
OBJETIVOS	
Dar capacitación a la reserva de directivos sobre elaboración de estados financieros como resultados de la información contable al cierre de un ejercicio.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> I. ¿Qué son los estados financieros? II. Finalidad de los estados financieros. III. Las cuentas de resultado. IV. Las cuentas de balance. V. El estado de resultados. VI. El balance general. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Elaboración de Presupuestos.	Duración: 30 horas
INTRODUCCIÓN	
Este módulo debe llevar a la reserva de directivos a elaborar sus presupuestos, ya sean éstos de funcionamiento o de inversión. Para lograrlo, se asume que previamente debe conocer precios de los materiales, equipos y mano de obra, para compararlos con sus cantidades o unidades de tiempo y establecer costos unitarios.	
OBJETIVOS	
Enseñar a la reserva de directivos las técnicas de elaboración de presupuestos para valorar los planes productivos y de inversión.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> I. Los presupuestos. Conceptualización. II. Los presupuestos de inversión. III. Manejo y control de presupuestos. IV. Elaboración de presupuestos de inversión. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: El Ahorro, Fuente de Inversiones.	Duración: 20 horas
INTRODUCCIÓN	
En este módulo se inducirá a la reserva de directivos a financiar nuevos proyectos de inversión, utilizando la acumulación de ahorros de la empresa.	
OBJETIVOS	
Capacitar a la reserva de directivos en la capitalización de los ahorros del negocio para incrementar las inversiones del mismo.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> I. Acumulación de excedentes. II. Formas de utilizar el ahorro. III. La capitalización de los ahorros (inversiones). IV. El ahorro a plazos. Ventajas y desventajas. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Cómo Armar un Plan de Negocios.	Duración: 30 horas
INTRODUCCIÓN	
En este módulo se capacitará a la reserva de directivos para el proceso de planificación de la empresa, tanto a nivel estratégico como a nivel operativo anual. Así mismo, aprenderá el uso de la metodología participativa de planificación, como un medio para integrar a todo el personal en la definición de las metas de su área y de la empresa.	
OBJETIVOS	
Dotar a la reserva de directivos de las técnicas y herramientas necesarias, que le permitan preparar los planes estratégicos y operativos de la empresa.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> I. Planeación Estratégica: visión, misión, objetivos. II. Formulación del plan operativo anual: metas, actividades, cronograma y presupuesto. III. Metodología participativa para la planificación. IV. Seguimiento y evaluación. 	

DATOS GENERALES

Nombre de la Acción Formativa: Costos de Producción	Duración: 30 horas
INTRODUCCIÓN	
Se abordará sobre la importancia en la forma de valorar la producción considerando por separado los elementos del costo involucrados en el proceso productivo. Desde el mismo inicio es de tener un proceso ordenado para conocer con mas exactitud los costos en que se incurre al producir bienes.	
OBJETIVOS	
Orientar a la reserva de directivos sobre la necesidad e importancia de conocer los costos de producción de sus productos y servicios, para fijar precios de venta adecuados.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
I. Definición de costos. II. Clases de costo. III. Elementos del costo. IV. Aplicaciones de costos.	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Control de la Calidad del Producto.	Duración: 40 horas
INTRODUCCIÓN	
En este módulo se hará énfasis en la reserva de directivos sobre la necesidad de observar calidad en todas las operaciones administrativas y productivas, para ganar imagen y posicionarse con sus productos y servicios en una forma competitiva.	
OBJETIVOS	
Capacitar a la reserva de directivos en la práctica de calidad en todas las actividades de la empresa.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
I. Las prácticas de calidad II. Características de la Calidad. III. El costo de la Calidad. IV. La producción "cero defectos".	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa:	Duración:

Liderazgo.	30 horas
INTRODUCCIÓN	
Como líder efectivo en la empresa y la comunidad, la reserva de directivos juega un papel integral al inculcar confianza y creencia en los demás. Cuando una reserva de directivos puede aplicar elementos de liderazgo en el desempeño de sus funciones, los trabajadores serán beneficiados por el cuidado y la atención prestados por ella. El beneficio de la reserva de directivos al desarrollar competencias de liderazgo es que sean vistas de manera positiva en la organización.	
OBJETIVOS	
Proporcionar a la reserva de directivos los conocimientos generales sobre las características del liderazgo efectivo y proporcionar a dicha reserva las características del liderazgo en la forma de preparación y asesoría.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> I. Características del liderazgo efectivo. II. Funciones y estilos de liderazgo. III. Estudio de casos sobre liderazgo. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Estructura Organizacional y Funcional.	Duración: 20 horas
INTRODUCCIÓN	
En este módulo se aplicarán los conocimientos sobre Organización Moderna para que la reserva de directivos desarrolle en forma ordenada sus procesos, en búsqueda de rendimientos óptimos en tiempos, recursos y personal.	
OBJETIVOS	
Impartir capacitación que permita a la reserva de directivos ordenar y organizar tareas, recursos y personal, en el desarrollo de sus operaciones.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> I. La organización y el proceso administrativo. II. Principios de la organización. III. Tipos de organización. IV. Las funciones de la empresa. V. El Manual de Organización. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa:	Duración:

Dirección Estratégica.	40 horas
INTRODUCCIÓN	
<p>¿Cómo alcanzó su empresa su situación actual? ¿Por qué produce esos productos o servicios en concreto? ¿Por qué se ha ubicado ahí? ¿Por qué cubre sólo ciertas partes del mercado? ¿Cómo es que tiene este grupo de directivos en particular? ¿Por qué se ha organizado de esta manera específica? Todas estas preguntas se refieren a aspectos diferentes, pero interrelacionados de su empresa y todos esos aspectos se unen e influyen en la eficacia para alcanzar sus objetivos. Las decisiones sobre los productos, la ubicación, la estructura y la designación de los directivos y sus reservas son todas decisiones muy importantes. Invariablemente tienen consecuencias en los resultados de la empresa (para bien o para mal). La forma de tomar estas decisiones fundamentales (o estratégicas) y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el proceso de la dirección estratégica.</p>	
OBJETIVOS	
<p>Capacitar a la reserva de directivos en la práctica de la planeación y gestión de la empresa con el entorno o medio para no ser dominada por éste, desarrollando misiones y objetivos a largo plazo de la empresa, para establecer las políticas y objetivos a corto plazo o de carácter inmediato y operativo, y de esta manera defender y mejorar la competitividad de la empresa,</p>	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ol style="list-style-type: none"> I. Conceptos de estrategia. II. Componentes de una estrategia. III. La formulación de una estrategia. IV. Las cinco fuerzas de la competencia. V. Posicionamiento estratégico. 	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Gestión por Procesos.	Duración: 40 horas
INTRODUCCIÓN	
<p>Una característica común a todos los modelos de calidad, desde las normas ISO 9000 hasta los modelos de excelencia, radica en la importancia de los procesos y su mejora para la gestión empresarial. Los productos y servicios de una empresa son en definitiva, el resultado de sus actividades (procesos), de modo que la calidad final de dichos productos o servicios está condicionada por la calidad de los procesos empresariales.</p>	
OBJETIVOS	
<p>Que la reserva de directivos sea capaz de definir y clasificar los procesos que tiene lugar en la organización, estableciendo los pasos para su gestión eficaz.</p>	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ol style="list-style-type: none"> I. La gestión de procesos. II. Clasificación de los procesos. III. Documentación de los procesos. IV. Control de procesos. V. Mejora de procesos. 	

DATOS GENERALES

Nombre de la Acción Formativa: Aseguramiento de la Calidad.	Duración: 40 horas
INTRODUCCIÓN	
En este módulo se definirán los aspectos esenciales sobre la gestión de la calidad en las organizaciones a través del uso de las normas ISO 9000.	
OBJETIVOS	
Proporcionar a la reserva de directivos los conocimientos generales sobre la aplicación práctica de las normas ISO 9000 como estrategia para el aseguramiento de la calidad en la empresa.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
I. Concepto de calidad y su aplicación a todas las actividades humanas. II. Las dimensiones de la calidad. III. Como medir las especificaciones de calidad. IV. El costo como criterio económico de la calidad. V. Análisis de las partes del sistema de calidad según las ISO 9001.	

DATOS GENERALES	
Nombre de la Acción Formativa: Elaboración de Planes Productivos y/o de Servicios.	Duración: 30 horas
INTRODUCCIÓN	
En este módulo se expondrá a la reserva de directivos la forma de cómo la producción puede realizarse ordenadamente y con control a través de la puesta en marcha de un plan de producción o de servicios, elaborado con ese propósito. Destacará que sin importar el tamaño de la empresa ni la cantidad de bienes producidos, el plan de producción aunque sea básico es de gran utilidad para la empresa.	
OBJETIVOS	
Dar a conocer a la reserva de directivos la necesidad de hacer pequeños planes de producción para ordenar sus producciones y servicios.	
CONTENIDO TEMÁTICO	
I. Ideas sobre los planes. II. El plan mental y el plan real. III. El plan de producción. IV. Utilidad de los planes. V. Aplicaciones básicas.	

DATOS GENERALES

Nombre de la Acción Formativa: Innovación Tecnológica.	Duración: 20 horas
INTRODUCCIÓN	
<p>En este módulo se pretende hacer un análisis de las unidades de negocio, análisis de la empresa por unidad y determinar la estrategia más idónea, enmarcada esta en proyectos de nuevas líneas de productos, proyectos de nuevos mercados, reducción o reutilización de desperdicios, diversificación de líneas de productos, reducción de costos de materia prima y reposicionamiento, pudiendo utilizar particular o generalmente procesos de innovación incremental o radical.</p>	
OBJETIVOS	
<p>Que la reserva de directivos establezca la importancia y estrategias que aplicara en el análisis de las unidades de negocios, análisis de la empresa por unidad, con el fin de darle atractivo y competitividad a sus productos o servicios.</p>	
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ol style="list-style-type: none"> I. Factores que potencian la innovación. II. Costos vs. Beneficios en la innovación. III. Innovación tecnológica e innovación intelectual. IV. Elementos de innovación. 	

ANEXO 21

MODELO DE GUÍA DEL INSTRUCTOR

Guía Didáctica

Nombre del
curso: _____

Tema:

Objetivo particular:

Técnica Didáctica	Actividades del Instructor	Actividades del Participante	Medios Didácticos	Tiempo

Para una mejor apreciación del modelo de guía didáctica terminado, se presenta a continuación un ejemplo.

Guía Didáctica

Nombre del curso:

Comunicación

Tema: Elementos de la comunicación

Objetivo particular:

Los participantes identificarán los elementos de la comunicación.

Técnica Didáctica	Actividades del Instructor	Actividades del Participante	Medios Didácticos	Tiempo
Dinámica grupal	Motivación. Se piden dos voluntarios para ejercicio vivencial de comunicación.	Participación general	Figuras irregulares	20
Interrogatorio / Expositiva	Presentación ¿Cómo se sintieron en la primera parte?	Participación voluntaria Contestan lo que sintieron y la diferencia entre las dos participaciones.	Pizarra	10
Exposición	Explicación de los elementos de la comunicación.	Toman notas y participan.	Láminas	20
Receso	Receso	Receso	Receso	10
Trabajo grupal	Asimilación Se pide a los alumnos que elaboren un "collage" con los elementos de la comunicación.	Trabajan en equipos y hacen los comentarios en grupo.	Tijeras, revistas, pegamento y marcadores.	30
Lectura individual	Aplicación Selecciona una lectura referente a comunicación.	De manera individual leen el material y comentan.	Material impreso.	10
Trabajo individual	Evaluación Proporciona a los alumnos un cuestionario.	Responden un cuestionario referente a la comunicación.	Cuestionario	15

