



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS DE LA
EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE
CIENFUEGOS.*

Autora: MARÍA DOLORES CABRERA GARCÍA

Tutora: Msc. YUNEISY ALONSO GARCÍA

Curso: 2011 – 2012
“Año 54 de la Revolución”

Agradecimientos

A mis hijos y a mi mamá por estar en todo momento a mi lado y guiarme con su ejemplo a convertirme en lo que soy.

A mis compañeros de trabajo de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos por brindarme su apoyo siempre que lo necesité. También le agradezco a mi tutora por guiarme, orientarme y apoyarme en todo lo que necesite.

Dedicatoria

Le dedico este trabajo de diploma a mi mamá por estar siempre a mi lado y ayudarme a cuidar a mis hijos en todos los momentos necesarios de mi vida, también les dedico este trabajo a mis hijos.

Pensamiento



*En la tierra hace falta personas que
Trabajen más y critiquen menos,
Que construyan más y destruyan menos,
Que esperen recibir menos y dar más,
Que digan mejor ahora que mañana.
Ernesto Guevara de la Serna*

Resumen

El presente trabajo de diploma tiene como Título: Ppropuesta de un programa de capacitación de los cuadros y reservas de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos con el objetivo de perfeccionar el programa actual de capacitación a cuadros y reservas que permite organizar y formalizar la superación.

En un primer momento se realiza el diseño de la investigación, donde se expone el problema científico, objetivo general, objetivos específicos, hipótesis, etc. Se elabora a partir de un análisis bibliográfico un marco teórico referencial que permite un acercamiento a los aspectos más importantes de la capacitación, abordándose además la situación actual de capacitación de los cuadros, teniendo en cuenta las necesidades de capacitación de la empresa. Finalmente se diseña la propuesta del programa, según el procedimiento propuesto, y se brindan los controles que deben efectuarse para que la propuesta funcione con la efectividad requerida.

Se arriban a conclusiones que corroboren los objetivos de la investigación y recomendaciones para la puesta en marcha de la Propuesta del Programa de Capacitación en la Empresa de Materiales de Construcción en Cienfuegos.

Summary

The present diploma work has like I Title: Proposal of a program of training of the squares and reservations of the Company of Materials of Construction of Cienfuegos with the objective of perfecting the current program of training to squares and reservations that it allows to organize and to formalize the superation.

In a first moment he/she is carried out the design of the investigation, where the scientific problem, general objective, is exposed specific objectives, hypothesis, etc. is elaborated starting from a bibliographical analysis a mark theoretical referential that allows an approach to the most important aspects in the training, being also approached the current situation of training of the squares, keeping in mind the necessities of training of the company. Finally the proposal of the program is designed, according to the proposed procedure, and the controls are offered that they should be made so that the proposal works with the required effectiveness.

They are arrived to conclusions that corroborate the objectives of the investigation and recommendations for the setting in march of the Proposal of the Program of Training in the Company of Materials of Construction in Cienfuegos.

Índice:

Contenido	Páginas
Introducción.....	1
Capitulo 1. Marco teórico referencial.....	6
1.1 El proceso de capacitación.....	7
1.1.1 ¿Qué es capacitación.....	7
1.1.2 Proceso de capacitación.....	12
1.1.3 La capacitación en Cuba.....	16
1.1.4 Beneficios de la capacitación.....	26
1.2 Determinación de las necesidades de la capacitación.....	27
1.2.1 Determinación de las necesidades de la capacitación. Metodología en Cuba.....	28
1.3 Programa de capacitación.....	31
1.3.1 Programa de capacitación.....	31
1.3.2 Importancia de los programas de capacitación.....	32
1.4 Conclusiones Capitulo 1.....	33
Capitulo 2 Metodología para diseñar programas de capacitación.....	35
2.1 Análisis de la capacitación en la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos.....	35
2.1.1 Caracterización de la Empresa.....	35
2.1.2 Diagnostico del Sistema de Gestión del Capital Humano.....	37
2.1.3 Descripción del proceso para la elaboración, instrumentación y control del plan de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.....	38
2.2 Diseño de programa de capacitación.....	43
2.2.1 Elaboración de programas de capacitación.....	44
2.2.2 Metodología para diseñar programas de capacitación.....	45
2.3 Conclusiones capitulo 2.....	53

Capitulo 3 :

3.1 Diseño del programa de capacitación para los cuadros y reservas de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos.....	54
3.1.1 Determinar las necesidades de capacitación.....	55
3.1.2 Diseño del programa de capacitación.....	61
3.1.3 Implementación y resultados.....	63
3.2 Conclusiones capitulo 3.....	66

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

Introducción

La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro de trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella dependen la sostenibilidad y preservación del sistema social.

En la última década se han llevado a cabo una serie de cambios profundos e innovaciones en el campo científico y tecnológico aparejado a la crisis económica, la lucha por la competencia y la supervivencia. Esta situación ha provocado modificaciones sociales y en las estructuras internas de las empresas, las relaciones de estas con sus empleados y cuadros, lo que obliga a transformar los sistemas de gestión y la exigencia de un liderazgo de nuevo tipo.

Cuba, como cualquier otro país, está implicada en estos cambios y manifestaciones que tienen su principal base de actuación en lo económico y social, por lo que se ha trabajado en la modificación y/o perfeccionamiento de cuestiones medulares para cambiar los modos de actuación a tono con las exigencias y realidades actuales, tales como:

En el VI Congreso del Partido efectuado en abril del 2011 fueron aprobados Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, con la finalidad de establecer un nuevo modelo económico y social, con vistas a obtener mayores resultados en la gestión económica, financiera y social del país, con la finalidad de potenciar el trabajo, el Consejo de Estado aprueba el sistema de trabajo para el perfeccionamiento de la política de cuadros y sus reservas, en entidades del Estado y del Gobierno (mediante el acuerdo de fecha 22 de julio de 2010), donde se establecen un grupo de indicaciones con el objetivo de lograr avances en este sentido entre las que se destacan:

El perfeccionamiento de las comisiones de cuadros, proceso de evaluación, movimientos, definición de cuadros y funcionarios, su categorización y nomenclatura, la Estrategia de Preparación y Superación de los cuadros del Estado y el Gobierno.

El fundamento de toda la organización del trabajo está precisamente en estas relaciones de producción, donde hay que ver la interrelación dialéctica de los procesos de distribución, cambio y consumo, procesos que traen en su interacción la formación de determinadas relaciones sociales. Relacionados con el proceso de distribución del trabajo y su atención sistematiza dada las necesidades que genera la ley del desarrollo de las

fuerzas productivas, en los diferentes momentos del desarrollo de la producción social se le ha brindado especial atención a la preparación y superación de los cuadros y su reserva y de esta forma lograr los mayores índices en la productividad y en los resultados generales de la producción.

En estos exitosos trabajos podemos mencionar los trabajos hechos en este campo por algunos autores como: Carlos Marx, Charles Babbage, Frederick W. Taylor, Henry Ford y otros geniales pensadores, los cuales constituyen referencia obligada para los estudios relacionados con la Organización Científica del Trabajo independientemente del momento histórico que viva la sociedad.

En sus investigaciones se ha analizado toda una gama de indicadores, donde siempre ha aparecido con una gran fuerza en su argumentación la necesidad de capacitar al hombre con todo lo novedoso aportado por la ciencia y la técnica para así poder ascender en el desarrollo de la producción y en la satisfacción de las necesidades cada vez más crecientes de la población.

El país se encuentra enfrascado en una serie de cambios: Económico – Político y Social donde los directivos juegan un papel primordial en el logro de la implementación de los mismos. Razón por lo cual deben prepararlo, por lo que se hace estrictamente necesario conocer cuáles son los aspectos a superar en ellos y para ello, urge conocer las necesidades a capacitar para planificar un plan de superación acorde con los cambios, con el trabajo, con los cuadros donde se potencia y se trabaja para persuadir sus competencias.

Todo lo anterior demuestra la necesidad de elaborar un programa de capacitación y programación en la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos para la formación y desarrollo que facilite el perfeccionamiento de cuadros y reservas que propicie el exitoso desenvolvimiento de los mecanismos de comunicación organizacional en la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos.

Problema Investigación

¿Cómo mejorar un programa de capacitación que garantice la implementación de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros en la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos?

Objeto de investigación

El proceso de preparación y superación de los cuadros y reserva de la Empresa Materiales de la Construcción de Cienfuegos.

Campo de acción

La implementación de la propuesta de un programa de capacitación en la Empresa de Materiales de la Construcción de Cienfuegos.

Hipótesis

La propuesta de un programa de Capacitación en función de las necesidades de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos, permitirá realizar un proceso de preparación y superación de cuadros que responda a la estrategia nacional y a los nuevos retos del país.

Variables:

- Variable Independiente: Procedimiento metodológico para identificar los programas de capacitación. Conjunto de etapas, pasos lógicos y la utilización de herramientas y métodos que permitan la identificación de las necesidades de capacitación en el cargo, y las existentes en los directivos de la empresa objeto de estudio.
- Variable Dependiente: Necesidades de capacitación. Conjunto de valores, habilidades, conocimientos que manifiesta el cuadro que desempeña el cargo.

Objetivo general

Perfeccionar el programa actual de preparación y superación de los cuadros y sus reservas de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos teniendo en cuenta las necesidades de capacitación de la empresa.

Objetivos específicos

1. Realizar un estudio bibliográfico sobre capacitación y programas de capacitación.
2. Diagnosticar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) procedimientos del programa de capacitación de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos.

3. Proponer un programa de capacitación para los cuadros y reservas de la Empresa Materiales de Construcción de Cienfuegos.

Valor práctico

Por primera vez la Empresa de Materiales de Construcción Cienfuegos se va a encaminar a una estrategia de Capacitación y programación para los Cuadros y Reservas de formación y desarrollo, contentivo de las acciones y tareas detalladas que requiere la utilización de novedosas técnicas participativas en función del perfeccionamiento Institucional e Interinstitucional y que facilite la labor en la capacitación de los Cuadros y Reservas y en la formación Integral.

El programa de capacitación aportará conocimientos y habilidades para el desarrollo del trabajo de los Cuadros y Reservas, contribuyendo al perfeccionamiento de la comunicación organizacional de la empresa de subordinación Nacional en el territorio como muestra la factibilidad de la estratégica como forma organizativa fundamental.

Entre los métodos utilizados en la investigación se encuentran:

Métodos del nivel teórico:

- ✓ Histórico-lógico, utilizado en el análisis de la documentación y la literatura con el propósito de determinar la importancia de la capacitación, comprendida con énfasis por la gestión del conocimiento y el cumplimiento del desempeño como proceso clave y sistemático de cuadros y reservas.
- ✓ El analítico-sintético, inductivo-deductivo y el enfoque de sistema, que permitieron el estudio de la necesidad de capacitación, en los cuadros y sus reservas de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos

Métodos del nivel empírico:

- ✓ El análisis documental: para el estudio de las evaluaciones del desempeño de cada directivo para identificar las necesidades de capacitación en los cuadros y reservas.
- ✓ La encuesta: aplicada a los cuadros y reservas que ocupan cada uno de los cargos, para determinar las necesidades de capacitación y existentes a cada uno de los directivos de la Empresa objeto de estudio.

- ✓ La entrevista estructurada: utilizada para precisar la opinión del Director de la Empresa, la Jefa de Cuadros y la Directora de Capital Humanos acerca de las necesidades de capacitación para cada uno de los cargos.
- ✓ La técnica de brainwriting: la cual permitió el trabajo de los expertos que formaban parte del Comité de Competencias para identificar las necesidades de capacitación desde la opinión de estos.
- ✓ La triangulación de métodos y fuentes para precisar las regularidades a partir de los análisis de cada uno de los métodos y técnicas aplicados.

Métodos del nivel matemático y estadístico:

- ✓ Para el procesamiento y evaluación de la información se utilizó la computación como medio que propició el uso del paquete estadístico SPSS versión 15 para Windows, lo cual permitió la confección de tablas y gráficos.

La investigación estará estructurada de la siguiente forma: la introducción, tres capítulos y la parte conclusiva que incluye, además de las conclusiones generales, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

Capítulo I: Marco teórico y referencial.

Se aborda el marco histórico conceptual de la capacitación y su relación con la comunicación organizacional, los referentes teóricos sobre capacitación profesional y los elementos contentivos a tener en cuenta para la estrategia de programación y Capacitación Empresa Materiales de Construcción Cienfuegos.

Capítulo II: Procedimiento para diseñar programas de capacitación para cuadros y reservas.

Se fundamenta la metodología de investigación utilizada, los instrumentos empleados, la caracterización de la Empresa Materiales De Construcción Cienfuegos, el análisis de las necesidades de capacitación de la Empresa a los cuadros y reservas.

Capítulo III: Propuesta de un Programa de Capacitación para Cuadros y Reserva de la Empresa Materiales de Construcción Cienfuegos.

Capítulo 1. Marco Teórico y referencial

Potenciar y apalancar el factor humano como llave de la capacidad competitiva en el desempeño organizacional debe formar parte de cualquier Plan Estratégico que esté orientado a conquistar y mantener mercados, innovar y adaptarse de forma permanente y maximizar los resultados del negocio.

De aquí se desprende el hecho de la necesidad de la capacitación del personal de las empresas y que la programación de estas acciones esté relacionada con los objetivos estratégicos que se persiguen alcanzar para obtener el éxito.

Surgen, por lo tanto, una serie de preguntas. ¿La capacitación está orientada a un desempeño superior? ¿Está orientada a resultados? ¿Tiende a optimizar recursos y tiempos? ¿Motiva a las personas a tener un espíritu innovador y de mejora continua?

El planeamiento, diseño, organización y ejecución de un programa de capacitación es una actividad metódica que requiere de mucha atención. Lo más interesante del proceso es la evaluación y medición de los resultados del aprendizaje, pero no se podría llegar a estos sin antes haber planificado y diseñado el programa en función de las necesidades objetivas de la empresa.

La capacitación permite que el individuo desarrolle las competencias requeridas para su trabajo que aún no tenga o que necesite potenciar. El desarrollo de las competencias permite al capital humano ganar habilidad para la visión de la empresa, el planeamiento estratégico, la cultura y gestión de los cambios que ocurren en las organizaciones.

Sin embargo, en los últimos años, la verdadera necesidad organizacional es la inversión en desarrollo gerencial. Es decir, la formación de habilidades tendientes a mejorar actitudes y comportamientos en el proceso de toma de decisiones, liderazgo, conducción de equipos, negociación, comunicación eficaz y gestión de proyectos.

Ante los nuevos desafíos presentados por la competitividad, las fusiones y adquisiciones y la inserción de nuevas tecnologías en los procesos de negocio llevarlo a los cambios de la actualidad cubana, las organizaciones necesitan más y mejores competencias humanas.

Ya no alcanza con convocar a los mejores, ahora las empresas deben buscar alternativas inteligentes para retener a sus empleados talentosos. Consecuentes de ello, los

profesionales exigen cada vez más beneficios y los consiguen. Después de todo, el nuevo paradigma indica que la mejor empresa es la que tiene la gente capacitada.

1.1 El proceso de capacitación

1.1.1 ¿Qué es capacitación?

Tanto se oye hablar de capacitación en el mundo de hoy que cabe hacerse las preguntas: ¿Qué es la capacitación?, ¿Qué se gana al capacitar al personal? Muchos son los estudiosos que han tocado este tema, a continuación se presentan algunas definiciones de capacitación dadas por distintos autores.

- ✓ ***Capacitación:** acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo. (Enciclopedia Británica 1998 p – 4)*
- ✓ ***Capacitación:** Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.(Internet©1997 Monografia.com.S.A.1997p – 2)*
- ✓ *La “capacitación” es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.*
- ✓ *La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. (Siliceo; 1996 p – 5)*
- ✓ ***Capacitación** Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. (Chiavenato I: 1995 p -- 8).*

- ✓ **La capacitación** Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad.”(Derechos de Autor (Copyright). <http://www.copyright.gov.circs/>)
- ✓ La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal. (Blake, O., 1997 p -- 10)
- ✓ Actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo. (Aquino y otros, 1997 p -- 12)
- ✓ La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades. (Gore, E., 1998 p -- 9)
- ✓ La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo. (Gary Dessler, 1998 p -- 10)
- ✓ El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo. (Bohlander, G. y otros; 1999 p -- 6)

En el contenido de la ley 909 de 2004, de los decretos con fuerza de ley 760, 770, 785, o de los reglamentarios, no existe definición del concepto “capacitación”, pero, de manera pedagógica, se puede remitir a la definición dada por el artículo 4º del decreto ley 1567 de 1998, que dice:

- ✓ **Definición de capacitación.** Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa. (Artículo 4º del decreto ley 1567 de 1998 p -- 2)

Con lo enunciado anteriormente, la autora elabora su propia definición, que es la que se puede leer a continuación:

La capacitación es una herramienta fundamental para los Cuadros y Reservas de una entidad, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia y eficacia de su trabajo, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización, lo que proporciona oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades.

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y la eficiencia y debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la eficacia organizacional.
- b) Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c) Mejoramiento del clima organizacional.
- d) Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e) Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f) Aumento de la eficiencia.

La capacitación es la base fundamental para la superación de los cuadros y reservas en cada una de las entidades, se puede ver que sus activos intelectuales se incrementan, que sus habilidades son requeridas cada vez con más frecuencia en sus distintas áreas de trabajo. Descubre que a medida que se adquieren nuevos conocimientos y habilidades se vuelve multifacético, capaz de desempeñarse con éxito en diversos puntos de la organización. En estos nuevos tiempos donde cada vez la ciencia y la tecnología avanzan

más es necesario estar en constante crecimiento de los conocimientos para estar a la par del desarrollo científico, intelectual y cultural.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

Resumiendo, la capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje de los Cuadros y Reservas para así obtener una mayor preparación de los mismos.

Las técnicas de capacitación se dividen en:

I. Técnicas de capacitación aplicadas en el sitio de trabajo.

- ✓Capacitación en el puesto: contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.
- ✓La rotación de puestos: en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados es otra técnica.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas, esta es relativamente económica, y los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen. El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y

obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño. Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto. Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación. Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción.

II. Técnicas de capacitación aplicadas fuera del sitio de trabajo:

- ✓ Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares: tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; otros métodos pueden requerir los pasos de preparación más amplia y presupuestos más considerables.
- ✓ Simulación de condiciones reales: a fin de evitar que la instrucción interfiriera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real.
- ✓ Estudio de casos: Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.
- ✓ Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Las materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.
- ✓ Capacitación en laboratorio (sensibilización): La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras

responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de RR.HH. Mediante la mejor comprensión de sí mismos y de otras personas.(<http://www.gestiopolis.com/>)

La capacitación como inversión

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

Capacitación y comunidad

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

1.1.2 Proceso de capacitación

Un proceso de capacitación se compone de varias fases, que deben dominarse y aplicarse, antes de realizar cualquier acción de capacitación. Al hablar de capacitación para el cambio, las fases son las mismas, pero el contenido y el alcance de cada una de ellas es diferente, es por eso que tiene que ser vista con una óptica integradora, que posibilite el perfeccionamiento de su actividad, el intercambio de experiencias, conocimientos y habilidades en fin que activen la labor creadora en el trabajo de dirección.

Se puede encontrar en la bibliografía consultada, diferentes fases definidas del proceso de capacitación en dependencia de los distintos autores, pero, de forma general, toda contienen lo mismo. Seguidamente se hace una descripción de las distintas fases que, la autora considera, componen el proceso de capacitación.

Primer paso: Determinación de necesidades de capacitación.

Si la actividad de capacitación no está fuertemente alineada con los intereses de la empresa es muy difícil justificarla. Toda empresa desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente. Solo un milagro haría que los involucrados realicen correctamente actividades que nunca hicieron sin que mediase una acción de aprendizaje. Por lo tanto, la búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- ✓ Evaluación de desempeño: mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- ✓ Observación: verifica dónde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo.
- ✓ Cuestionarios: investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.
- ✓ Reuniones interdepartamentales: discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- ✓ Examen de empleados: prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

- ✓ **Modificación de trabajo:** siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- ✓ **Entrevista de salida:** cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.
- ✓ **Análisis de cargos:** el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Segundo paso: Programación de la capacitación.

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse: (quién debe aprender, qué, cuándo, dónde, cómo y quién debe enseñar)

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- ✓ Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- ✓ Definición clara del objetivo de la capacitación.
- ✓ División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- ✓ Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- ✓ Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- ✓ Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

- ✓ Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

Tercer paso: Ejecución del entrenamiento.

La ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

- ✓ Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización: la decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- ✓ La calidad del material del entrenamiento presentado. el material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.
- ✓ La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. el entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Se sabe que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados. El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

- ✓ La calidad y preparación de los instructores. el éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Cuarto paso: Evaluación de los resultados del entrenamiento.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia. Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

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

El proceso de capacitación y desarrollo constituye un proceso de cambio. Los empleados menos brillantes se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad. (<http://www.gestiopolis.com/>)

1.1.3 La capacitación en Cuba

La capacitación presupone concebir el aprendizaje como un proceso que propicie resultados dirigidos a cambios en actitudes y comportamientos, para lo cual la enseñanza se enfrenta a nuevas exigencias, las que están dadas por el desarrollo de las empresas donde trabajan los individuos. Los constantes cambios provocan la necesidad de capacitación para enfrentar los retos y hacer de la capacitación un proceso de transformación de sus actitudes, hábitos y habilidades para enfrentar la actividad laboral para la que se preparan.

La capacitación es una enseñanza de tipo problémica que debe posibilitar que el individuo se enfrente a situaciones nuevas y diversas, que lo haga ir a la búsqueda de soluciones cada vez más creadoras.

Esto se evidencia en la caracterización histórica que se presenta a continuación donde la Dra. Mariela Columbié, en su tesis doctoral periodiza el proceso de capacitación realizado por el Estado y el Gobierno cubano desde el triunfo de la revolución hasta la fecha. Su

único propósito es enmarcar el proceso de capacitación por períodos históricos para facilitar el análisis y la comprensión. (Castellano Palomo C. [camilo\(arroba\)economía.unica.cu](mailto:camilo(arroba)economía.unica.cu) País: Cuba.)

- ✓ *Etapa 1959-1965:* Esta etapa se caracteriza esencialmente por el desmonte del régimen anterior y la formación de un Estado de nuevo tipo. La Campaña de Alfabetización, la creación de un plan de becas para los alfabetizadores, el comienzo de la Reforma Universitaria, el surgimiento de un plan de becas para los hijos de los obreros y campesinos y la creación por el Che de la Escuela de Administradores "Patricio Lumumba" son los rasgos fundamentales de esta etapa.
- ✓ *Etapa 1966-1975:* en esta década los acontecimientos de mayor incidencia en la capacitación de los dirigentes son: la formación del personal docente, la creación de escuelas en todo el país, la creación de las Escuelas Básicas de Instrucción Revolucionaria (EBIR), el surgimiento del Destacamento Pedagógico "Manuel Ascunce Domenech", el primer proceso de Universalización de la Universidad, y la aprobación de la Tesis de Política de Cuadros en el Primer Congreso del PCC efectuado en 1975.
- ✓ *Etapa 1976-1985:* en esta etapa tiene lugar un fuerte desarrollo económico, potenciado por las relaciones con el campo socialista de la URSS, lo que exige una fuerte preparación de los cuadros. La capacitación de los dirigentes adquiere gran importancia, lo que se evidencia en medidas como la creación del Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE), del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y Reservas (SUPSER), del Ministerio de Educación Superior (MES), unido a la inserción de la introducción de la Dirección como asignatura en algunas carreras universitarias y escuelas políticas. Además, se introduce la preparación del personal docente en enfoques y métodos para la docencia en este sector y la Determinación de Necesidades de Aprendizaje (DNA) y se pone énfasis en el trabajo de los entrenadores.
- ✓ *Etapa 1986-1990:* Se introducen masivamente en el país los estudios de dirección, de la formación de profesores y entrenadores y de la multiplicación por el método de "cascada" de estas técnicas; de la creación de los Centros y Grupos de Técnicas de Dirección en las Universidades (1988); fortalecimiento de la asesoría extranjera en esta rama; revitalización o creación de las escuelas ramales de los OACE y desaparición del ISDE. Se inician los trabajos de asesorías y consultorías

gerenciales en el país, a partir de la colaboración de consultores internacionales, realizándose las primeras experiencias criollas en ese campo.

- ✓ *Etapa 1991-1995:* Esta etapa se caracterizó por el colapso de la economía nacional y el período especial. Se conforma un equipo integrado por el PCC, el MES y el Ministerio para la Colaboración Extranjera con el encargo de la preparación de los cuadros. La creación de la Comisión Central de Cuadros y la aprobación de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Dirigentes (ambos en 1995) son elementos distintivos de esta etapa. Se inician los estudios de Diplomados y la Maestría en Dirección.
- ✓ *Etapa 1996-2000:* Este período tiene especial significado para la capacitación de los dirigentes del sector público, expresado en una intensa actividad de preparación y superación, en respuesta a la indicación del Consejo de Estado sobre la elaboración de objetivos anuales en todos los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE) y los Consejos de Administración Pública (CAP), lo que multiplica la necesidad de la preparación en las técnicas avanzadas de dirección y especialmente, en Dirección Estratégica. Se aprueban y ponen en práctica el Código de Ética de los Cuadros, los Decretos Ley 196 y 197 sobre el trabajo con los cuadros y los funcionarios; se orienta por el CECM la elaboración de la Planificación Estratégica en los OACE y los CAP y se asigna al MES la función estatal sobre la introducción de las Técnicas Avanzadas de Dirección. Se realiza el V Congreso del Partido, que indica el perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno y la delimitación de las funciones administrativas; comienza el perfeccionamiento empresarial, lo cual conlleva a la ejecución de los Programas Especiales de capacitación en DPO, Computación y Contabilidad y Finanzas.
- ✓ *Etapa 2000 en adelante:* Esta etapa tiene como elemento distintivo el inicio y desarrollo de la Batalla de Ideas, que matiza política e ideológicamente la capacitación a dirigentes. el comienzo de la segunda fase de la universalización de los estudios universitarios con la creación de las Sedes Universitarias Municipales (SUM). Se prioriza la capacitación de los dirigentes del sector público y especialmente los miembros de los Municipal Consejo de Administración. Se comienza a medir el impacto de la capacitación a través de estudios e investigaciones y se inicia el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como herramientas de dirección. Se realiza un diagnóstico

de las Escuelas Ramales, a partir del cual la Comisión Central de Cuadros toma acuerdos encaminados a potenciar el trabajo de estos centros y la preparación político-ideológica de los dirigentes.

Los principios fundamentales en los que se basa la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, que deben observar las direcciones de las entidades laborales son los siguientes: (artículo 6, Resolución 29/2006 p -- 2)

- a) es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral;
- b) el jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades;
- c) es una inversión y no un costo;
- d) debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados;
- e) se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades;
- f) incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio;
- g) está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización;
- h) se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

Las Generalidades en el sistema de preparación y superación de los cuadros principales de dirección y sus reservas, se crean para integrar bajo una concepción única, orientaciones docentes y metodológicas, al conjunto de instituciones que participan en su cumplimiento y contribuyan al fortalecimiento de las convicciones éticas y revolucionarias de los cuadros y sus reservas, brinda las bases, los argumentos, fundamentos políticos-ideológicos de la revolución en correspondencia con la política del partido y del Gobierno, por lo cual se establece sus objetivos, principios generales, las funciones y tareas que

deben cumplirse a aplicar de modo uniforme y sistemático la política a seguir en esta esfera.

Es sistema **de preparación y superación de los cuadros principales de dirección y sus reservas** estará sustentado por:

- ✓ Las especialidades en Administración Pública y Dirección Empresarial
- ✓ Los Diplomados en Administración Pública y Dirección Empresarial
- ✓ Otras modalidades de preparación y superación.

El sistema tiene los objetivos que se relacionan a continuación:

- ✓ Lograr que la Dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros principales de dirección estatal se realicen a través de orientaciones únicas acerca de su concepción principios organizativos docentes y metodológicos.
- ✓ Abarcar en un sistema a todas las instituciones que deben participar en el proceso, precisando, tanto el papel de cada una, como los vínculos entre ellas, de forma tal que se asegure al carácter secuencial y sistemático que debe tener este proceso
- ✓ Organizar la preparación y superación de los cuadros principales y sus reservas en todas las instituciones que participen, haciendo un uso racional y efectivo de los recursos materiales y humanos disponibles.
- ✓ Desarrollar la capacitación de cuadros de Dirección a partir de objetivos, formas, métodos de enseñanza que diferencia esta actividad, para aprovechar el máximo los conocimientos, experiencias y habilidades que los cuadros poseen.
- ✓ Garantizar el constante perfeccionamiento de este proceso de necesidades concretas que se derivan del sistema de objetivos económicos, políticos y sociales del Partido y la Revolución, para lo cual se deben llevar a cabo los estudios e investigaciones necesarios
- ✓ Crear condiciones que aseguren que cada cuadro de dirección realice su preparación y superación, en algunas de las modalidades que se establezcan, con vista a su actualización con carácter obligatorio por lo menos cada tres años

Vincular la preparación y superación con los demás procesos del sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno a fin de asegurar que este proceso sea un instrumento efectivo para la realización de la política de cuadros en el país.

Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituyen una inversión y no un costo, cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción

de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción y los servicios.(Artículo 26 Resolución 29/06 p -- 7)

“La capacitación debe ser concebida como proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o CAMs y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos. Como parte de este proceso integral, la evaluación de la capacitación de los cuadros se convierte en estos momentos en tarea inaplazable por la importancia que reviste la utilización de los recursos y la necesidad de que estos se transformen en resultados tangibles, demostrando su eficacia y eficiencia.” (Estrategia para la Evaluación del Impacto de la Capacitación a Cuadros y Reservas de la Provincia de Cienfuegos)

La preparación y superación de los cuadros directivos responde a la política de cuadros del Estado cubano y es el medio para adquirir habilidades y dirigir con eficiencia, dicha preparación se organiza en un sistema de cuatro componentes esenciales con todas las acciones de capacitación. Las escuelas ramales de la provincia juegan un importante papel en la ejecución de esta estrategia, y se requiere que la preparación política ocupe el papel principal en la gestión de los directivos.

La máxima dirección del país le asigna gran prioridad a la capacitación de todos los trabajadores y a los directivos del Estado y el Gobierno en especial, adoptando las estrategias para la más cabal formación, enriquecidos por los aportes de los principales dirigentes del país en el proceso de los Lineamientos del Partido.

Por la alta dirección del Estado y el Gobierno comenzaron a impartirse los Diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial para los directivos del país, en las Escuelas Provinciales del Partido de los distintos territorios, dirigidos a preparar y actualizar a dicho personal en las decisiones que deberán adoptar de acuerdo con sus responsabilidades.

Los principios que rigen la capacitación de los cuadros, según están definidos en la Estrategia Nacional, son los siguientes: (Valiente Sando, Pedro)

- ✓ La preparación y superación de los cuadros y sus reservas se realiza acorde a la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno. Se aplica a todos los sectores y niveles del país.
- ✓ Los cuadros y sus reservas se forman en un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y

capacidades para el liderazgo, a partir de lo cual se elabora su plan de desarrollo como reserva y transita de forma escalonada.

- ✓ La preparación y superación de los cuadros y sus reservas está en correspondencia con la planificación del país a largo plazo.
- ✓ Combina la preparación teórica y práctica y articula armónicamente todos los componentes de su contenido, con el consecuente enfoque político-ideológico.
- ✓ Se diseña en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara el cuadro, a partir del resultado de su evaluación y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.
- ✓ Se adecua a las condiciones generales y particulares de cada nivel y se irá modificando atendiendo a las transformaciones que se produzcan y a las necesidades del cuadro y sus reservas.
- ✓ Se basa en la responsabilidad y el compromiso del cuadro y sus reservas con su superación, potenciando su auto preparación

El jefe de cada nivel de dirección es el máximo responsable del desarrollo de la Propuesta.

En el país existe un documento, aprobado por el Consejo de Estado, que es el que rige todas las acciones de capacitación de los cuadros del país, este es la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas. El objetivo principal de la Estrategia es garantizar la preparación política-ideológica y competitiva de los cuadros y reservas, para contribuir a que realicen cabalmente el papel que le corresponde al frente de sus colectivos en la lucha por la defensa de la Revolución en todos los terrenos.

Los cuadros tienen la responsabilidad de desarrollar el liderazgo político de forma tal que con su palabra y acción estén a la vanguardia de sus colectivos, contribuyendo con su superación permanente a la reflexión, análisis y valoración de los principales acontecimientos político-ideológicos, sociales y económicos en Cuba y del mundo, así como, luchar permanentemente por alcanzar los más altos niveles de excelencia.

El proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas se encuentra incluido en el subsistema de formación de cuadros que constituye el subsistema motor de todo el sistema de trabajo con los cuadros, porque moviliza a los restantes subsistemas en función de sus objetivos y sólo en su seno se producen las acciones y actividades que se requieren para el cumplimiento de los mismos.

“Se adopta la definición antes citada, en primer lugar, porque cuando se precisa en ella que “La preparación y superación es un proceso sistemático y continuo [...]”, significa que

en el caso particular de los cuadros y reservas en Cuba, se trata de un proceso único, tal y como aparece refrendado en todas las normas jurídicas que abordan el tema, y en correspondencia con el Artículo 10 del Decreto Ley No, 196/1999, donde se relaciona como uno de los procesos inherentes al Sistema de trabajo con los cuadros y reservas: “Selección y movimiento de Cuadros, Selección y formación de la Reserva, Evaluación, Preparación y Superación, Información, Atención y Estimulación” (Decreto Ley 196/1999 Actualizado Artículo 10 p – 3)

Los principios del proceso de preparación y superación de los cuadros son: (Intranet Proceso de Capacitación para Cuadros y Reservas)

- ✓ La preparación y la superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, no es un fin en sí mismo. Es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno cubanos.
- ✓ La evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los cuadros será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige, por el clima social que exista en su entorno, por la forma en que se materialicen en su radio de acción las indicaciones del Partido y del Gobierno.
- ✓ El jefe de cada Organismo de la Administración del Estado, Consejo de la Administración Provincial o entidad es el máximo responsable de la preparación y la superación de su colectivo; debe responder por ella como una de sus principales obligaciones en el desarrollo de la política de cuadros de su institución. El principal formador y entrenador de cuadros es el jefe en cada nivel, su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.
- ✓ Cada cuadro es responsable de su preparación y de su superación. Es deber de cada dirigente estudiar, desarrollarse, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades hasta alcanzar la excelencia, aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Todo cuadro debe ser un autodidacta, fomentando su disciplina en el estudio y los hábitos de adecuado aprovechamiento del tiempo.
- ✓ La preparación y la superación de los cuadros debe concebirse a partir del concepto de la integralidad de estos y organizarse como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente

y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo de cada organismo, territorio o entidad.

El proceso de selección de los cuadros designados y sus reservas se fundamenta en las cualidades y méritos individuales que deben poseer los propuestos, cumpliendo los requisitos generales y los específicos, determinados estos últimos por los objetivos, funciones y facultades establecidas para cada cargo.(Artículo 11 del decreto Ley 196/1999 Actualizado p -- 4)

Los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros, para ocupar cualquier cargo son: (Artículo 12 del decreto Ley 196/1999 Actualizado p -- 4)

- ✓ comportamiento laboral y personal ético;
- ✓ capacidad de dirección y organización;
- ✓ grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo;
- ✓ dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir;
- ✓ nivel profesional o técnico adecuado;
- ✓ resultados satisfactorios en el trabajo;
- ✓ prestigio y reconocimiento social.

La Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, se elabora con una proyección a mediano y largo plazo, respondiendo al diagnóstico de necesidades de sus cuadros, con la visión y objetivos trazados por cada órgano, organismo y entidad nacional, acorde con los lineamientos de la estrategia nacional.

Los jefes, en cada instancia, responden por la elaboración y consecución de la estrategia de superación de los cuadros subordinados, y por su evaluación sistemática. (Artículo 33 del decreto Ley 196/1999 Actualizado p -- 5)

En esta estrategia, se divide la preparación de los cuadros en cuatro grandes grupos que abarcan todos los conocimientos, habilidades y competencias que debe tener el directivo cubano actual. Estos grupos son: (Acuerdo del Consejo de Estado y del Gobierno 22 de Julio 2010)

- ✓ **Preparación Político –Ideológica:** Es el contenido fundamental, brinda las bases, argumentos, los fundamentos políticos-ideológicos de la Revolución, y contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y éticas de los cuadros y sus reservas; en correspondencia con la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno. Es responsabilidad de los jefes, debe ser sistemática, diferenciada y formar parte de todos los contenidos generales y específicos de la Estrategia y contribuir al fortalecimiento de los cuadros y sus reservas en la defensa

permanente de los valores del Socialismo y a la continuidad histórica de la Revolución.

- ✓ **Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil:** Abarca los principales conceptos y la dirección sobre la seguridad y defensa nacional y territorial, dirigidos a dotar a los cuadros y sus reservas de los conocimientos y habilidades necesarios para participar en la dirección y realización del Sistema Defensivo Territorial a su nivel. Incluye conocimientos sobre el sistema de medidas de Defensa Civil relacionadas con la prevención, preparativos, respuestas y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios.
- ✓ **Preparación en Administración – Dirección:** Abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y sus reservas, acorde a las funciones de los cargos, para coadyuvar a elevar la eficiencia en su gestión e incluye integradas, la Preparación en Dirección, Económica, Jurídica, así como en el uso de la información y otras que se determinen, a partir de su función administrativa, ejecutiva o empresarial. Los programas de estudio de la Preparación en Administración-Dirección tienen carácter integrador. Se elaboran, según la categorización de los cuadros, bajo la rectoría del Ministerio de Educación Superior, con la participación del Órgano de Cuadros del Estado y del Gobierno y en coordinación con los Ministerios de Economía y Planificación, Finanzas y Precios; Justicia; Informática y Comunicaciones; Trabajo y Seguridad Social; Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y otros organismos, según se requiera, y se aprueban por el Ministerio de Educación Superior.
- ✓ **Preparación Técnico-Profesional:** Abarca el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer cada cuadro y sus reservas, para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades. Comprende el dominio de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del cargo, la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías. Lo elabora cada órgano estatal, organismo, entidad nacional y el Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular y se aprueba por los jefes máximos, auxiliados por sus Comisiones de Cuadros.

La estrategia actual de preparación y superación de cuadros y reservas adolece de un conjunto de acciones de capacitación dirigidas a fomentar en los cuadros y reservas de la entidad una serie de conocimientos y habilidades en función del desarrollo sostenible; por tanto, se hace necesario que la misma sea cada vez más integral, logrando que todas las

estructuras de dirección de la empresa se apropien de los conocimientos necesarios que les permita actuar en consecuencia con tal expectativa.

1.1.4 Beneficios de la capacitación

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa. Algunos de esos beneficios son los siguientes:

✓ Beneficios para la empresa:

Propicia el reclutamiento interno, así como ayuda a prevenir riesgos de trabajo, produce actitudes más positivas, aumenta la rentabilidad de la empresa, eleva la moral del personal y mejora el conocimiento de los diferentes puestos, por lo tanto, el desempeño, crea una mejor imagen de la empresa, facilita que el personal se identifique con su organización, mejorando la relación jefe-subordinados y facilita la comprensión de las políticas de la empresa, posibilita además la información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel, la ayuda a solucionar problemas, facilitando la promoción de los empleados a diferentes cargos llegando hasta los de mayor jerarquía, contribuye además a incrementar la productividad y calidad del trabajo, y por último promueve la comunicación entre los diferentes complementos de la organización.

✓ Beneficios para el individuo:

Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones, favorece la confianza y desarrollo personal y ayuda a la formación de líderes. También, la capacitación es capaz de mejorar las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos, aumenta el nivel de satisfacción con el puesto, ayudando a lograr las metas individuales y favoreciendo un sentido de progreso en el trabajo y como persona. Además, disminuye temores de incompetencia o ignorancia, beneficiando la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad y mejorando el desempeño total.

La capacitación también proporciona otros beneficios como son: mejora en la comunicación intergrupala, ayuda a integrar mejor al personal con la empresa, apoya la adopción de las políticas de la empresa y la integración de grupos de trabajo, además de mejorar el clima organizacional y convertir a la empresa en un mejor lugar para trabajar y vivir.

En fin la capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor

esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.

1.2 Determinación de las necesidades de capacitación

La preparación y superación de los cuadros es un componente fundamental en el sistema de trabajo con los directivos, pues es imposible perfeccionar la labor del dirigente sin perfeccionar su capacitación; las posibilidades de ejercer correctamente sus funciones están vinculadas con calidad y objetividad en el desarrollo de su capacitación, logrando un enfoque único como respuesta a sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

La etapa más importante del proceso de capacitación es la determinación de las necesidades de capacitación, pues es el punto de partida para lograr la efectividad de estas acciones de preparación.

La capacitación a dirigentes sin dirección y sin conocimiento de sus necesidades reales, no se ajusta a los cambios que requiere la acción cada vez más creadora a los cuadros de dirección, es necesario programas de capacitación acordes a las necesidades de capacitación y entrenamiento que tienen los dirigentes de un cargo o grupos de cargos.

El origen de las necesidades de capacitación, o sea de la necesidad del cambio en el comportamiento, no puede ser visto solo en los directivos sino también en las organizaciones económicas donde ellos dirigen, y desde luego en toda la sociedad; además es importante resaltar la tesis de la necesidad de cambio de grupos (secciones, departamentos, etcétera), luego entonces se puede agrupar las fuentes de capacitación en los cuadros, los grupos, las organizaciones económicas y la sociedad.

La determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA) debe verse como un momento de gran importancia a la hora de proyectar un programa de capacitación. (Colectivo de Autores Editorial Pueblo y Educación Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes p 51 – 52)

La determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA) son las específicas que necesita superar el cuadro en su labor ya sea dentro o fuera de su puesto de trabajo,

según la autora de este trabajo las (DNC) son las que el cuadro debe superar pero en un perfil más amplio para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

La determinación de las necesidades de capacitación en el mundo es un proceso sistemático, donde se realizan un conjunto de acciones encaminadas hacia un mismo fin, para darle cumplimiento a una función determinada, es decir la aplicación de destrezas, habilidades y conocimientos adquiridos en la realización de las DNC, las misma poseen un carácter estratégico empresarial importante en el cumplimiento de las diferentes tareas para que las organizaciones lo lleven adelante en la práctica, ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas fundamentalmente para su éxito. (CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, Arrula Adriana Carribero Gestipolis.com)

1.2.1 Determinación de las necesidades de capacitación. Metodologías en Cuba

La capacitación presupone concebir el aprendizaje como un proceso que propicie resultados dirigidos a cambios en actitudes y comportamientos, para lo cual la enseñanza se enfrenta a nuevas exigencias, las que están dadas por el desarrollo de las empresas donde trabajan los individuos, sujetos a constantes cambios que admite capacitarlo para el cambio y abordarla como un proceso de transformación en sus actitudes, hábitos y habilidades para enfrentar la actividad laboral para la que se preparan. La capacitación es una enseñanza de tipo problémica que debe posibilitar que el individuo se enfrente a situaciones nuevas y diversas, que lo haga ir a la búsqueda de soluciones cada vez más creadoras.

El artículo 13 de la resolución 29/06 refiere que para elaborar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña. (Artículo 13. Resolución 29/06 p – 4)

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño.
- Observación.
- Cuestionarios.
- Solicitud de supervisores y gerentes.
- Reuniones interdepartamentales.
- Examen de empleados.
- Modificación de trabajo.

- Entrevista de salida.
- Análisis de cargos.
- Perfiles de competencia

Siendo este último el que más peso tiene hoy en el país en el momento de realizar el proceso de DNC, pues está en consonancia con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros.

La capacitación debe estar dirigida, principalmente, a desarrollar la competencia laboral, entendida como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes 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, de servicios, y los requisitos de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

En Cuba, el Estado asume el rol de financiador, regulador y supervisor de la calidad de la capacitación y de las adecuadas condiciones de competencia. Dejando el rol central a las propias empresas demandantes de capacitación, quienes facilitan la inserción posterior en el empleo para el que se está capacitando el individuo. La entidad capacitadora integra a su propuesta la práctica laboral, en estrecha vinculación con las entidades empleadoras. Muchas empresas asumen el contrato de trabajo en período de aprendizaje, tal y como lo regula el Código del Trabajo; pero lo ideal sería que las empresas contaran con sus entidades capacitadoras que cumplan ciertos requisitos mínimos y sean de reconocimiento institucional y estatal, para que se diversifique la oferta de capacitación, tanto por parte de empresas como de otras organizaciones y, se asegure que la formación se realice en ocupaciones para las cuales exista demanda explícita por parte de las empresas, asegurando la actualización y adaptación a los nuevos perfiles ocupacionales que pueden ir surgiendo con los cambios en las tecnologías y las actividades económicas, políticas y sociales.

http://www.ecured.cu/index.php/Capacitaci%C3%B3n_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_Cuba

Generalmente se piensa que la capacitación se cumple con la realización de cursos y seminarios, además se utiliza como factor de motivación para los trabajadores. Sin embargo, debe cambiarse esta concepción, puesto que la capacitación es uno de los mecanismos que se utilizan para solucionar algunas deficiencias de desempeño humano en las entidades.

Las deficiencias en el desempeño tienen diferentes causas y es de acuerdo con los factores que las originan que deben tratarse para su adecuada solución. Se han venido clasificando las causas en dos ámbitos que son:

- ✓ Deficiencias de ejecución.
- ✓ Deficiencias de conocimientos.

Un trabajador no solo es lo que hace en su puesto de trabajo. Su realización depende del desarrollo de sus potenciales y del desarrollo de su integridad personal, social y cultural. La capacitación es una vía importante en el proceso de esta realización y rebasa los límites de su puesto de trabajo para hacerlo más útil a sí mismo, a la entidad y la sociedad.

El método para recopilar información debe ser de naturaleza participativa, por cuanto en el desarrollo del diagnóstico así como en los resultados, la opinión de los propios trabajadores va determinando los niveles de conocimientos y actividades laborales, ayudándolos su auto-ubicación ocupacional, en términos de funciones y desempeño, permitiéndoles sugerir formas y vías para la satisfacción de sus necesidades e intereses de desarrollo profesional.

Existen muchas metodologías que abordan este tema, pero todas tienen puntos en común que se pueden agrupar de la siguiente forma

Fase I: Identificación del problema

Este se puede identificar mediante una serie de preguntas, en los siguientes términos:

- Tipo del problema.
- Dónde se presenta.
- Cuándo se presenta.
- Con qué frecuencia.
- Riesgos del problema.

Fase II: análisis del problema

Determinar sus causas permite establecer un diagnóstico acertado, lo que facilita la búsqueda de un tratamiento adecuado para solucionarlo.

Fase III: análisis de costos

Al identificarse el problema de manera precisa, se debe establecer el costo que representa su existencia. Se trata de cuantificar los efectos del mismo en los resultados del trabajo, esto permite determinar la importancia del mismo, la prioridad de solución y su justificación. <http://www.inatec.edu.ni/discae/metodoprint.htm>

1.3 Programa de capacitación

1.3.1 Programas de capacitación

El segundo y más completo paso del proceso de capacitación, es la elaboración del programa de capacitación, pues planifica y organiza todo lo relacionado con las acciones de capacitación, desde su concepción hasta su evaluación.

Un programa de capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los Cuadros y reservas de una determinada empresa, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno para optimizar el aprendizaje.

Constituye la base principal de la Estrategia, por la que transita la mayoría de los cuadros. Debe proyectarse de forma gradual y ascendente, en correspondencia con sus necesidades de aprendizaje, de acuerdo con los cargos que desempeñan o para los que se están preparando. Sus formas organizativas son: (Acuerdo del Consejo de Estado y Gobierno del 22 de Julio 2010 p – 17 - 18)

Curso: Destinado para la preparación especializada. Por sus objetivos pueden ser:

- a. De actualización: para el uso de nuevas técnicas, procedimientos y habilidades;
- b. Para cargo: para desarrollar conocimientos específicos y habilidades para un cargo determinado;
- c. De recalificación: para la superación en funciones relacionados con otra especialidad;
- d. De complementación: para desarrollar competencias no específicas de su especialidad.

Entrenamiento: Destinado a desarrollar las competencias para el desempeño del cargo, a partir de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas en las actividades que se deriven de su contenido y deberes funcionales.

Diplomado: Destinado para la especialización en un área particular del desempeño y para la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y profesionales.

Formación Académica de Postgrado: Constituye la etapa superior de la preparación y superación. Las maestrías y los doctorados están dirigidos, fundamentalmente, a los cuadros docentes y científicos y las especialidades, además, para aquellos cuadros

administrativos y empresariales que lo requieran para el desempeño exitoso de su cargo o para el que se están preparando.

Especialidad: Destinada para la actualización, profundización, perfeccionamiento o ampliación de las competencias laborales para el desarrollo profesional que requiere un cargo o familia de cargos.

Maestría: Destinada para proporcionar una amplia cultura científica y conocimientos avanzados en las áreas correspondientes del saber y una mayor capacidad para la actividad docente y científica.

Además, en todas las etapas se debe prever la autopreparación como forma de mantener una sistemática actualización de los cuadros y sus reservas. Conlleva una planificación y control rigurosos del jefe inmediato.

Entre otras formas organizativas se pueden utilizar: Consultorías, Eventos, Rotación, Sustitución y Trabajo con los equipos de Dirección:

Consultoría: Destinada para la asesoría en la solución de un problema concreto.

Eventos: Destinados para la divulgación y sistematización de las mejores experiencias en la superación del cuadro y sus reservas.

Rotación: Destinada para brindar una mejor visión del funcionamiento de la organización, mediante el movimiento planificado de los dirigentes de un cargo a otro, sin asumir responsabilidades de dirección.

Sustitución: Destinada para desarrollar las habilidades prácticas para la toma de decisiones y utilización de métodos de dirección en un cargo específico, en el que se asumen, temporalmente, las responsabilidades en su conducción.

Trabajo con los Equipos de Dirección: Destinado para reforzar el papel de cada uno de los miembros en la solución de los problemas del equipo de dirección. Es una vía efectiva de adiestramiento para la toma de decisiones colectivas.

1.3.2 Importancia de los programas de capacitación

En la actualidad todas las empresas, cada vez más, buscan que el personal que forme su grupo de trabajo cuente con la combinación de perfil y experiencia que permitan las expectativas de desempeño y resultados que la organización requiere. Para esto las empresas deben de complementar este aspecto con la capacitación de los cuadros, tanto para el que ya está como para aquel que se está preparando para incorporarse a los cargo de Dirección , y así desempeñar adecuadamente su función y ayudar en el logro de los objetivos de la empresa, por lo tanto no hay que olvidar que la capacitación no es un gasto si no una inversión que se verá reflejada en un mejor desempeño y resultado.

En las Empresas Cubanas actualmente se rige por la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado del Gobierno y su Reserva. En la organización se elabora anualmente el plan de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, constituyendo este el documento que establece las acciones, forma y contenido que se utilizaran en la preparación de los cuadros y las reservas

Para un correcto diseño de un programa de capacitación es necesario como prerrequisito determinar las necesidades de aprendizaje (DNA) que aseguren la orientación hacia dónde dirigir la capacitación para satisfacer aquellas necesidades que en este campo puedan ser resueltas. Por estas razones es imprescindible mantener un intercambio sistemático en la entidad donde labora los cuadros de dirección sus reservas para poder, conociendo la práctica de dirección de estos, hacer un análisis más objetivo, discutir y analizar el diagnostico realizado en la DNA que es la base de determinación de los objetivos de capacitación y posteriormente el propio programa de capacitación, lo cual creara las condiciones para lograr los objetivos esperados.

El programa de capacitación es el documento metodológico donde se define con exactitud los elementos que van a posibilitar la efectividad del proceso de capacitación, o sea qué conocimiento y habilidades, en qué medida, cómo organizar este proceso.

El programa de capacitación se convierte en el libro de cabecera de la organización cuando de capacitación se trata, pues no solo permite organizar las acciones de capacitación sino que también programa, el plan de acción para evaluar el impacto de la capacitación en las empresas.

1.4 Conclusiones Capítulo 1

Del estudio realizado se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La capacitación es un proceso organizado, educativo, así como una herramienta fundamental para los cuadros y reservas que le brida beneficios a la empresa y ha cada individuo.
2. La capacitación en Cuba propicia resultados dirigidos a cambios en las actitudes y comportamientos de los cuadros y reservas.
3. La determinación de necesidades de aprendizaje es de gran importancia a la hora de proyectar un programa de capacitación. Ya que es la base fundamental por la cual el cuadro debe superarse según sus funciones directivas.
4. Los programas de capacitación tienen gran importancia tanto para el cuadro que ocupa el puesto, como para aquel que recién se incorpora, permitiendo conocer si los objetivos perseguidos se han cumplidos, y si el programa necesita cambios.

5. Un diseño de programa de capacitación no se materializa hasta tanto no se imparte.

Capítulo 2: Metodología para diseñar programas de capacitación

Como se ha venido analizando, las tendencias actuales en la capacitación a Cuadros y Reservas muestra un viraje en su concepción: se impone seguir el ritmo dinámico que exige cada momento y se concibe con una participación mucho más activa, aprovechando la experiencia que poseen estos cuadros y reservas pues ya tienen patrones establecidos, basados en años de trabajo.

“...los programas de capacitación – más que brindar gran cantidad de información, la cual se convierte en obsoleta en un plazo dado –, deben estar dirigidos a poner a pensar a los cuadros en cómo utilizar los conocimientos en la labor de dirección y entrenarlos en el desarrollo de sus propias capacidades y habilidades de manera que el propio cuadro, a partir de conceptos teóricos generales proponga la situación a situaciones específicas y con ello se logre el objetivo propuesto.” (Proceso para la elaboración, Instrumentación y control del plan de preparación y superación de los cuadros y sus reservas)

En el presente capítulo, se presentará un proceso para diseñar los programas de capacitación que son tan importantes, como se ha ido refiriendo anteriormente.

2.1 Análisis de la capacitación en la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos

2.1.1 Caracterización de la empresa

La Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos fue creada por Resolución ministerial No 58/81 dictada con fecha 3 de enero del 81 y modificada por la resolución ministerial No. 123/2002. La EMC de Cienfuegos adscripta al MICONS como Empresa y perteneciente al grupo empresarial GEICON, su Oficina Central, se encuentra en calle 63 Km.3 Pueblo Grifo, Cienfuegos.

La entidad está constituida por una dirección General de la Empresa; integrada por cinco subdirecciones de regulación y control, a la cual se le subordinan cinco UEB distribuida en cuatro Municipios (Abreus, Cumanayagua, Palmira y Cienfuegos) de ellas cuatro productivas y una de servicios generales a los equipos tecnológicos y no tecnológicos de la empresa. Ver Anexo I Estructura Organizativa

Objeto Social

El objeto social de la empresa aprobado, tiene como objetivo general: Producir y comercializar áridos, así como otros materiales y productos utilizados en la construcción.

- Mortero Cola
- Carpintería de Madera

- Elementos de Pared
- Elementos de Piso
- Elementos de Cerámica
- Elementos de Terrazo

Misión

Producir y comercializar materiales de la construcción y acabados, así como brindar, servicios relacionados con su actividad fundamental, en la transportación, servicios constructivos y postventa, dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes asegurando calidad, profesionalidad y preservando el medio ambiente.

Visión

Ser la Empresa preferida en el territorio central en la producción, comercialización nacional y exportación de materiales de construcción y acabados, así como la prestación de servicios relacionados con nuestra actividad fundamental en la transportación, servicios constructivos y de postventa, con la calidad y profesionalidad requerida, orientados al cliente y preservando el medio ambiente.

Los Principales clientes que cuenta la Empresa son:

- ✓ *Micro Brigada Social*
- ✓ *Mantenimiento y Construcción del Poder Popular*
- ✓ *ECO A 32*
- ✓ *ECO A 37*
- ✓ *Suministro Agropecuario*
- ✓ *MINCIN*

Los principales proveedores son:

- ✓ *Taller González Linez*
- ✓ *Comercializadora Escambray*
- ✓ *Fábrica de Cemento Carlos Marx*
- ✓ *Empresa Eléctrica*
- ✓ *DIVEP*
- ✓ *CIMEX*
- ✓ *Empresa Hidráulica*

La Empresa está constituida por una plantilla cubierta de 577 trabajadores en las diferentes categorías ocupacionales que se relacionan a continuación:

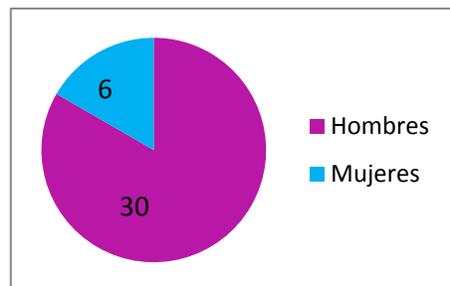
- | | |
|-------------------------------|-----|
| ✓ <i>Cuadros de Dirección</i> | 36 |
| ✓ <i>Técnicos</i> | 126 |

- ✓ *Administrativos* 4
- ✓ *Servicios* 75
- ✓ *Operarios* 336

De los 36 cuadros de dirección existentes la autora de este trabajo toma una muestra de 11 cuadros de dirección.

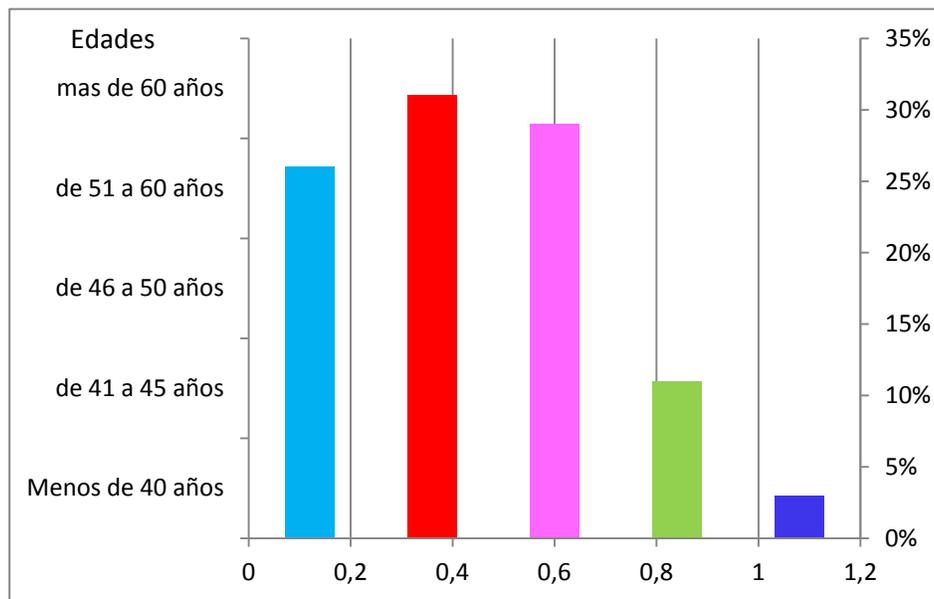
A continuación mostramos la cantidad de cuadros de dirección por hombres y mujeres y el % por Edades ver figura

Figura 1. Cantidad de hombres y mujeres



Fuente: Elaboración Propia

Figura 2. % por edades



Fuente: Elaboración Propia.

2.1.2 Diagnóstico del Sistema de Gestión de Capital Humano

El marco empresarial actual exige, un capital humano mucho más preparado y comprometido, con la responsabilidad y creatividad suficientes para hacer suyo los

problemas de la entidad y enfrentarlos con las soluciones que mejor respondan a cada situación en particular.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. La gestión de capital humano debe ser aplicada de forma creadora por sus cuadros, con la participación plena de los trabajadores.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas. La eficaz implantación del Sistema de Gestión del Capital Humano, debe conllevar a su certificación por las entidades autorizadas, a continuación se muestra la lista de chequeo con los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo que refiere la NC. 3001.

Evaluación de la lista de chequeo de los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo.

Mediante el análisis de estos requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo (ver anexo # 2) se realizó la formulación de las teorías sobre las posibles causas que provocan cada uno de los problemas a la capacitación, mediante el empleo de un Diagrama de Causa y Efecto que se muestra en el (Anexo # 3).

Los principales problemas detectados fueron los directivos mayores de 45 años, la falta de interés y la inasistencias a los cursos todo esto provocado por el bajo nivel cultural de los cuadros, lo que se propone confeccionar un programa de capacitación sobre técnicas de dirección más asequible al nivel de cada directivo.

2.1.3 Descripción del proceso para la elaboración, instrumentación y control del plan de preparación y superación de los cuadros y sus reservas

El proceso que se realiza en la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos se encuentra actualizado según las nuevas indicaciones impartidas sobre la preparación y

superación de cuadros y sus reservas, acorde con el acuerdo del Consejo de Estado y de Gobierno con fecha 22 de Julio del 2010, con vistas a perfeccionar el trabajo de capacitación y lograr una preparación adecuada con vistas a los cambios que enfrenta el país y que fueron aprobados en el VI Congreso del Partido efectuado en abril del 2011 y en la Primera Conferencia del Partido realizada en el mes de enero del 2012

El proceso cuenta con siete etapas o acciones, las cuales se mencionan y se describen a continuación:

Etapas I: Instruir a los Órganos de Cuadro y Capacitación de la entidad en la elaboración del Plan de Desarrollo Individual y el de Preparación y Superación de Cuadros y sus Reservas para el año.

En esta primera etapa, se parte de capacitar a los Jefe de las Unidades de Cuadro de los Grupos Empresariales y a la Cátedra de Administración y Dirección de las Escuelas Rames del Ministerio de la Construcción para a partir de los sistemas, temas, programas directivos, establecer por competencias laborales y de Dirección el plan de desarrollo de cada cuadro para su preparación y superación, conjuntamente con la reserva.

Después que se capaciten los Jefes de la Unidades de Cuadro y de la Cátedra, estos efectuarán la preparación de todo el personal de las unidades de cuadro del Organismo en el territorio orientando el proceso establecido para elaborar el plan de preparación y superación de los cuadros en sus empresas, donde debe ser encargado de la asesoría permanentemente a la unidad docente de la escuela ramal en el territorio para ejecución y control de las indicaciones emitidas.

Se deben dar a conocer todas las acciones y documentos que deben utilizarse y que sean establecidos por el Organismo para la elaboración del plan de Desarrollo individual. En el caso de este año, existen tres modelos organizados por asistente, contenido, formas organizativas, participantes desglosados por cuadros no reservas, cuadros reservas y reservas no cuadros así como la fecha e Instituciones donde se impartirá la capacitación. (se Anexan los 4, 5, 6 modelos empleados).

Etapas II: Proceso de determinación de las necesidades individuales de cuadros y reservas.

Para cumplir esta etapa se deben coordinar conferencias/talleres donde participen los Directivos de la Organización que sean afectados por el plan de capacitación.

De esos talleres deben salir las necesidades de capacitación de cada persona para los cargos que ocupan y de la reserva prevista de los mismos.

Para ello se pueden utilizar diversas herramientas. Entre ellas se encuentra:

- ✓ la entrevista relacionada con la solicitud de opiniones de los Directivos
- ✓ las evaluaciones de desempeño y evaluación del año anterior con vistas a analizar las recomendaciones de las mismas realizadas a los Directivos y Reservas de las necesidades del cargo que ocupan (Directivos)
- ✓ discusiones en grupo sobre las necesidades de las reservas para ser promovidas y de la organización que deben cumplir los Directivos y sus reservas.

En estos talleres deben participar todos los cuadros, reservas, órgano de cuadro, jefe de la organización y comisión de cuadro. La determinación de las necesidades debe ser ejecutada por el Órgano de Cuadro y UP de Capacitación y aprobada por la Comisión de Cuadros del nivel que corresponda.

Etapas III: Planificación de las vías que permitan adquirir la preparación, en correspondencia a sus necesidades individuales.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, se procede a la elaboración del “Plan de Desarrollo Individual” sobre la base de las necesidades individuales de preparación y superación de los cuadros y sus reservas del año (Anexo No.4). Se realizará por cada jefe inmediato superior, aprobado por el Jefe de la Organización encargado de su designación de acuerdo a la nomenclatura aprobada, considerando individualmente los tres elementos que se señalan a continuación:

- ✓ Por necesidades del cargo: al comparar la preparación, formación y resultados obtenidos por el titular, con las que demanda el cargo que desempeña, las que se determinan considerando los perfiles de competencias de cada cargo.
- ✓ Por necesidades del cargo a ascender: en correspondencia a las demandas específicas del evaluado, al comparar la preparación y formación que posee con las requeridas por el cargo a promover, priorizando las siguientes:
 - I. Para los integrantes de la reserva que no son cuadros, potenciar su preparación en la adquisición de conocimientos y habilidades en su formación política, técnico profesional, temas de dirección, perfeccionamiento empresarial, auditor interno de la calidad, dirección integrada de proyectos y computación.
 - II. Para la reserva que se desempeña como cuadro, fortalecer su preparación en su formación política, técnico profesional, temas de dirección, económicos, dirección de los recursos humanos y contratación.

- ✓ Por necesidades de la organización: en relación a otras acciones promovidas por las entidades de carácter colectivo para una parte o la totalidad de los cuadros y reservas

Para la ejecución de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas se utilizan las instituciones de la Educación Superior, las Escuelas Ramales, Unidad Presupuestada de Capacitación, el Sistema de Escuelas del PCC, el de la Defensa Nacional y Territorial, otros centros de preparación y la entidad donde labora o se imparte la instrucción, en dependencia de las formas organizativas que se empleen.

El contenido de la preparación se dirige a la formación Político\Ideológica, Seguridad y Defensa Nacional, Territorial y en Defensa Civil, la de Administración\Dirección y dentro de ella los temas de Dirección, Economía, Jurídica e Informática, así como la Técnico-Profesional.

Las formas organizativas abarcan los cursos, entrenamientos, diplomados y especialidades, siendo necesario potenciar otras tales como: entrenamientos, rotación, sustitución, trabajo en equipos y la autopreparación. (Proceso para la elaboración, Instrumentación y control del plan de preparación y superación de los cuadros y sus reservas)

Con posterioridad se elabora la propuesta del “Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas” a nivel de empresa, por las formas organizativas a emplear, señalando el contenido, fecha, lugar de ejecución y asistentes (Anexo #. 5). Su “Resumen” (Anexo #. 6) evaluando sus resultados en su Comisión de Cuadros.

En el anexo # 6 se trabaja con todos los cuadros y reservas, pero el programa se elabora para los 11 directivos de primer nivel, priorizando las necesidades de capacitación de los mismos.

Etapas IV: Resumen, evaluación y aprobación en la Comisión de Cuadros de la empresa de las propuestas realizadas, del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas para el año y de los programas de estudio.

Concluida la elaboración de los Anexos Nos. 4, 5 y 6 (etapas anteriores) al nivel de empresa y aprobada por la Comisión de Cuadro de la Entidad se envía al grupo Empresarial al que pertenece la Empresa.

Allí, el Grupo Empresarial, integra y resume la información de las entidades subordinadas y se elabora el plan de superación y preparación de los cuadros y reservas a ese nivel de acuerdo a las formas organizativas y contenidos de las acciones de capacitación e

incorpora las acciones de capacitación que son de interés de esa instancia que cumplan los directivos que son nomenclatura de ese nivel de Dirección.

Etapas V: Presentación, evaluación e integración en la Dirección de Cuadros del Ministerio de la Construcción, de las propuestas realizadas por los Grupos Empresariales, Entidades Subordinadas y Áreas del Organismo Central del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del año.

El Grupo Empresarial al que pertenece la empresa presentará a la Dirección de Cuadros del Ministerio, una vez integrada la información de las entidades subordinadas, avalado por la Escuela Nacional de Cuadros el “Contenido de los Programas de Estudios” a impartir por contenidos y formas organizativas, tipos de cargos y niveles de dirección a los que va dirigido y evaluados por sus Comisiones de Cuadros los Anexos 4, 5 y 6. La Dirección de Cuadros recepcionará de las áreas del Organismo las acciones de instrucción que se generen a este nivel para el sistema del Ministerio, adicionando estos resultados al Plan.

Etapas VI: Aprobación en la Comisión de Cuadro del Organismo del plan de preparación y superación de los cuadros y sus reservas para el año 2012, del sistema del Organismo.

La Dirección de Cuadros de conjunto con la Escuela Nacional de Cuadros, presentará la propuesta por Resolución Ministerial del Plan de Preparación de los Cuadros y sus Reservas del Organismo para el año por “Grupos Empresariales y Entidades subordinadas, Institución, Formas Organizativas y Asistentes” y el “Contenido de los Programas de Estudio” a impartir en los eventos de instrucción que se ejecutarán en las instalaciones del Organismo, estableciendo las responsabilidades en su cumplimiento.

La Escuela Nacional de Cuadros presentará el Programa Anual de Visitas de Control para verificar la calidad de los eventos de instrucción y la satisfacción de los cuadros y reservas por los conocimientos y habilidades adquiridas lo que será aprobada por la Comisión de Cuadro del Organismo.

Etapas VII: Acciones de control sobre el cumplimiento de control de lo acordado y verificación y calidad de los contenidos que se imparten.

El sistema de control sobre el cumplimiento de la resolución ministerial del plan de superación y preparación de los cuadros y sus reservas establece las siguientes acciones:

- ✓ Parte mensual a la Dirección de Cuadro del Organismo por la Unidad presupuestada de Capacitación donde informe los resultados del plan de superación y preparación y evalúe los incumplimientos en el mismo en esta acción

participa los Órganos de Cuadro la Unidad presupuestada de Capacitación y se responsabiliza la Dirección de Cuadro del Organismo.

- ✓ Información mensual a la Dirección de Cuadros del Organismo sobre el cumplimiento de los programas y los procedimientos docentes metodológicos en los eventos de instrucción dirigidos a cuadros y reservas y del funcionamiento de las Cátedras de Dirección de las UP de Capacitación. Medidas aplicadas como resultado de evaluar incumplimientos participa la escuela nacional de Cuadro la que es de responsabilidad de la escuela nacional del Organismo.

Evaluación del Impacto de las acciones previstas en el Plan de Preparación de los Cuadros y sus Reservas del Organismo, en el desempeño y los resultados en el trabajo de los cuadros y la preparación de la reserva para el ascenso la que es de responsabilidad de la Entidad y Unidad Presupuestada de Capacitación.

2.2 Diseño de programas de capacitación

Diseño de programa

La adecuada caracterización de un diseño de programa se realiza a partir de la aplicación de un conjunto de herramientas para la recopilación de datos sobre las actividades con vista a identificar los directivos que representan el mayor potencial de mejoramiento de la capacitación, alguna de ellas son:

- I. **Método de la entrevista:** En este método se establece un diálogo cara a cara entre el especialista y el trabajador, esta es una de las técnicas más utilizadas ya que ofrece mayor información. Permite una interacción con el trabajador mediante los interrogatorios directos, permitiendo identificar de forma empírica los procesos de una forma diferente a las generadas en el panel de expertos, se alcanza una posición de lo que son los procesos y de la forma en que estos se concretan.

- II. **Encuesta:** En este trabajo, para la recogida de datos, se trabajó con una encuesta centrada en el cuestionario y se utiliza como método al ser su finalidad esencial la búsqueda de información que no conocemos (Fox, 1981:585), también utilizaremos la encuesta como proceso, ya que el interés de determinadas preguntas no está en la respuesta en sí misma (ya que se conoce) sino en la utilización de la respuesta obtenida como base para hacer una estimación o una deducción sobre la característica del objeto de investigación.

2.2.1 Elaboración de programas de capacitación

En la empresa hay situaciones que mejorar y que tienen que ver con los cuadros y reservas, sin embargo, se pueden solucionar con programas de capacitación y otras no. Para estar seguros de que una situación puede solucionarse capacitando a los cuadros, es importante realizar el análisis de la misma. El punto de partida para el diseño adecuado de los programas de capacitación es el Análisis de Situación, cuyo objetivo es determinar con claridad los problemas o situaciones existentes con los cuadros, que pueden ser resueltos mediante capacitación y entrenamiento, así como las necesidades de actualización y desarrollo de los cuadros, en razón de los cambios tecnológicos y de la empresa en su relación con el servicio a los clientes.

El programa de capacitación se materializa cuando se imparte y se evalúa el impacto ocasionado en el radio de acción por ello es tan importante que en el diseño de programas se tengan en cuenta las siguientes etapas metodológicas:

- ✓ Elaboración de la bibliografía del programa y los ejercicios
- ✓ Elaboración de las orientaciones metodológicas para los cuadros.
- ✓ Discusión y análisis del programa este los que lo impartirán.

También resulta imprescindible elaborar orientaciones metodológicas para los cuadros, las cuales deben contener el enfoque y la lógica del programa con el detalle que permita a los docentes que utilicen el programa enfocarlo de manera homogéneas y lograr los objetivos a alcanzar. Estas Orientaciones metodológicas para los cuadros deben precisar por cada tema: (Proceso para la elaboración, Instrumentación y control del plan de preparación y superación de los cuadros y sus reservas)

- ✓ El esquema lógico de impartición de los contenidos y su distribución por tiempo.
- ✓ Los criterios (enfoques, concepciones) que se han de utilizar en relación con los contenidos.
- ✓ El esquema lógico de los métodos (objetivo, contenido, secuencia y tiempo).
- ✓ Posibles alternativas de otros métodos y posibles variantes de ejercicios dentro del mismo método.

La metodología de programas de capacitación debe ser elaborada sobre la base de las de las necesidades de los cuadros y reservas que serán posteriormente capacitados, de manera que puedan desarrollar el trabajo de principio a fin, y lograr con esto una concepción única en el diseño y la utilización consecuente a todo lo largo del proceso, es importante el orden necesario del proceso de diseño, es decir un programa de capacitación que satisface las necesidades de cada directivo.

Analizando la bibliografía consultada, la autora considera que los pasos que deben seguirse para elaborar un programa de capacitación son los siguientes, pues se logra una completa e integral gestión de las acciones de capacitación en una organización:

1. Detección de necesidades.
2. Clasificación y jerarquización de necesidades.
3. Definición de objetivos.
4. Elaboración del programa.
5. Ejecución.
6. Evaluación de resultados.

2.2.2 Metodología para diseñar programas de capacitación

La elaboración de programas que respondan a la capacitación de cuadros es la actividad especializada dirigida a lograr profundizar en los conocimientos y desarrollar las capacidades y habilidades para que los cuadros cumplan con mayor efectividad sus funciones.

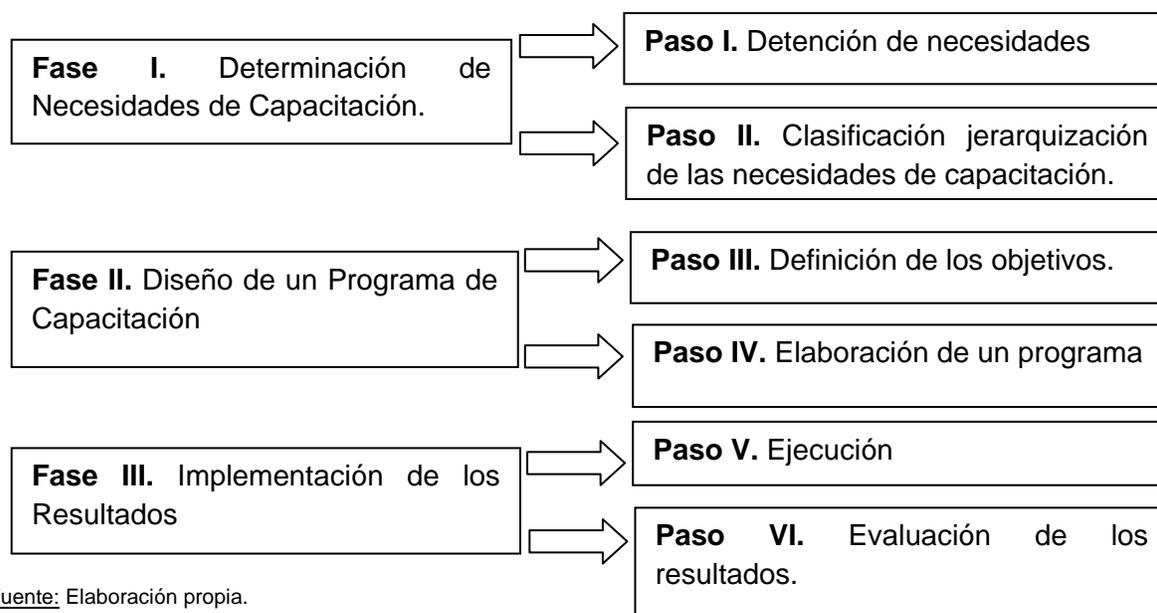
Para lograr esto es necesario, como prerrequisito al confeccionar un programa de capacitación, determinar las necesidades de capacitación (DNA) que aseguren la orientación hacia dónde dirigir la capacitación para satisfacer aquellas necesidades que en este campo pueden ser resueltas.

Según la experiencia internacional, por difícil que resulte separar por períodos largos a un cuadro de su esfera de trabajo, los programas de capacitación usualmente tienen una duración corta, garantizando su orientación precisa hacia las necesidades de los cuadros y propiciando el intercambio de experiencias en las diferentes actividades que se desarrollen.

Los programas de capacitación es el documento metodológico donde se define con exactitud los elementos que van a posibilitar la efectividad del proceso de capacitación (qué conocimientos y habilidades, en qué medida y cómo organizar ese proceso).” (Colectivo de Autores Editorial Pueblo y Educación Enfoque Métodos para la Capacitación a Dirigentes. P. 79 – 81.)

La metodología que se propone para diseñar los programas de capacitación se encuentra en correspondencia con el proceso que se realiza en la empresa para elaborar los planes de capacitación y superación de los cuadros y sus reservas, además, se ajusta a los objetivos de esta investigación y sus pasos se ajustan a los que se mencionan con anterioridad. La metodología cuenta con tres grandes fases y con seis pasos, los cuales se describen a continuación. En la figura 2 se puede ver la representación de dicha metodología para diseñar programas de capacitación.

Figura 2. (Metodología para el diseño de un programa de capacitación)



Fase I: Determinar las necesidades de capacitación.

En esta etapa se determinan las necesidades de capacitación, de la organización objeto de estudio donde se distingue a cada cargo en particular; se identifican las necesidades de capacitación existentes en cada cuadro y se determinan las brechas a partir del análisis del perfil de competencias directivas y las competencias existentes en estos.

Paso I. Detección de necesidades

La detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se hace, así como las causas de estas diferencias. Es decir, es una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un cuadro y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto.

Algunas preguntas se pueden plantear en este momento son las siguientes:

1. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto?
2. ¿Qué se debe lograr? Objetivos y metas.
3. ¿Qué se debe hacer? Actividades y funciones.
4. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere la persona que ocupa el puesto?
5. ¿Qué está logrando? Resultados.
6. ¿Qué está haciendo? Nivel de desempeño.

La detección de necesidades de capacitación puede hacerse a nivel de una persona, de un puesto, de un grupo o de toda la empresa. Es muy importante establecer las necesidades de capacitación en términos de productividad y de una manera clara, objetiva y medible. Para llevar a cabo la detección de dichas necesidades se pueden aplicar diversas técnicas e instrumentos. A continuación, se listan las más usuales.

Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

- ✓ Encuesta, que consiste en recabar la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.
- ✓ Entrevista, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el individuo. Las entrevistas pueden ser abiertas, cuando las preguntas son muy generales y el entrevistado contesta libremente; dirigidas, cuando las preguntas exigen respuestas concretas; o semi estructuradas, cuando se combinan ambos tipos de preguntas. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.
- ✓ Observación, que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar.

Los instrumentos más usuales son:

- ✓ Cuestionario, que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona.
- ✓ Descripción y perfil del puesto, que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.
- ✓ Evaluación de desempeño, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

La detección de necesidades es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación pues hacer un buen diagnóstico evita "capacitar por capacitar".

Paso II. Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es clasificarlas y jerarquizarlas. Esto permite determinar cuáles son las más urgentes o más importantes.

La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:

- ✓ Las que tiene una persona.
- ✓ Las que tiene un grupo.
- ✓ Las que tiene un nivel.
- ✓ Las de un puesto.
- ✓ Las que requieren atención inmediata.
- ✓ Las que requieren solución a futuro.
- ✓ Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- ✓ Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- ✓ Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- ✓ Las que requieren contratar a capacitadores externos.

Al clasificar las necesidades de capacitación, se obtienen indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas se pueden jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.

Al hacer esta clasificación, es importante empezar a determinar quién necesita qué tipo de capacitación. Para este análisis se tienen en cuenta los perfiles de competencia definidos por la empresa para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias, y van con descripciones más o menos detalladas que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

Para precisar el trabajo en estos dos pasos, se hace necesario formar un equipo de trabajo que sea capaz de identificar las necesidades de capacitación y realice todo este proceso en función de clasificarlas y a su vez jerarquizarlas.

Para la selección de los expertos se reúne el Consejo de Dirección de la Empresa y según los análisis previos realizados, por ellos se proponen los posibles candidatos para la creación o renovación el Comité de Competencia. Este debe estar constituido por un número impar de integrantes.

Los requisitos o criterios que deben poseer los candidatos para el Comité de Competencia son los siguientes:

- 5 ó más años de experiencia y calificación profesional en la actividad que desempeña.
- Conocimiento, habilidades y destrezas del puesto de trabajo.

- Capacitaciones, entrenamientos u otra actividad de superación relacionados con el tema.
- Conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar.

Este grupo de expertos han de gozar de un alto prestigio en la empresa, lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión.

La Empresa forma un grupo de trabajo para analizar las necesidades de capacitación de cada cuadro, teniendo en cuenta sus evaluaciones, el cual está constituido por el director general como presidente, la secretaria que esta sería la jefa del departamento de cuadro y el resto miembros de las diferentes áreas de regulación y control.

Fase II: Diseño del programa de capacitación.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación y clasificadas, el siguiente paso es la definición de los objetivos para elaborar el programa de capacitación.

Paso III. Definición de objetivos

Aquí se definen los objetivos para lograr un programa de capacitación efectivo, es el momento de plantear los comportamientos y características que se quieren obtener después de implantado. Se establece qué conocimientos les proporciona o qué actitudes se buscan de manera específica y medible como guía para mantener el camino, que no se trata únicamente de cubrir un expediente, sino de buscar un resultado concreto que esté lo más relacionado posible con el trabajo.

Los objetivos de capacitación se deben definir de manera clara, precisa y medible para que más adelante se pueda elaborar el programa de capacitación y evaluar los resultados obtenidos.

Paso IV. Elaboración del programa

Una vez definidos los objetivos que se quieren lograr con el programa de capacitación, se está en condiciones de elaborar un programa de capacitación que corresponda a las necesidades de capacitación determinadas en el paso anterior y que incluya:

- ✓ **Contenido (¿qué?):** se refiere a los temas que se impartirán en el programa, así como en el momento de traducir los objetivos de desempeño buscados en puntos de aprendizaje, y satisfacer las necesidades detectadas en el primer paso, al logro de los objetivos planteados, de manera tal que puede ayudar a determinar los contenidos al preguntarte, ¿qué debe el participante hacer diferente?, ¿dejar de hacer?, ¿empezar a hacer?

- ✓ **Forma de capacitación (¿cómo?):** es importante como determinar el contenido del programa y la metodología que seguirán los participantes para aprender esos contenidos, para llegar a eso se hace una breve descripción de los métodos y técnicas a utilizar durante la capacitación (entrevistas y Encuestas).
- ✓ **El lugar (¿en dónde?):** se considera el lugar en el que se va a impartir el curso. Cuida (Para ello se debe tener en cuenta) que tenga las características adecuadas para el tipo de instrucción que se va a impartir, además de cuidar aspectos como: la ventilación, la iluminación, la limpieza, la funcionalidad, ubicación y dimensión, entre otros elementos que hagan que la acción de capacitación sea satisfactoria.
- ✓ **Fechas y horarios (¿cuándo?):** se determinan la fecha, horario y duración del evento, para garantizar los recursos necesarios. El horario deberá especificar las horas en que se va a desarrollar el seminario, la duración de cada sesión y la duración del curso. La fecha y horario dependerá de tres factores: disponibilidad del instructor, disponibilidad del lugar y disponibilidad de los capacitados.
- ✓ **Determinación de los destinatarios (¿a quién?):** se trata de escoger el grupo de personas que recibirán la capacitación
- ✓ **Determinación del instructor (¿quién?):** el éxito depende en gran medida del buen papel que desempeñe el instructor, de su experiencia, conocimientos y habilidades para conducir el aprendizaje del grupo. Para poder decidir las personas que actuarán como instructores se debe considerar una serie de características con las que deben cumplir. Entre ellas se pueden encontrar:
 - I. Ser puntual.
 - II. Capacidad para comunicarse con claridad.
 - III. Conocer el tema y los objetivos a alcanzar.
 - IV. Estar al día en su especialidad.
 - V. Conocer y utilizar diferentes métodos didácticos.
 - VI. Planear con anticipación las actividades que llevará a cabo para impartir el curso.
 - VII. Capacidad para motivar al grupo y mantener su interés durante el curso.

Los instructores pueden ser internos cuando la empresa cuenta con personas que conozcan lo suficiente el tema del curso, o bien, se pueden contratar consultores externos.

Es muy importante que exista congruencia entre las necesidades de capacitación, el contenido del programa y los objetivos planteados.

Fase III: Implementación y resultados.

Esta fase, al igual que las anteriores, cuenta con dos pasos, donde uno está estrechamente relacionado con el otro, pues una vez elaborado el programa de capacitación, se ejecuta, y se lleva a la práctica.

Paso V: Ejecución.

En la fase anterior se diseñó y elaboró el programa de capacitación. El quinto paso consiste en llevar a la práctica el programa de capacitación.

Aquí se comienzan los preparativos para la aplicación con éxito del programa de capacitación, que incluye lo mismo, acciones dentro como fuera del puesto de trabajo y todo tipo de formas de capacitación. Se asegura que todos los recursos necesarios estén disponibles para el momento en que el instructor, utilizando cierta metodología y apoyándose en auxiliares didácticos, transmita los contenidos a los capacitados en el lugar, horario y fechas programadas, a un cierto costo.

No solo los instructores, también hay que tener en cuenta la parte logística, o sea, es la implementación del plan de capacitación.

En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:

- ✓ Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
- ✓ Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
- ✓ Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etcétera.
- ✓ Motivar e involucrar a los participantes.
- ✓ Establecer una buena comunicación con los participantes.
- ✓ Entender y mantener el control del grupo.

Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

El consiste en llevarlo a la práctica, es decir, es el momento en que el instructor, utilizando cierta metodología y apoyándose en auxiliares didácticos, imparte los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas programadas, a un cierto costo, para así obtener la evaluación de los resultados.

Paso VI. Evaluación de resultados

Para planificar las acciones de evaluación de impacto se realizan en aras de obtener resultados favorables mediante un programa de capacitación.

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación, una evaluación que en la cual se debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

1. La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
2. El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y que nos puede aportar en la práctica.
3. La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
4. Los resultados específicos posteriores al curso.

La evaluación puede hacerse en cuatro etapas:

- a) Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes, en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.
- b) Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.
- c) Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.
- d) Técnicas y herramientas, para evaluar los conocimientos fijados.

Por otra parte, también debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: actuación del instructor, instalaciones, técnicas y auxiliares didácticos, duración del curso, contenido, el lugar en el que se impartió, etcétera. Esta retroalimentación servirá para la elaboración de nuevos programas.

Lo más importante es que los participantes apliquen en su trabajo cotidiano los conocimientos y habilidades adquiridos. Esa es la verdadera evaluación.

Una vez capacitado el personal directivo, es necesario que toda organización tenga una estrategia de capacitación, la cual debería centrarse al impacto que genera la misma en la empresa. Se hace necesaria la medición del mismo para que se tenga conocimiento de los resultados de la capacitación, así como también la mejora continua del curso que se está evaluando. De esta forma la evaluación del impacto de la capacitación se convierte en la retroalimentación del proceso de capacitación a cuadros y reservas de la entidad.

El proceso de evaluación se organiza para todas las categorías de cuadros en la empresa. En él se identifican tres importantes etapas:

- ✓ La preparación.
- ✓ La elaboración y aprobación.
- ✓ El resumen del proceso.

La capacitación tiene un alto nivel de prioridad en las organizaciones cubanas, y constituye una vía importante para lograr impacto en las organizaciones, sin embargo no siempre se desarrolla con carácter integrador. La capacitación en equipos es una modalidad que puede lograr ese impacto deseado y en general es poco utilizada, pero cuando se aplica puede distinguirse el desarrollo profesional mediante características

tales como los conocimientos, habilidades, destrezas y valores en sus comportamientos observables, por cada uno de los miembros y en el orden grupal.

Las acciones de capacitación y desarrollo de los recursos humanos que acometen las direcciones de las entidades laborales, deben estar relacionadas con los procesos de producción o servicios que estas realizan y con los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los recursos humanos para llevarlos a cabo, así como por tener un enfoque de sistema en correspondencia con los objetivos y resultados económicos y de calidad que se propone alcanzar la entidad; a corto y mediano plazo.

Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituyen una inversión y no un costo, cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados en la producción y los servicios.

La evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base un conjunto de indicadores que expresan el beneficio que obtiene la entidad en términos de eficiencia y eficacia en las operaciones.

2.3 Conclusiones del Capítulo 2

En este capítulo se realizó una caracterización de la empresa objeto de estudio, utilizando la verificación del cumplimiento de los requisitos de la NC-3001, además se analizan las posibles causas que provocan cada uno de los problemas a la capacitación mediante el empleo de un Diagrama Causa – Efecto. Se aprovecharon las bondades de la metodología proceso de elaboración instrumentación y control del plan de preparación y superación de los cuadros y reservas del año 2012, y se demostró que no existe un amplio programa para la capacitación a los directivos, por lo que se propone un nuevo programa de capacitación a los cuadros y reservas de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos instrumento que permita cumplimentar esta acción. El programa se muestra en el próximo capítulo.

Capítulo 3: Programa de capacitación para los cuadros y reservas de la Empresa de Materiales de la Construcción de Cienfuegos

Se requiere lograr que la capacitación de los Cuadros y sus Reservas, Profesionales y los Otros Trabajadores del personal, incluidos los cuadros y sus reservas, se realice de una manera ágil, sistemática y actualizada, en correspondencia con las necesidades requeridas para las funciones que desempeñan. A estos efectos se establecerán las diferentes modalidades y acciones que serán recogidas en el presente Programa de Capacitación.

Por la dinámica de las actividades, el programa tendrá un carácter flexible, pudiéndose añadir o suprimir acciones, aspecto que facilitará la metodología utilizada.

3.1 Diseño del programa de capacitación para los cuadros y reservas de la Empresa Materiales de la Construcción de Cienfuegos

Con la finalidad de dar cumplimiento al acuerdo del Consejo de Estado y Consejo de Ministros de fecha 22 de Julio del 2010, donde se plantea el perfeccionamiento de la política de cuadros en el país, es necesario adoptar un grupo de medidas encaminadas a elevar el nivel de preparación y superación de cuadros y reservas, por lo que se indica una metodología formando parte de este acuerdo, la que establece el trabajo a desarrollar, al definirse las necesidades individuales, se procede a conformar el plan de preparación y superación por cada uno de los contenidos generales, y al darle cumplimiento a este, se obtiene como resultado que los cuadros y sus reservas obtengan una adecuada preparación para ejercer sus funciones y responsabilidades que le sean asignadas con finalidad de obtener resultados superiores en el cumplimiento de objeto social aprobado, las leyes y lograr una conducta ética y moral acorde a los momentos actuales que vive el país, en específico para la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos significa el cumplimiento de lo orientado en esta temática y los acuerdos derivados de la Primera Conferencia del Partido y los lineamientos de la Política Económica y Social 3.1.1 Determinar las aprobados en el VI Congreso del PCC.

3.1.1 Determinar las necesidades de capacitación

Paso I: Detección de las necesidades.

Se reúne el Consejo de Dirección de la Empresa, para presentar los posibles miembros del Comité de Competencia, se propusieron 16 posibles expertos por parte de sus miembros. Luego, se hizo necesario definir el número de expertos que debían conformar el Comité de Competencias y por ello se procedió a calcular el tamaño muestral. Para complementar este propósito se utilizó el procedimiento que se describe a continuación.

Se decidió la proporción del error deseado al realizar la inferencia con los (n) expertos, (p) es el nivel de precisión e (i) el nivel de confianza que se desee tomar. Seguidamente se pasa a calcular el tamaño de la muestra de expertos, auxiliándose de la fórmula antes mencionada:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

k = Depende del nivel de confianza y adopta:

Cuando $1 - \alpha = 95\%$ un valor de $k = 4,9418$

$p = 0,02$ debido a que se trata de puesto de trabajo de suma importancia.

$i \leq 0,12$ será $i = 0,1026$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{0.02(1 - 0.02) 4,9418}{(0.1026)^2} = 9,2$$

n= 9 Expertos

Después de realizado el cálculo y definido que el número de expertos debían ser 9, para la determinación de quiénes serían los expertos se les envió el cuestionario que se muestra en el anexo # 7 a los 16 expertos que se propusieron en el Consejo de Dirección de la Empresa. Se determinó el nivel de competencia (K) de cada persona y mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional (conveniencia) se seleccionaron los 6 que poseían los mayores valores de competencia. En este caso seis tuvieron un alto nivel de competencia y tres un nivel medio. Los resultados del nivel de competencia de los expertos se muestran en el anexo # 8 De los expertos, el 64.8% tenía entre 5 y 10 años de experiencias y un 34.5% ha laborado por más de 10 años en la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos. El 35.4% eran graduados universitarios y 71.6% del Nivel

Medio Superior y todos gozaban de un alto prestigio en la empresa. El Comité de Competencias se muestra en la tabla No. 1.

Tabla No.1. Comité de Competencias de la Empresa de Materiales de construcción de Cienfuegos.

No	Nombres y Apellidos	Cargo en la entidad.	Cargo en el comité.
1	Yosvel Rodríguez Medina	Director General	Presidente
2.	Teresa Cuencio Figueredo	Jefa Departamento de Cuadro	Secretaria
3.	Yailin Luque Ruiz	Tec. Gestión Comercial	Miembro
4.	Ricardo E. Delgado Cuza	Téc. Seguridad y Protección	Miembro
5.	Bertilio Hernández Mtnez	Director UEB Aridos Arriete	Miembro
6.	Deisy Guerra Hernández	Económica	Miembro
7.	Francys Fleites Díaz	Especialista Contabilidad	Miembro
8.	Silvia Daniel Vega	Especialista en Equipo	Miembro
9.	Yasmery Morales de Armas	Contador	Miembro

Comparación entre los perfiles de competencia profesionales y personales para determinar las brechas.

Después de confeccionado el perfil de competencia profesionales y personales de los directivos, la autora de este trabajo le ofrece al Comité de Competencias la información necesaria para efectuar un análisis individual de cada uno de los cuadros, para así determinar las brechas existentes, las cuales pueden ser consideradas como necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas en cada uno de ellos.

La brecha o diferencia que existe entre las competencias exigidas para un cargo y las existentes en el que ocupa el mismo. Se confecciona el modelo de las brechas entre los perfiles de competencias directivas necesarias en el cargo y las personales en el directivo (Anexo 9).

Para identificar las competencias a mejorar existen diferentes técnicas que hacen posible el desarrollo eficaz de su elaboración, entre las que se encuentran:

1. Entrevistas.
2. Encuestas
3. Entrevistas a ocupantes del cargo.

Proceso de evaluación y autoevaluación.

Cumpliendo con lo orientado en el acuerdo del Consejo de Estado sobre el perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los cuadros y sus reservas de fecha 22 de julio de 2010 y la metodología sobre el modelo de “certificado de evaluación del cuadro de noviembre del 2011, se hace necesario regular la organización, planificación y realización del proceso de evaluación en la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos.

A continuación se relaciona las necesidades de capacitación por cada directivo ver tabla No 2. Necesidades de Capacitación por cada Directivo

Tabla No. 2 Necesidades de Capacitación por cada Directivo.

Nombre y Apellidos	Competencias	Necesidades de Capacitación
Yosvel Rodríguez Medina	7, 10, 27, 21, 14, 8, 9	Política Ideológica Defensa y Defensa Civil Sustituye al jefe en el cargo Actualización en migración Linux sistema de dirección por objetivo actualización sobre Medio Ambiente Actualización sobre SGC
Reinaldo Cama Fajardo	7, 10, 25, 26, 27,21,14, 8, 9	Política Ideológica Defensa y Defensa Civil Actualización Control Interno-Res. 60 Actualización Inglés Técnico Sustituye al jefe en el cargo actualización en migración Linux sistema de dirección por objetivo actualización sobre Medio Ambiente Actualización sobre SGC
Ramiro Figueredo García	25, 7, 10, 12, 16, 27, 21, 14, 8, 9	Actualización Control Interno-Res. 60 Política Ideológica Defensa y Defensa Civil actualización sobre técnicas de Dirección Actualización Microsoff Word Sustituye al jefe en el cargo actualización en migración Linux sistema de dirección por objetivo actualización sobre Medio Ambiente Actualización sobre SGC
Delvis Quintana Bermúdez	25, 7, 10, 12, 24, 13, 21, 14, 8, 9	Actualización Control Interno-Res. 60 Política Ideológica Actualización Defensa y Defensa Civil actualización sobre técnicas de Dirección Interpretación de Estados Financiero Rotación en el cargo de Director Adjunto actualización en migración Linux

		sistema de dirección por objetivo actualización sobre Medio Ambiente Actualización sobre SGC
Angela Martínez Ceballos	7, 10, 25, 12, 21, 14, 8, 9	Política Ideológica Actualización Defensa y Defensa Civil Actualización Control Interno-Res. 60 actualización sobre técnicas de Dirección actualización en migración Linux sistema de dirección por objetivo actualización sobre Medio Ambiente Actualización sobre SGC
Magalys López Ferreiro	7, 10, 25, 12, 21, 14, 8, 9	Política Ideológica Actualización Defensa y Defensa Civil Actualización Control Interno-Res. 60 actualización sobre técnicas de Dirección actualización en migración Linux sistema de dirección por objetivo actualización sobre Medio Ambiente Actualización sobre SGC
Francisco Abreus Sarduy	25, 7, 10, 12, 21, 14, 8, 9	Actualización Control Interno-Res. 60 actualización Política Ideológica Actualización Defensa y Defensa Civil actualización sobre técnicas de Dirección actualización en migración Linux sistema de dirección por objetivo actualización sobre Medio Ambiente Actualización sobre SGC
Teresa Cuencio Figueredo	25, 7, 10, 12, 21, 14, 8, 9	Actualización Control Interno-Res. 60 Política Ideológica Actualización Defensa y Defensa Civil actualización sobre técnicas de Dirección actualización en migración Linux sistema de dirección por objetivo actualización sobre Medio Ambiente Actualización sobre SGC
Carlos A. Alonso Martínez	25, 7, 10, 30, 21, 14, 8, 9	Actualización Control Interno-Res. 60 Política Ideológica Actualización Defensa y Defensa Civil Sustituye al jefe en el Cargo actualización en migración Linux sistema de dirección por objetivo actualización sobre Medio Ambiente Actualización sobre SGC
Bertilio Hernández Martínez	25, 7, 10, 12, 16, 27, 21, 14, 8, 9	Actualización Control Interno-Res. 60 Política Ideológica Actualización Defensa y Defensa Civil actualización sobre técnicas de Dirección Curso Microsoff Word

		Sustituye al jefe en el cargo actualización en migración Linux sistema de dirección por objetivo actualización sobre Medio Ambiente Actualización sobre SGC
José Cabrera Diepa	7, 10, 25, 12, 21, 14, 8, 9	Política Ideológica Actualización Defensa y Defensa Civil Actualización Control Interno-Res. 60 actualización sobre técnicas de Dirección actualización en migración Linux sistema de dirección por objetivo actualización sobre Medio Ambiente Actualización sobre SGC
Amado Campoalegre	25, 10, 7, 12, 16, 21, 14, 8, 9	Actualización Control Interno-Res. 60 Política Ideológica Actualización Defensa y Defensa Civil actualización sobre técnicas de Dirección Actualización Microsoff Woord actualización en migración Linux sistema de dirección por objetivo actualización sobre Medio Ambiente Actualización sobre SGC

Teniendo en cuenta los resultados del Comité de Competencias en este paso las técnicas que se utiliza, se elabora una encuesta (ver Anexo # 10) que se aplica a cada directivo y al propio comité con el objetivo de que identifique las competencias necesarias para el cargo que ocupa.

Se aplica una entrevista a la Directora de Capital Humano, a la Jefa de Cuadros y al Director General de la Empresa. Esta se construye también a partir de las ideas aportadas por la Dirección de Capital Humano en el trabajo antes citado y los resultados del trabajo del Comité de Competencia. Tiene como objetivo precisar las competencias que distinguen la Empresa de Materiales de Construcción y, de manera particular, a cada uno de los cargos directivos de esta.

Las preguntas realizadas en esta entrevista fueron las siguientes:

- I. ¿Diga cuáles competencias corresponden de manera general a cualquier cargo directivo de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos?
- II. ¿Cuáles competencias deben caracterizar a cada directivo de los cargos de la empresa?
- III. ¿Qué otras competencias se pueden agregar según su criterio?

Al terminar este paso, se obtuvieron todas las competencias de los cargos directivos y sus conceptualizaciones. Las conceptualizaciones ofrecidas por los expertos acerca de cada

una de las competencias quedaron recogidas por parte de la persona asignada por la Dirección de la Empresa para que se manejara un lenguaje común en cuanto a las competencias identificadas.

Paso II: Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.

Una vez identificadas las competencias, corresponde ordenarlas según su nivel de trascendencia para el desarrollo de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Se les entregó una hoja a los expertos con el listado de todas las competencias para que ponderan, según su opinión, cuáles eran las más importantes, de esta forma quedaría jerarquizadas para poderles dar prioridad a la hora de diseñar el programa de capacitación. Los resultados de dichas ponderaciones se podrán ver en el Anexo # 11.

Tabla # 3 Ejemplo de la Matriz de Competencia Depurada a los directivos.

Comp	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	total
1	3	5	4	3	4	3	5	4	5	36
2	5	3	3	4	3	5	5	3	4	35
3	3	5	5	4	5	4	3	5	3	37
7	5	4	3	5	4	5	3	4	3	36
8	4	5	4	3	3	4	5	3	5	36
9	3	4	5	4	5	3	4	3	3	34
10	5	3	4	5	3	4	3	4	5	36
12	3	4	4	3	5	3	5	4	3	34
15	3	5	3	4	4	3	4	5	4	35
16	5	4	5	3	5	4	3	4	5	38
18	5	4	3	5	4	5	3	4	3	36
22	4	5	3	4	5	5	4	5	5	40
24	4	5	4	5	5	4	3	4	3	37
25	3	4	5	3	4	4	3	4	3	33
26	3	4	5	4	3	5	4	5	4	37
27	4	5	3	5	4	4	3	4	5	37

Como resultado de esta fase, a partir del criterio de los expertos, se determinaron las necesidades de capacitación para los cuadros en sus dos categorías, de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas Anexo # 12 a cada uno de los cuadros que ocupan dichos cargos y de las entrevistas realizadas a la Directora de Capital Humano, Jefa de Cuadro y al Director General de la Empresa, se realiza por parte de los expertos

asignados por la Dirección de la Empresa y se determinan las necesidades de capacitación a cada cuadro. Estas se pueden observar en el Anexo # 13.

3.1.2 Diseño del programa de capacitación

En esta etapa, después de analizadas las competencias y evaluaciones de los cuadros y reservas de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos para identificar las necesidades de capacitación existentes a cada cuadro, que no son más que las brechas de aprendizaje que existe, se procede a diseñar la propuesta del programa de capacitación, auxiliándose de una matriz de relaciones para lograr los objetivos de conocimiento, habilidades y destrezas en la labor que desempeñan.

Paso III: Definición de objetivos.

Reuniendo la comisión de cuadro, se define el objetivo que se quiere lograr con la implementación del programa de capacitación de la Empresa Materiales de Construcción de Cienfuegos. El objetivo definido fue el siguiente:

- ✓ Perfeccionar el comportamiento y resultados de los directivos de la Empresa Materiales de Construcción de Cienfuegos

Con este objetivo se quiere alcanzar un dominio general por parte del directivo en el cargo que ocupa y de la empresa, en el cumplimiento de sus misiones y tareas, así como demostrando habilidades, conocimientos y destrezas en la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas para contribuir a que logren un cabal desempeño en sus funciones para fortalecer su liderazgo y autoridad como dirigentes y estén en mejores condiciones para cumplir la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, en defensa de las conquistas de la Revolución.

Paso IV: Elaboración del programa.

Teniendo en cuenta las necesidades de capacitación y las prioridades de las competencias se procede realizar el programa de capacitación con vistas a alcanzar los objetivos trazados en el paso anterior.

Primeramente, se reúne la Comisión de Cuadro para poder definir, según las necesidades, la mejor forma de capacitación para cubrir la brecha existente de los cuadros.

Se utiliza como herramienta una matriz de relación, donde se ubicarán las necesidades de capacitación y las distintas formas de capacitación para de esta manera hacer un cruzamiento que permita conformar la propuesta del programa de capacitación para la Empresa Materiales de Construcción de Cienfuegos.

Las necesidades de capacitación serán las competencias que, en la fase anterior, el equipo de expertos determinó necesitaban mejorar los cuadros.

Las formas de capacitación van a estar en concordancia con lo que estipula el reglamento del postgrado del Ministerio de Educación Superior (MES) y la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y sus Reservas.

A continuación se muestra la matriz de relación.

Tabla # 4 Matriz de Relación

Necesidades de Capacitación	Formas de Capacitación										
	Cur.	Ent.	Dip.	F.A.P	Esp.	Mst.	Cons.	Evt.	Rot.	Sust.	T.E.D
Actualización Política Ideológica	X										
Actualización sobre Medio Ambiente	X										
Actualización Defensa y Defensa Civil	X										
Actualización sobre técnicas de Dirección	X										
Rotación en el cargo de Director Adjunto		X							X		
Sistema de dirección por objetivo	X										
Microsoff Word	X	X									
Actualización sobre SGC	X										
Actualización en migración Linux	X	X									
Actualización Control Interno-Res. 60	X										
Actualización Inglés Técnico	X	X									
Sustituye al jefe en el cargo		X								X	

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, una vez identificadas las formas más adecuadas para satisfacer las necesidades de capacitación, se pasa a diseñar la primera propuesta del programa de capacitación la cual se presentará al Consejo de Dirección para su aprobación y posterior implementación o mejora en caso necesario.

En el Anexo 14 se muestra la tabla con la propuesta del programa de capacitación para los cuadros y reservas de la Empresa Materiales de Construcción de Cienfuegos. La misma recoge todo lo necesario para facilitar la implementación de las acciones de capacitación. La tabla se va a organizar teniendo en cuenta los contenidos definidos en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y sus Reservas:

- ✓ Preparación Política Ideológica

- ✓ Preparación Administrativa de Dirección
- ✓ Preparación en Seguridad y Defensa Nacional Territorial y Defensa Civil
- ✓ Preparación Técnica Profesional

A continuación se relaciona la cantidad de actividades realizada teniendo en cuenta los contenidos definidos en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas:

- ✓ Preparación Política Ideológica: 1 curso
- ✓ Preparación Administrativa de Dirección: 4 curso y 1 rotación
- ✓ Preparación en Seguridad y Defensa Nacional Territorial y Defensa Civil: 1 curso
- ✓ Preparación Técnica Profesional: 4 curso, 5 entrenamiento, 1 sustitución

3.1.3 Implementación y resultados

Paso V: Ejecución.

La Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos para implementar el programa de capacitación cuenta con un presupuesto aproximadamente \$ 80 000.00 de cursos que se imparten dentro de la empresa, como para los cursos fuera de empresa. Dentro de este presupuesto entran el pago de los instructores, consultantes de otras entidades para brindar apoyo a la empresa y los recursos necesarios que se utilizan para darle cumplimiento a esta tarea.

Horas clases del programa: 96 h/c

Pago del Instructor: \$ 90.00

Cantidad de posibles cuadros: 12 Cuadros y Reservas.

Edad promedio: 60 años.

Beneficio individual para la Empresa= $0.4722 * 96 \text{ h/c} = \$ 45.33$ diario

Pago según las horas clases de Instructores y Profesores	16 h/c	36 h/c	48 h/c
	\$ 60.00	\$ 90.00	\$ 120.00

Tabla # 5: Plan de presupuesto.

Aspectos	Gastos	Aspectos	Gastos
Total de Alumnos	11	Combustible.	\$ 11.88

Salario de Alumnos.	\$ 77001.73	Gasto de materiales	\$ 112.00
Gasto de profesor.	\$ 500.00	Transporte (amortización – depreciación)	\$ 158.80
Energía.	\$ 58.14	Total de Gastos	\$ 77842.55

Fuente: Elaboración Propia

Paso VI: Evaluación de resultados.

Se le aplica una entrevista a los cuadros y reservas de la empresa, para precisar si el programa de capacitación está acorde a lo que se quiere implantar.

Con el mismo equipo de persona que se ha venido trabajando, preguntarles:

1. ¿Qué es lo que motiva a que se realice la capacitación?

La mayoría de los cuadros presentan un interés o motivación personal por superarse profesionalmente, por lo general tienen por naturaleza crecer emocionalmente, en inteligencia y aspiran a obtener un mejor puesto de trabajo, ya puede ser dentro o fuera del centro de trabajo que tienen en la actualidad. El interés de los cuadros y reservas por la capacitación está muy relacionado con las proyecciones futuras que tenga el mismo, puede ser tanto en el ámbito personal, como laboral.

Por lo tanto, las variables que se buscan mejorar son:

- ✓ Motivación personal.
- ✓ Proyecciones futuras de la empresa.
- ✓ Conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas

2. ¿Quiénes son los actores involucrados en el sistema de capacitación?

Los actores involucrados en el sistema de capacitación son aquellos que de una manera u otra han tenido que ver con esta actividad.

- ✓ Instructores.
- ✓ Profesores.
- ✓ Consultantes.
- ✓ Entrenadores.

3. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos por los involucrados en el sistema de capacitación?

Los objetivos perseguidos por lo involucrados en esta actividad son:

1. Superación personal y profesional de los cuadros y reservas de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos para así obtener un mejor dominio en las funciones que realizan en el día a día, y incrementar la productividad

2. Satisfacer requisitos organizacionales para exigir que la producción se realice con la calidad requerida según las normas cubanas para darle mejor satisfacción a los clientes.
3. Establecer objetivos y metas de la Organización sobre el desarrollo de la capacitación de los cuadros y reservas en la Empresa.
4. Hacer cumplir el plan de capacitación de los cuadros y reservas.
5. Mejorar el desempeño en la organización.
6. Cumplir con la misión visión de la empresa.
7. Elevar la calidad en el proceso productivo.
8. Solución de problemas a través de investigaciones, estudios de organización y las innovaciones tecnológicas
9. Cumplir con la metodología para identificar los programas de capacitación, utilizando las herramientas y métodos que permite identificar las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas.
10. Satisfacción de las necesidades de capacitación en la adquisición de habilidades y conocimiento en el cargo que desempeña.

Indicadores de Capacitación.

- ✓ Cumplimiento de los objetivos de capacitación.
- ✓ Incremento de la productividad.

A continuación mostramos el plan de acción que nos permite la implementación del programa y la evaluación del impacto de las acciones de capacitación ver tabla # 6

Tabla # 6 Plan de acción.

Acciones	Responsable	Fecha
Hacer cumplir a los cuadros con el plan de capacitación	Director General y Jefe del Departamento de Cuadro	Inmediata
Mantener la evaluación sistemática del desempeño de los cuadros de dirección.	Jefe y Unidad de Cuadro.	Semestral
Identificar los indicadores para evaluación cualitativa y cuantitativa de los resultados de la capacitación.	Director General y Jefe del Departamento de Cuadro	Inmediata
Identificar todas las	Director General y Jefe del	Inmediata

necesidades de capacitación de cada cuadro y reserva.	Departamento de Cuadro	
---	------------------------	--

Una vez determinadas las competencias de los cuadros y reservas se realiza el plan acción de capacitación encaminado a elabora la propuesta del programa de capacitación a los cuadros y reservas de la Empresa de Materiales de Capacitación de Cienfuegos ver Anexo # 15.

3.2 Conclusiones del Capítulo 3

En este capítulo se crea el comité de competencias de la empresa, donde se determinan las necesidades de capacitación necesaria y existente de todos los directivos y quedo terminado la propuesta del programa de técnicas de dirección para los cuadros y reservas de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos.

Conclusiones.

1. La capacitación es tema de gran importancia para las organizaciones pues permite conocer si los objetivos perseguidos se han cumplido, si el programa de capacitación necesita cambios y si los gastos realizados no fueron inútiles.
2. La capacitación debe preverse desde el mismo instante en que se comienza a planificar el programa de capacitación. La evaluación no concluye al finalizar el curso, después de culminado se hace necesario medir para comprobar que los conocimientos, habilidades y herramientas fueran fijados.
3. Debe haber claridad cada una de las etapas con las que cuenta el programa, debe contarse además, con la completa cooperación de la dirección de las organizaciones y los involucrados.
4. El programa es válido y factible para cualquier organización, a pesar de que resulta trabajoso el paso 5 que es el cálculo del presupuesto.

Recomendaciones.

1. Evaluar al concluir cada acción de capacitación, pues en ocasiones los resultados adquiridos no se ven inmediatamente después finalizar el proceso de capacitación, esto nos permite conocer cómo va mejorando el desempeño en los directivos después de su preparación.
2. Incluir en el presupuesto de la empresa todo lo involucrado al gasto de la capacitación.

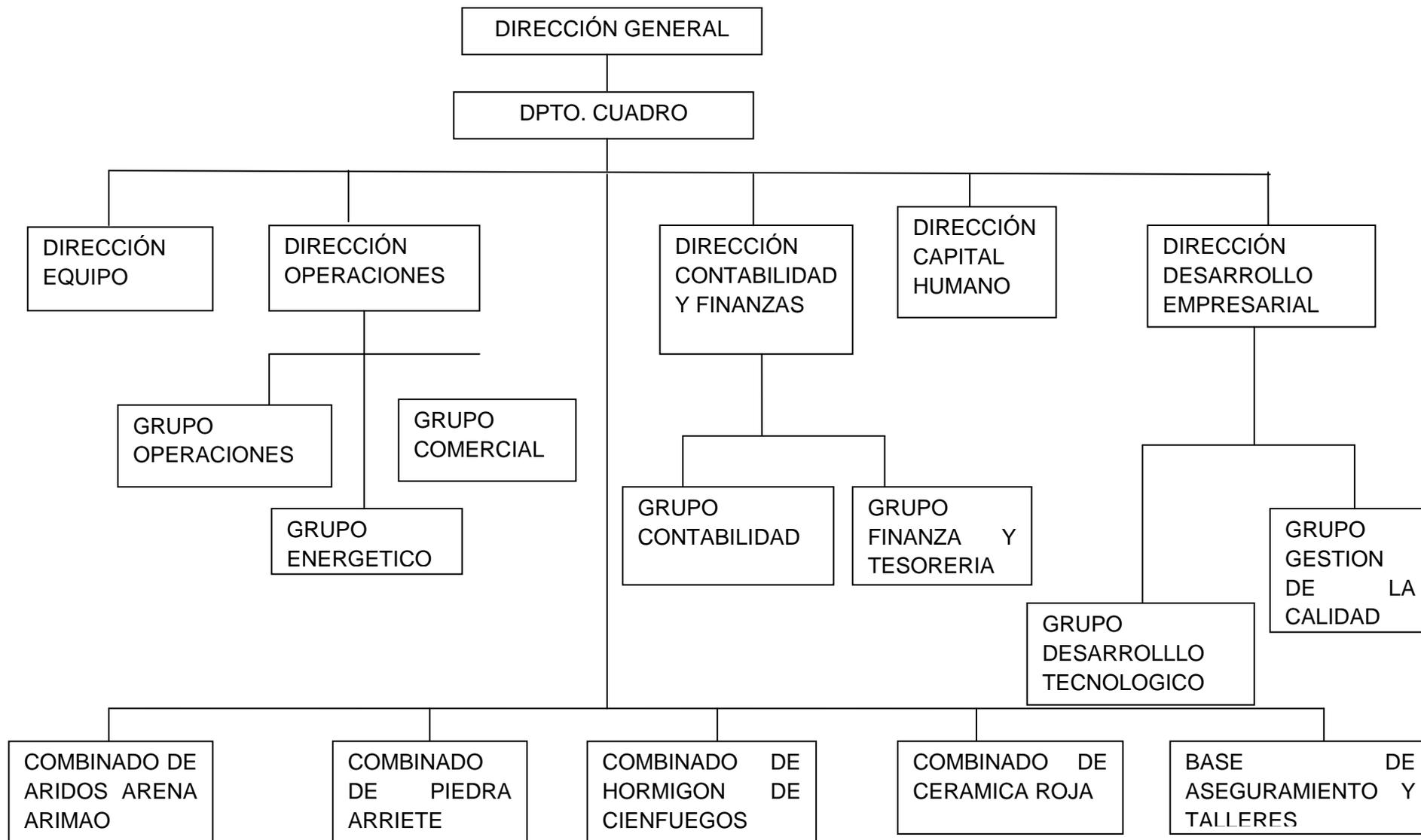
Bibliografía.

- (s.d.). (*Intranet Proceso de capacitación para Cuadros y Reservas*). Recuperado a partir de www.monografias.com › Educacion.
- (s.d.). *FUNDAMENTOS DEL DERECHO DE AUTOR (COPYRIGHT)*. Recuperado a partir de <http://www.copyright.gov.circs/>.
- (s.d.). *América Latina y Cuba*. Recuperado a partir de ([http://www.ecured.cu/index.php/capacitac.%c3%B3n en Am%c3%A9rica Latina y Cuba](http://www.ecured.cu/index.php/capacitac.%c3%B3n%20en%20Am%c3%A9rica%20Latina%20y%20Cuba)).
- (Enciclopedia Británica). (1998). .
- (Internet© 1997 Monografías.com.S.A). (1997). *Monografias.com*. Recuperado a partir de www.monografias.com.
- Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. (1997). *Recursos Humanos* (2º ed.). Argentina: Macchi.
- Arrula Carribelo, A. (s.d.). Capacitación y Desarrollo. *Gestiopolis.com*.
- Carribero, A. A., Garbulinski, B., Genovese, S., Jaureguiberry, I., Ligoní, E., Manrique, G., Margarit, M., Monforte, F., Neira, N., Suarez, F. (s.d.). Tesis de Capacitación y Derecho. Recuperado a partir de <http://www.gestiopolis.com>.
- Castellano Palomo, C. (s.d.). Capacitación. Recuperado a partir de camilo@economia.unica.cu.
- Colectivo de Autores Rodríguez García, Lic. F., Barreiro Pousa, L., Calderón Milán, Lic. L., Casielles Sánchez, Lic. F., Guerrero Ramos, Lic. R. (1990). *Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes*. Pueblo y Educación.
- Consejo de Estado. (1999a, Octubre 15). Decreto Ley 196 (Actualizado) . Art. 12.
- Consejo de Estado. (1999b, Octubre 15). Decreto Ley 196 (Actualizado) Artículo 33.
- Consejo de Estado. (1999c, Octubre 15). Decreto Ley 196 (Actualizado) Artículo 10.
- Consejo de Estado. (1999d, Octubre 15). Decreto Ley 196 (Actualizado) Artículo 11.

- Consejo de Estado y Consejo de Ministro. (2010, Julio 22). Sistema de Trabajo aprobado para el Perfeccionamiento en la aplicación de la política de Cuadros y sus Reservas en las entidades del Estado y del Gobierno. Recuperado Junio 8, 2012.
- Chiavenato, I. (1995). *Administración Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Decreto Ley 1567-Artículo 4º-Capítulo II. (1998). .
- Dessler, Gary. (1998). *Administración de los Recursos Humanos- Capítulo I*.
- George Bohlander, Arthur Sherman, Scott Snell | Thomson Learning. (2004). *Administración de los Recursos Humanos* (12º ed.).
- Gestiopolis. (s.d.). . Recuperado a partir de (<http://www.gestiopolis.com/>).
- Gore, E. (1998). *La Educación en las Empresas*. Gránica.
- Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional. (2006). Estrategia para la evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros y reservas de la Provincia de Cienfuegos/Consejo de Administración de la Provincia de Cienfuegos. . h.1.
- Hill, María Elena, Estrada, S., Bosch, Z. (s.d.). Formación, Capacitación, desarrollo de RR.HH, y su importancia en las organizaciones. Recuperado a partir de <http://www.emagister.com>.
- La Metodología para el diagnóstico de necesidades de capacitación. (s.d.).
biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/CI.../67.doc. Recuperado a partir de (<http://www.inatec.edu.ni/discae/metodoprint.htm>).
- Ministerio de la Construcción-Grupo GEICON. (2011). Proceso para la elaboración, Instrumentación y control del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas año 2012.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2006a, Mayo). Resolución N° 29/06: Reglamento Para La Planificación, Organización, Ejecución Y Control Del Trabajo De La Capacitación Y Desarrollo De Los Recursos Humanos, En Las Entidades Laborales, Artículo 26.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2006b, Enero 12). Resolución N° 29/06: Reglamento Para La Planificación, Organización, Ejecución Y Control Del Trabajo De La Capacitación Y Desarrollo De Los Recursos Humanos, En Las Entidades Laborales, Artículo 6., 10p.

- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2006c, Enero 12). Resolución N° 29/06: Reglamento Para La Planificación, Organización, Ejecución Y Control Del Trabajo De La Capacitación Y Desarrollo De Los Recursos Humanos, En Las Entidades Laborales, Artículo 13., 10p.
- de Oscar J. Blake. (1997). *CulturaFormato: LibrosDisponibilidad: Pedido especialPÃ;ginas:160PublicaciÃ³n*. Recuperado a partir de www.tematika.com/...2/.../la_capacitacion--74872.htm - ArgentinaEn cachÃ©.
- Shepard, Herbert. (2006, Noviembre 25). Capacitación y Desarrollo del personalL. Recuperado a partir de http://www.wikilearning.com.apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal/19921/.
- Siliceo Aguilar, A. (1996). *Capacitación y desarrollo del personal* (Tercera edición.). México: Capacitación y desarrollo del personal.
- Valiente Sando, Dr. Pedro, Álvarez Reyes, Dra. María A., (s.d.). *Metodología para evaluar el impacto de la superación de directivos educacionales*. Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos16/evaluaciones-directivos-educación/evaluación-directivos-educación.shtml>.

ANEXO # 1
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
EMPRESA MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN CIENFUEGOS

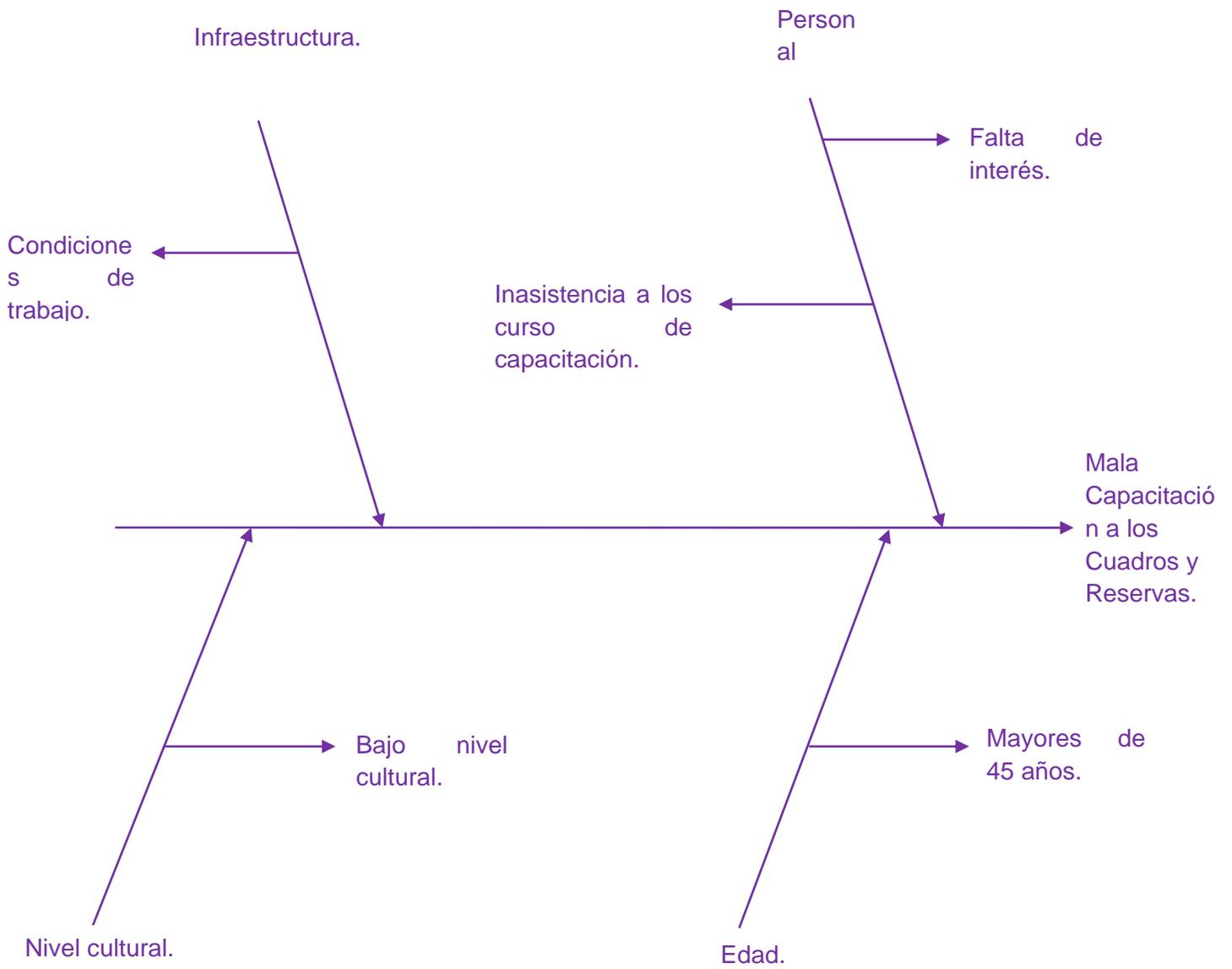


Anexo # 2

Lista de Chequeo: Requisitos a la Capacitación y Desarrollo.

No	Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo	Si	No
1	La alta dirección deberá determinar las necesidades de capacitación para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.	X	
2	La organización deberá identificar las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.		X
3	La organización deberá contar con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.		X
4	La organización tendrá elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas. Estos planes se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la organización.		X
5	La alta dirección deberá analizar y discutir el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores, aprobarlos e inscribirlo en el convenio colectivo de trabajo.	X	
6	La alta dirección deberá garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad.	X	
7	La organización tendrá identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y deberá realizar las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones.		X
8	La alta dirección deberá analizar periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realizar las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.		X
9	La organización deberá lograr que se le otorgue la categoría de "Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente", a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.		X

Anexo # 3 Diagrama Causa – Efecto



ANEXO No.4

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL. AÑO 2012

NOMBRE Y APELLIDOS: YOSVEL RODRIGUEZ MEDINA			
CARGO: DIRECTOR GENERAL			
ENTIDAD: EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION - CIENFUEGOS			
GRUPO EMPRESARIAL: GEICON			
INTEGRA LA RESERVA: SI:	X	NO:	CARGO: DIRECTOR GENEAL ENTIDAD: GEICON

NECESIDADES DEL CARGO QUE OCUPA	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación Política Ideológica	Curso de actualización Política Ideológica	Enero/Marzo	Escuela PCC
Preparación Defensa y Defensa Civil	Curso de Actualización Defensa y Defensa Civil	Según Programa	Escuela Provincial de la Defensa

NECESIDADES PARA PROMOVER	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Ejercicios prácticos en las funciones y competencias Del cargo.	Sustituye al jefe en el cargo	Permanente	Empresa

NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación en nuevo sistema operativo libre	Curso actualización en migración Linux	Enero-Marzo	EMCC
Actualización en sistema de Dirección por objetivo	Entrenamiento en sistema de dirección por objetivo	Abri-Junio	EMCC
Actualización sobre Medio Ambiente	Curso de actualización sobre Medio Ambiente	Septiembre	Escuela MICONs - EMCC
Actualización Sobre SGC	Curso de Actualización sobre SGC	Marzo	Escuela MICONs - EMCC

FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:	FECHA:
CUADRO O RESERVA	ÓRGANO DE CUADROS	JEFE DE LA ORGANIZACIÓN	APROBACIÓN COMISIÓN DE CUADROS

NOTA: El presente formato del PDI, sólo se utiliza para la elaboración del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del año 2012.

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL. AÑO 2012

NOMBRE Y APELLIDOS: ANGELA ISABEL MARTINEZ CEBALLOS

CARGO: DIRECTOR A CONTABILIDAD Y FINANZAS

ENTIDAD: EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION - CIENFUEGOS

GRUPO EMPRESARIAL: GEICON

INTEGRA LA RESERVA: SI: NO: X **CARGO:**

ENTIDAD:

NECESIDADES DEL CARGO QUE OCUPA	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación Política Ideológica	Curso de actualización Política Ideológica	Permanente	Escuela PCC-Esc. MICONS-Empresa
Preparación Defensa y Defensa Civil	Curso de actualización Defensa y Defensa Civil	Febrero-Diciembre	Escuela MICONS -Empresa
Curso Control Interno	Curso de Actualización Control Interno-Res. 60	Abril -Junio	Escuela MICONS -Empresa
Curso Técnicas de Dirección	Curso de Actualización Técnicas de Dirección	Abril	Escuela MICONS - Empresa
NECESIDADES PARA PROMOVER	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO

NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación en nuevo sistema operativo libre	Curso actualización en migración Linux	Enero-Marzo	EMCC
Actualización en sistema de Dirección por objetivo	Entrenamiento en sistema de dirección por objetivo	Abri-Junio	EMCC
Actualización sobre Medio Ambiente	Curso actualización sobre medio ambiente	Septiembre	Escuela MICONS - EMCC
Actualización sobre SGC	Curso Actualización Sobre SGC	Marzo	Escuela MICONS - EMCC

FIRMA:

FIRMA:

FIRMA:

FECHA:

CUADRO O RESERVA

ÓRGANO DE CUADROS

JEFE DE LA ORGANIZACIÓN

APROBACIÓN COMISIÓN DE CUADROS

NOTA: El presente formato del PDI, **sólo** se utiliza para la elaboración del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del año 2012.

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL. AÑO 2012 Continuación

NOMBRE Y APELLIDOS: BERTILIO HERNANDEZ MARTINEZ

CARGO: DIRECTOR UEB PIEDRA ARRIETE

ENTIDAD: EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION - CIENFUEGOS

GRUPO EMPRESARIAL: GEICON

INTEGRA LA RESERVA: SI: X NO: **CARGO:** DIRECTOR OPERACIONES

ENTIDAD: EMCC

NECESIDADES DEL CARGO QUE OCUPA	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación sobre Control Interno	Curso de Actualización Control Interno-Res. 60	Abril -Junio	Escuela MICONS-Empresa
Preparación Política Ideológica	Curso de actualización Política Ideológica	Enero/Marzo	Escuela PCC-Esc. MICONS-Empresa
Preparación Defensa y Defensa Civil	Curso Actualización Defensa y Preparación Defensa Civil	Febrero-Diciembre	Escuela MICONS - Empresa
Técnica de Dirección	Curso de actualización sobre técnicas de Dirección	Abril	Escuela MICONS - Empresa
Preparación en Informática	Curso Microsoff Word	Mayo-Junio	Escuela MICONS

NECESIDADES PARA PROMOVER	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Ejercicios prácticos en las funciones y competencias Del cargo.	Sustituye al jefe en el cargo	Permanente	Empresa

NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación en nuevo sistema operativo libre	Curso actualización en migración Linux	Enero-Marzo	EMCC
Actualización en sistema de Dirección por objetivo	Entrenamiento en sistema de dirección por objetivo	Abril-Junio	EMCC
Actualización sobre Medio Ambiente	Curso actualización sobre medio ambiente	Septiembre	Escuela MICONS - EMCC
Actualización sobre SGC	Curso Actualización Sobre SGC	Marzo	Escuela MICONS - EMCC

FIRMA:

FIRMA:

FIRMA:

FECHA:

CUADRO O RESERVA

ÓRGANO DE CUADROS

JEFE DE LA ORGANIZACIÓN

APROBACIÓN COMISIÓN DE CUADROS

NOTA: El presente formato del PDI, sólo se utiliza para la elaboración del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del año 2012.

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL. AÑO 2012

NOMBRE Y APELLIDOS: REYNALDO CAMA FAJARDO

CARGO: DIRECTOR ADJUNTO

ENTIDAD: EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION - CIENFUEGOS

GRUPO EMPRESARIAL: GEICON

INTEGRA LA RESERVA: SI: X NO:

CARGO: DIRECTOR GENERAL

ENTIDAD: EMCC

NECESIDADES DEL CARGO QUE OCUPA	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación Política Ideológica	Curso de actualización Política Ideológica	Permanente	Escuela PCC-Esc. MICONS-Empresa
Preparación Defensa y Defensa Civil	Curso de actualización Defensa y Defensa Civil	Febrero-Diciembre	Escuela provincial Defensa -Empresa
Curso Control Interno	Curso de Actualización Control Interno-Res. 60	Abril -Junio	Escuela MICONS-Empresa
Preparación Inglés	Curso de Actualización Inglés Técnico	Enero-Marzo	Escuela MICONS

NECESIDADES PARA PROMOVER	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Ejercicios prácticos en las funciones y competencias Del cargo.	Sustituye al jefe en el cargo	Permanente	Empresa

NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación en nuevo sistema operativo libre	Curso actualización en migración Linux	Enero-Marzo	EMCC
Actualización en sistema de Dirección por objetivo	Entrenamiento en sistema de dirección por objetivo	Abril-Junio	EMCC
Actualización sobre Medio Ambiente	Curso actualización sobre medio ambiente	Septiembre	Escuela MICONS - EMCC
Actualización sobre SGC	Curso Actualización Sobre SGC	Marzo	Escuela MICONS - EMCC

FIRMA:

FIRMA:

FIRMA:

FECHA:

CUADRO O RESERVA

ÓRGANO DE CUADROS

JEFE DE LA ORGANIZACIÓN

APROBACIÓN COMISIÓN DE CUADROS

NOTA: El presente formato del PDI, sólo se utiliza para la elaboración del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del año 2012.

Continuación

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL. AÑO 2012

NOMBRE Y APELLIDOS: AMADO CAMPOALEGRE RIVERO

CARGO: DIRECTOR UEB ASEGURAMIENTO Y TALLERES

ENTIDAD: EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION - CIENFUEGOS

GRUPO EMPRESARIAL: GEICON

INTEGRA LA RESERVA: SI: NO: X

CARGO:

ENTIDAD:

NECESIDADES DEL CARGO QUE OCUPA	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación sobre Control Interno	Curso de Actualización Control Interno-Res. 60	Abril -Junio	Escuela MICONS-Empresa
Preparación Política Ideológica	Curso de actualización Política Ideológica	Enero/Marzo	Escuela PCC-Esc. MICONS-Empresa
Preparación Defensa y Defensa Civil	Curso Actualización Defensa y Defensa Civil	Febrero- Diciembre	Escuela MICONS - Empresa
Técnica de Dirección	Curso de actualización sobre técnicas de Dirección	Abril	Escuela MICONS - Empresa
Preparación en Informática	Curso Microsoff Word	Mayo-Junio	Escuela MICONS

NECESIDADES PARA PROMOVER	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO

NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación en nuevo sistema operativo libre	Curso actualización en migración Linux	Enero-Marzo	EMCC
Actualización en sistema de Dirección por objetivo	Entrenamiento en sistema de dirección por objetivo	Abril-Junio	EMCC
Actualización sobre Medio Ambiente	Curso actualización sobre medio ambiente	Septiembre	Escuela MICONS - EMCC
Actualización sobre SGC	Curso Actualización Sobre SGC	Marzo	Escuela MICONS - EMCC

FIRMA:

FIRMA:

FIRMA:

FECHA:

CUADRO O RESERVA

ÓRGANO DE CUADROS

JEFE DE LA ORGANIZACIÓN

APROBACIÓN COMISIÓN DE CUADROS

NOTA: El presente formato del PDI, sólo se utiliza para la elaboración del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del año 2012.

Continuación

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL. AÑO 2012

NOMBRE Y APELLIDOS: CARLOS A. ALONSO MARTNEZ

CARGO: DIRECTOR UEB HORMIGON CIENFUEGOS

ENTIDAD: EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION - CIENFUEGOS

GRUPO EMPRESARIAL: GEICON

INTEGRA LA RESERVA: SI: X NO: CARGO: DIRECTOR DESARROLLO EMPRESARIAL

ENTIDAD: EMCC

NECESIDADES DEL CARGO QUE OCUPA	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación sobre Control Interno	Cursos de Actualización Control Interno	Permanente	Empresa - Escuela
Preparación Política Ideológica	Curso de actualización Política Ideológica	Enero/Marzo	Escuela PCC-Esc. MICONS-Empresa
Preparación Defensa y Defensa Civil	Curso de actualización en Defensa y Defensa Civil	Febrero/Diciembre	Empresa

NECESIDADES PARA PROMOVER	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Continuar los estudios aniversarios	Concluir los estudios universitarios	Enero-Julio	ISTC
Ejercicios prácticos en las funciones y competencias Del cargo.	Sustituye al jefe en el Cargo	Permanente	Empresa

NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación en nuevo sistema operativo libre	Curso actualización en migración Linux	Enero-Marzo	EMCC
Actualización en sistema de Dirección por objetivo	Entrenamiento en sistema de dirección por objetivo	Abril-Junio	EMCC
Actualización sobre Medio Ambiente	Curso actualización sobre medio ambiente	Septiembre	Escuela MICONS - EMCC
Actualización sobre SGC	Curso Actualización Sobre SGC	Marzo	Escuela MICONS - EMCC

FIRMA:

FIRMA:

FIRMA:

FECHA:

CUADRO O RESERVA

ÓRGANO DE CUADROS

JEFE DE LA ORGANIZACIÓN

APROBACIÓN COMISIÓN DE CUADROS

NOTA: El presente formato del PDI, sólo se utiliza para la elaboración del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del año 2012.

Continuación

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL. AÑO 2012

NOMBRE Y APELLIDOS: DELVIS QUINTANA BERMUDEZ

CARGO: DIRECTOR DESARROLLO EMPRESARIAL

ENTIDAD: EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION - CIENFUEGOS

GRUPO EMPRESARIAL: GEICON

INTEGRA LA RESERVA: SI: X NO: CARGO: DIRECTOR O ADJUNTO

ENTIDAD: EMCC

NECESIDADES DEL CARGO QUE OCUPA	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación sobre Control Interno	Curso de Actualización Control Interno-Res. 60	Abril -Junio	Escuela MICONs-Empresa
Preparación Política Ideológica	Curso de actualización Política Ideológica	Enero/Marzo	Escuela PCC-Esc. MICONs-Empresa
Preparación Defensa y Defensa Civil	Curso Actualización Defensa y Defensa Civil	Febrero- Diciembre	Escuela MICONs - Empresa
NECESIDADES PARA PROMOVER	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Técnica de Dirección	Curso de actualización sobre técnicas de Dirección	Abril	Escuela MICONs - Empresa
Curso sobre Interpretación de Estados Financiero	Curso sobre Interpretación de Estados Financiero	Septiembre	Escuela MICONs Empresa
Entrenamiento	Rotación en el cargo de Director Adjunto	Octubre	Empresa
NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación en nuevo sistema operativo libre	Curso actualización en migración Linux	Enero-Marzo	EMCC
Actualización en sistema de Dirección por objetivo	Entrenamiento en sistema de dirección por objetivo	Abril-Junio	EMCC
Actualización sobre Medio Ambiente	Curso actualización sobre medio ambiente	Septiembre	Escuela MICONs - EMCC
Actualización sobre SGC	Curso Actualización Sobre SGC	Marzo	Escuela MICONs - EMCC

FIRMA:

FIRMA:

FIRMA:

FECHA:

CUADRO O RESERVA

ÓRGANO DE CUADROS

JEFE DE LA ORGANIZACIÓN

APROBACIÓN COMISIÓN DE CUADROS

NOTA: El presente formato del PDI, sólo se utiliza para la elaboración del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del año 2012.

Continuación

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL. AÑO 2012

NOMBRE Y APELLIDOS: JOSE CABRERA DIEPPA

CARGO: DIRECTOR UEB ARIDOS ARIMAO

ENTIDAD: EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION - CIENFUEGOS

GRUPO EMPRESARIAL: GEICON

INTEGRA LA RESERVA: SI: NO: X CARGO:

ENTIDAD:

NECESIDADES DEL CARGO QUE OCUPA	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación Política Ideológica	Curso de actualización Política Ideológica	Permanente	Escuela PCC-Esc. MICONS-Empresa
Preparación Defensa y Defensa Civil	Curso de actualización Defensa y Defensa Civil	Febrero-Diciembre	Escuela MICONS-Empresa
Curso Control Interno	Curso de Actualización Control Interno-Res. 60	Abril -Junio	Escuela MICONS-Empresa
Curso Técnicas de Dirección	Curso de Actualización Técnicas de Dirección	Abril	Escuela MICONS - Empresa

NECESIDADES PARA PROMOVER	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO

NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación en nuevo sistema operativo libre	Curso actualización en migración Linux	Enero-Marzo	EMCC
Actualización en sistema de Dirección por objetivo	Entrenamiento en sistema de dirección por objetivo	Abri-Junio	EMCC
Actualización sobre Medio Ambiente	Curso actualización sobre medio ambiente	Septiembre	Escuela MICONS - EMCC
Actualización sobre SGC	Curso Actualización Sobre SGC	Marzo	Escuela MICONS - EMCC

FIRMA:

FIRMA:

FIRMA:

FECHA:

CUADRO O RESERVA

ÓRGANO DE CUADROS

JEFE DE LA ORGANIZACIÓN

APROBACIÓN COMISIÓN DE CUADROS

NOTA: El presente formato del PDI, sólo se utiliza para la elaboración del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del año 2012.

Continuación

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL. AÑO 2012

NOMBRE Y APELLIDOS: FRANCISCO ABREUS SARDUY

CARGO: DIRECTOR EQUIPOS

ENTIDAD: EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION - CIENFUEGOS

GRUPO EMPRESARIAL: GEICON

INTEGRA LA RESERVA: SI: NO: X

CARGO:

ENTIDAD:

NECESIDADES DEL CARGO QUE OCUPA	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación sobre Control Interno	Cursos de Actualización Control Interno	Permanente	Empresa - Escuela
Preparación Política Ideológica	Curso de actualización Política Ideológica	Enero/Marzo	Escuela PCC-Esc. MICONS-Empresa
Preparación Defensa y Defensa Civil	Curso de actualización Defensa y Defensa Civil	Febrero-Diciembre	Escuela provincial Defensa -Empresa
Técnica de Dirección	Curso de actualización sobre técnicas de Dirección	Abril	Escuela MICONS - Empresa

NECESIDADES PARA PROMOVER	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO

NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación en nuevo sistema operativo libre	Curso actualización en migración Linux	Enero-Marzo	EMCC
Actualización en sistema de Dirección por objetivo	Entrenamiento en sistema de dirección por objetivo	Abril-Junio	EMCC
Actualización sobre Medio Ambiente	Curso actualización sobre medio ambiente	Septiembre	Escuela MICONS - EMCC
Actualización sobre SGC	Curso Actualización Sobre SGC	Marzo	Escuela MICONS - EMCC

FIRMA:

FIRMA:

FIRMA:

FECHA:

CUADRO O RESERVA

ÓRGANO DE CUADROS

JEFE DE LA ORGANIZACIÓN

APROBACIÓN COMISIÓN DE CUADROS

NOTA: El presente formato del PDI, sólo se utiliza para la elaboración del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del año 2012.

Continuación

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL. AÑO 2012

NOMBRE Y APELLIDOS: MAGALYS LOPEZ FERREIRO

CARGO: DIRECTOR A CAPITAL HUMANO

ENTIDAD: EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION - CIENFUEGOS

GRUPO EMPRESARIAL: GEICON

INTEGRA LA RESERVA: SI: NO: X CARGO:

ENTIDAD:

NECESIDADES DEL CARGO QUE OCUPA	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación Política Ideológica	Curso de actualización Política Ideológica	Permanente	Escuela PCC-Esc. MICONs-Empresa
Preparación Defensa y Defensa Civil	Curso de actualización Defensa y Defensa Civil	Febrero-Diciembre	Escuela provincial Defensa -Empresa
Curso Control Interno	Curso de Actualización Control Interno-Res. 60	Abril -Junio	Escuela MICONs-Empresa
Curso Técnicas de Dirección	Curso de Actualización Técnicas de Dirección	Abril	Escuela MICONs - Empresa

NECESIDADES PARA PROMOVER	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación en nuevo sistema operativo libre	Curso actualización en migración Linux	Enero-Marzo	EMCC
Actualización en sistema de Dirección por objetivo	Entrenamiento en sistema de dirección por objetivo	Abril-Junio	EMCC
Actualización sobre Medio Ambiente	Curso actualización sobre medio ambiente	Septiembre	Escuela MICONs - EMCC
Actualización sobre SGC	Curso Actualización Sobre SGC	Marzo	Escuela MICONs - EMCC

FIRMA:

FIRMA:

FIRMA:

FECHA:

CUADRO O RESERVA

ÓRGANO DE CUADROS

JEFE DE LA ORGANIZACIÓN

APROBACIÓN COMISIÓN DE CUADROS

NOTA: El presente formato del PDI, sólo se utiliza para la elaboración del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del año 2012.

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL. AÑO 2012

NOMBRE Y APELLIDOS: RAMIRO FIGUEREDO GARCIA

CARGO: DIRECTOR DE OPERACIONES

ENTIDAD: EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION - CIENFUEGOS

GRUPO EMPRESARIAL: GEICON

INTEGRA LA RESERVA: SI: X NO: CARGO: DIRECTOR ADJUNTO

ENTIDAD: EMCC

NECESIDADES DEL CARGO QUE OCUPA	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación sobre Control Interno	Curso de Actualización Control Interno-Res. 60	Abril -Junio	Escuela MICONS-Empresa
Preparación Política Ideológica	Curso de actualización Política Ideológica	Enero/Marzo	Escuela PCC-Esc. MICONS-Empresa
Preparación Defensa y Defensa Civil	Curso Actualización Defensa y Defensa Civil	Febrero-Diciembre	Escuela MICONS - Empresa
Técnica de Dirección	Curso de actualización sobre técnicas de Dirección	Abril	Escuela MICONS - Empresa
Preparación en Informática	Curso Microsoff Word	Mayo-Junio	Escuela MICONS

NECESIDADES PARA PROMOVER	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Ejercicios prácticos en las funciones y competencias Del cargo.	Sustituye al jefe en el cargo	Permanente	Empresa

NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	FORMA ORGANIZATIVA Y CONTENIDO	FECHA (Desde\Hasta)	INSTITUCIÓN O CENTRO
Preparación en nuevo sistema operativo libre	Curso actualización en migración Linux	Enero-Marzo	EMCC
Actualización en sistema de Dirección por objetivo	Entrenamiento en sistema de dirección por objetivo	Abril-Junio	EMCC
Actualización sobre Medio Ambiente	Curso actualización sobre medio ambiente	Septiembre	Escuela MICONS - EMCC
Actualización sobre SGC	Curso Actualización Sobre SGC	Marzo	Escuela MICONS - EMCC

FIRMA:

FIRMA:

FIRMA:

FECHA:

CUADRO O RESERVA

ÓRGANO DE CUADROS

JEFE DE LA ORGANIZACIÓN

APROBACIÓN COMISIÓN DE CUADROS

NOTA: El presente formato del PDI, sólo se utiliza para la elaboración del Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas del año 2012.

ANEXO #5

**PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS
POR ASISTENTES, CONTENIDOS Y FORMAS ORGANIZATIVAS. AÑO 2012**

ENTIDAD: EMCC		
	Empresa: X	Grupo Empresarial: GEICON
FORMA ORGANIZATIVA: Curso Actualización Técnicas de Dirección	NOTA: Marcar con una X el nivel que corresponde la información.	
CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO:	5- Trabajo en Equipo	
1.- Ciclo Directivo	6.-Delegacion de actividades 9.- Técnicas de Solución de Problemas	
2.- Valores	7.- Reuniones eficientes	
3.- Toma de desiciones	8.- Estilo y Liderazgo	
4.- Comunicación interpersonal e institucional		
FECHA INICIO: Enero	FECHA DE TERMINACIÓN: Diciembre	FIRMA:
INSTITUCIÓN O CENTRO DE EJECUCIÓN: Escuela PCC-Escuela MICONs y EMCC		DIRECTOR ESCUELA NACIONAL DE CUADROS (AVAL)
NOTA: Sólo para las entidades subordinadas directamente al Organismo		
PARTICIPANTES		
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1.-Yosvel Rodríguez Medina	Director General	Dirección General EMCC
2.-Reynaldo Cama Fajardo	Director Adjunto	Dirección General EMCC
3.-Ramiro Figueredo García	Director de Operaciones	Dirección General EMCC
4.-Delvis Quintana Bermúdez	Director de Desarrollo Empresarial	Dirección General EMCC
5.-Francisco Abreus Sarduy	Director de Equipos	Dirección General EMCC
6.-Magalys López Ferreiro	Directora Capital Humano	Dirección General EMCC
7.-Angela I. Martínez Ceballos	Directora Contabilidad y Finanzas	Dirección General EMCC
8.-Carlos A. Alonso Martínez	Director UEB	UEB Hormigón Cienfuegos
9.- Rolando García Márquez	Director UEB	UEB Cerámica Roja
10-Bertilio Hernández Martínez	Director UEB Piedra Arriete	UEB Piedra Arriete
11.-José Cabrera Dieppa	Director UEB Áridos Arimao	UEB Áridos Arimao
12.- Amado Campo alegre Rivero	Director UEB	UEB Aseguramiento y Talles
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	ÓRGANO DE CUADROS

PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS POR ASISTENTES, CONTENIDOS Y FORMAS ORGANIZATIVAS. AÑO 2012

ENTIDAD: EMCC

FORMA ORGANIZATIVA: Curso de Actualización Defensa Territorial y Defensa Civil		Empresa: X	Grupo Empresarial: GEICON
CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO:			
1.- Base integral para la preparación para la defensa y Defensa Civil	6.- Registro Militar	11- Preparación Órgano de Dirección y trabajadores.	
2.- Sub-Grupo de Construcción	7.- Organización y completamiento de la FEI		
3.- Principales Documentos para la defensa	8.- ATTOM en el municipio y Zona de Defensa		
4.- Satisfacción de las demandas	9.- Estudio vulnerabilidad y Riesgos		
5.- Reservas Materiales	10-Plan de Reducción de Desastres		
FECHA INICIO: Febrero	FECHA DE TERMINACIÓN: Febrero	FIRMA:	
INSTITUCIÓN O CENTRO DE EJECUCIÓN: Escuela Provincial Defensa - Escuela MICONs y EMCC		DIRECTOR ESCUELA NACIONAL DE CUADROS (AVAL)	
		NOTA: Sólo para las entidades subordinadas directamente al Organismo	

PARTICIPANTES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1.-Yosvel Rodríguez Medina	Director General	Dirección General EMCC
2.-Reynaldo Cama Fajardo	Director Adjunto	Dirección General EMCC
3.-Ramiro Figueredo García	Director de Operaciones	Dirección General EMCC
4.-Delvis Quintana Bermúdez	Director de Desarrollo Empresarial	Dirección General EMCC
5.-Francisco Abreus Sarduy	Director de Equipos	Dirección General EMCC
6.-Magalys López Ferreiro	Directora Capital Humano	Dirección General EMCC
7.-Angela I. Martínez Ceballos	Directora Contabilidad y Finanzas	Dirección General EMCC
8.-Carlos A. Alonso Martínez	Director UEB	UEB Hormigón Cienfuegos
9-Bertilio Hernández Martínez	Director UEB Piedra Arriete	UEB Piedra Arriete
10.-José Cabrera Dieppa	Director UEB Áridos Arimao	UEB Áridos Arimao
11.- Amado Campoalegre Rivero	Director UEB	UEB Aseguramiento y Talles
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	ÓRGANO DE CUADROS

**PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS
POR ASISTENTES, CONTENIDOS Y FORMAS ORGANIZATIVAS. AÑO 2012**

ENTIDAD: EMCC

FORMA ORGANIZATIVA: Curso de actualización Control Interno Resolución No. 60/2011		Empresa: X	Grupo Empresarial: GEICON
CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO:		NOTA: Marcar con una X el nivel que corresponde la información.	
1.- Introducción Al Control Interno			
2.- 1er componente de nuevos conceptos			
3.- 2do componente de la evaluación de riesgos y actividad de control			
4.-Componente de Supervisión y Control			
FECHA INICIO:	Abril	FECHA DE TERMINACIÓN:	Junio
INSTITUCIÓN O CENTRO DE EJECUCIÓN: Escuela MICONs y EMCC		FIRMA: DIRECTOR ESCUELA NACIONAL DE CUADROS (AVAL) NOTA: Sólo para las entidades subordinadas directamente al Organismo	

PARTICIPANTES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1.-Yosvel Rodríguez Medina	Director General	Dirección General EMCC
2.-Reynaldo Cama Fajardo	Director Adjunto	Dirección General EMCC
3.-Ramiro Figueredo García	Director de Operaciones	Dirección General EMCC
4.-Delvis Quintana Bermúdez	Director de Desarrollo Empresarial	Dirección General EMCC
5.-Francisco Abreus Sarduy	Director de Equipos	Dirección General EMCC
6.-Magalys López Ferreiro	Directora Capital Humano	Dirección General EMCC
7.-Angela I. Martínez Ceballos	Directora Contabilidad y Finanzas	Dirección General EMCC
8.- Amado Campo alegre Rivero	Director UEB	UEB Aseguramiento y Talles
9.-Carlos A. Alonso Martínez	Director UEB	UEB Hormigón Cienfuegos
10.-José Cabrera Dieppa	Director UEB Áridos Arimao	UEB Áridos Arimao
11.-Bertilio Hernández Martínez	Director UEB Piedra Arriete	UEB Piedra Arriete
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	ÓRGANO DE CUADROS

PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS POR ASISTENTES, CONTENIDOS Y FORMAS ORGANIZATIVAS. AÑO 2012

ENTIDAD: EMCC

FORMA ORGANIZATIVA: Curso Actualización sobre Medio Ambiente		Empresa: X	Grupo Empresarial: GEICON
CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO:		NOTA: Marcar con una X el nivel que corresponde la información.	
1.- Concepto Básico Según norma ISO 14001 Y Ley 81	5.- Sistema de Inspección Estatal a las entidades del MICONS	9.- Contaminación Ambiental	
2.- Política y estrategia ambiental	6.- Facilidades Temporales en la construcción	10-Acciones act. constructiva que	
3.- Regulación Ambiental para el uso de los suelos en la Construcción	7.- Instrumentación en la política ambiental	incide en el medio ambiente.	
4.- Estudio del Impacto Ambiental	8.- Código de la conducta ambiental		
FECHA INICIO: 1-9-2012	FECHA DE TERMINACIÓN: 30-9-2012	FIRMA:	
INSTITUCIÓN O CENTRO DE EJECUCIÓN: Escuela MICONS y EMCC		DIRECTOR ESCUELA NACIONAL DE CUADROS (AVAL)	
		NOTA: Sólo para las entidades subordinadas directamente al Organismo	

PARTICIPANTES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1.-Yosvel Rodríguez Medina	Director General	Dirección General EMCC
2.-Reynaldo Cama Fajardo	Director Adjunto	Dirección General EMCC
3.-Ramiro Figueredo García	Director de Operaciones	Dirección General EMCC
4.-Delvis Quintana Bermúdez	Director de Desarrollo Empresarial	Dirección General EMCC
5.-Francisco Abreus Sarduy	Director de Equipos	Dirección General EMCC
6.-Magalys López Ferreiro	Directora Capital Humano	Dirección General EMCC
7.-Angela I. Martínez Ceballos	Directora Contabilidad y Finanzas	Dirección General EMCC
8.-Carlos A. Alonso Martínez	Director UEB	UEB Hormigón Cienfuegos
9.-Bertilio Hernández Martínez	Director UEB Piedra Arriete	UEB Piedra Arriete
10.-José Cabrera Dieppa	Director UEB Áridos Arimao	UEB Áridos Arimao
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	ÓRGANO DE CUADROS

**PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS
POR ASISTENTES, CONTENIDOS Y FORMAS ORGANIZATIVAS. AÑO 2012**

ENTIDAD: EMCC

FORMA ORGANIZATIVA: Curso de actualización Sistema de Gestión de Calidad		Empresa: X	Grupo Empresarial: GEICON
CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO:		NOTA: Marcar con una X el nivel que corresponde la información.	
1.- Fundamento y vocabulario			
2.- Requisito 4 del SGC			
3.- Requisitos 5-6 y 7 del SGC			
4.- Requisito 8 del SIGC			
FECHA INICIO:	1-4-2012	FECHA DE TERMINACIÓN:	30-4-2012
INSTITUCIÓN O CENTRO DE EJECUCIÓN: Escuela PCC-Escuela MICONs y EMCC		FIRMA:	
		DIRECTOR ESCUELA NACIONAL DE CUADROS (AVAL)	
		NOTA: Sólo para las entidades subordinadas directamente al Organismo	

PARTICIPANTES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1.-Yosvel Rodríguez Medina	Director General	Dirección General EMCC
2.-Reynaldo Cama Fajardo	Director Adjunto	Dirección General EMCC
3.-Ramiro Figueredo García	Director de Operaciones	Dirección General EMCC
4.-Delvis Quintana Bermúdez	Director de Desarrollo Empresarial	Dirección General EMCC
5.-Francisco Abreus Sarduy	Director de Equipos	Dirección General EMCC
6.-Magalys López Ferreiro	Directora Capital Humano	Dirección General EMCC
7.-Angela I. Martínez Ceballos	Directora Contabilidad y Finanzas	Dirección General EMCC
8.- Amado Campo alegre Rivero	Director UEB	UEB Aseguramiento y Talles
9.-Carlos A. Alonso Martínez	Director UEB	UEB Hormigón Cienfuegos
10.-José Cabrera Dieppa	Director UEB Áridos Arimao	UEB Áridos Arimao
11.-Bertilio Hernández Martínez	Director UEB Piedra Arriete	UEB Piedra Arriete
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	ÓRGANO DE CUADROS

**PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS
POR ASISTENTES, CONTENIDOS Y FORMAS ORGANIZATIVAS. AÑO 2012**

ENTIDAD: EMCC

FORMA ORGANIZATIVA: Curso de actualización Migración Linux		Empresa: X	Grupo Empresarial: GEICON
CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO:		NOTA: Marcar con una X el nivel que corresponde la información.	
1.- Open Off			
2.- Navegador de Fidefox			
3.- Thunderbird			
FECHA INICIO: Enero		FECHA DE TERMINACIÓN: Marzo	FIRMA:
INSTITUCIÓN O CENTRO DE EJECUCIÓN: Escuela MICONS y EMCC		DIRECTOR ESCUELA NACIONAL DE CUADROS (AVAL)	
		NOTA: Sólo para las entidades subordinadas directamente al Organismo	

PARTICIPANTES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1.-Yosvel Rodríguez Medina	Director General	Dirección General EMCC
2.-Reynaldo Cama Fajardo	Director Adjunto	Dirección General EMCC
3.-Ramiro Figueredo García	Director de Operaciones	Dirección General EMCC
4.-Delvis Quintana Bermúdez	Director de Desarrollo Empresarial	Dirección General EMCC
5.-Francisco Abreus Sarduy	Director de Equipos	Dirección General EMCC
6.-Magalys López Ferreiro	Directora Capital Humano	Dirección General EMCC
7.-Angela I. Martínez Ceballos	Directora Contabilidad y Finanzas	Dirección General EMCC
8.-Carlos A. Alonso Martínez	Director UEB	UEB Hormigón Cienfuegos
9.-Bertilio Hernández Martínez	Director UEB Piedra Arriete	UEB Piedra Arriete
10.- Amado Campo alegre Rivero	Director UEB	UEB Aseguramiento y Talles
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	ÓRGANO DE CUADROS

**PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS
POR ASISTENTES, CONTENIDOS Y FORMAS ORGANIZATIVAS. AÑO 2012**

ENTIDAD: EMCC

FORMA ORGANIZATIVA: Curso Actualización Ingles Técnico	Empresa: X	Grupo Empresarial: GEICON
NOTA: Marcar con una X el nivel que corresponde la información.		

CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO:
Curso Basico

FECHA INICIO:	FECHA DE TERMINACIÓN:	FIRMA:
INSTITUCIÓN O CENTRO DE EJECUCIÓN: Escuela MICONs y EMCC		DIRECTOR ESCUELA NACIONAL DE CUADROS (AVAL) NOTA: Sólo para las entidades subordinadas directamente al Organismo

PARTICIPANTES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1.-Reynaldo Cama Fajardo	Director Adjunto	Dirección General EMCC
FIRMA: DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	FIRMA: DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	FIRMA: ÓRGANO DE CUADROS

**PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS
POR ASISTENTES, CONTENIDOS Y FORMAS ORGANIZATIVAS. AÑO 2012**

ENTIDAD: EMCC

FORMA ORGANIZATIVA: Curso de actualización estados Financiero	Empresa: X	Grupo Empresarial: GEICON
CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO:	NOTA: Marcar con una X el nivel que corresponde la información.	

FECHA INICIO: Enero	FECHA DE TERMINACIÓN: Diciembre	FIRMA:
INSTITUCIÓN O CENTRO DE EJECUCIÓN: Escuela PCC-Escuela MICONs y EMCC		DIRECTOR ESCUELA NACIONAL DE CUADROS (AVAL) NOTA: Sólo para las entidades subordinadas directamente al Organismo

PARTICIPANTES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1.-Delvis Quintana Bermúdez	Director de Desarrollo Empresarial	Dirección General EMCC
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	ÓRGANO DE CUADROS

**PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS
POR ASISTENTES, CONTENIDOS Y FORMAS ORGANIZATIVAS. AÑO 2012**

ENTIDAD: EMCC

FORMA ORGANIZATIVA: Curso de actualización Microffo Word		Empresa: X	Grupo Empresarial: GEICON
CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO:		NOTA: Marcar con una X el nivel que corresponde la información.	
1. Introducción a la computación			
2. Microsoft Word			
FECHA INICIO: Enero		FECHA DE TERMINACIÓN: Diciembre	FIRMA:
INSTITUCIÓN O CENTRO DE EJECUCIÓN: Escuela PCC-Escuela MICONs y EMCC		DIRECTOR ESCUELA NACIONAL DE CUADROS (AVAL)	
		NOTA: Sólo para las entidades subordinadas directamente al Organismo	

PARTICIPANTES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1.-Ramiro Figueredo García	Director de Operaciones	Dirección Empresa
2.-Bertilio Hernández Martínez	Director UEB Piedra Arriete	UEB Piedra Arriete
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	ÓRGANO DE CUADROS

**PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS
POR ASISTENTES, CONTENIDOS Y FORMAS ORGANIZATIVAS. AÑO 2012**

ENTIDAD: EMCC

FORMA ORGANIZATIVA: Rotación en el Cargo		Empresa: X	Grupo Empresarial: GEICON
CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO:		NOTA: Marcar con una X el nivel que corresponde la información.	
1.- Preparación del Cargo			
2.- Modelo No.2			
3.- Estudio en las competencias laborales del cargo que es reserva			
4.- Implantación para la R/C y R/N/C			
FECHA INICIO:	1-10-2012	FECHA DE TERMINACIÓN:	31-10-2012
INSTITUCIÓN O CENTRO DE EJECUCIÓN: Escuela MICONS y EMCC		FIRMA:	
		DIRECTOR ESCUELA NACIONAL DE CUADROS (AVAL)	
		NOTA: Sólo para las entidades subordinadas directamente al Organismo	

PARTICIPANTES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1.-Delvis Quintana Bermúdez	Director de Desarrollo Empresarial	Dirección General EMCC
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	ÓRGANO DE CUADROS

**PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS
POR ASISTENTES, CONTENIDOS Y FORMAS ORGANIZATIVAS. AÑO 2012**

ENTIDAD: EMCC

FORMA ORGANIZATIVA: Sustitución en el Cargo		Empresa: X	Grupo Empresarial: GEICON
CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO:		NOTA: Marcar con una X el nivel que corresponde la información.	
1.- Implementación de las Técnicas de Dirección		6.-Comunicacion	
2.- Control		7.- Exigencia de las responsabilidades	
3.- Toma de Decisiones			
4.- Organización			
5.- Mando			
FECHA INICIO:	FECHA DE TERMINACIÓN:	FIRMA:	
INSTITUCIÓN O CENTRO DE EJECUCIÓN: Escuela MICONs y EMCC		DIRECTOR ESCUELA NACIONAL DE CUADROS (AVAL) NOTA: Sólo para las entidades subordinadas directamente al Organismo	

PARTICIPANTES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1.-Yosvel Rodríguez Medina	Director General	Dirección General EMCC
2.-Reynaldo Cama Fajardo	Director Adjunto	Dirección General EMCC
3.-Ramiro Figueredo García	Director de Operaciones	Dirección General EMCC
6.-Carlos A. Alonso Martínez	Director UEB	UEB Hormigón Cienfuegos
10.-Bertilio Hernández Martínez	Director UEB Piedra Arriete	UEB Piedra Arriete
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	ÓRGANO DE CUADROS

PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS POR ASISTENTES, CONTENIDOS Y FORMAS ORGANIZATIVAS. AÑO 2012

ENTIDAD: EMCC

FORMA ORGANIZATIVA: Curso Dirección Por Objetivo	Empresa: X	Grupo Empresarial: GEICON
CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO:		
1, La Economía Cubana y la necesidad de actualización del modelo económico		
2-La situación internacional actual, su repercusión en Cuba		
3.- Retos y desafíos del VI Congreso del Partido y implementación de los lineamientos		
4- Política agresiva de los Estados Unidos contra Cuba		
5.- Toma de decisiones en el proceso de dirección política actual		
FECHA INICIO: Enero	FECHA DE TERMINACIÓN: Diciembre	FIRMA:
INSTITUCIÓN O CENTRO DE EJECUCIÓN: Escuela PCC-Escuela MICONs y EMCC		DIRECTOR ESCUELA NACIONAL DE CUADROS (AVAL)
		NOTA: Sólo para las entidades subordinadas directamente al Organismo

PARTICIPANTES

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1.-Reynaldo Cama Fajardo	Director Adjunto	Dirección General EMCC
2.-Ramiro Figueredo García	Director de Operaciones	Dirección General EMCC
3.-Delvis Quintana Bermúdez	Director de Desarrollo Empresarial	Dirección General EMCC
4.-Francisco Abreus Sarduy	Director de Equipos	Dirección General EMCC
5.-Magalys López Ferreiro	Directora Capital Humano	Dirección General EMCC
6.-Angela I. Martínez Ceballos	Directora Contabilidad y Finanzas	Dirección General EMCC
7.-Carlos A. Alonso Martínez	Director UEB	UEB Hormigón Cienfuegos
8.-Bertilio Hernández Martínez	Director UEB Piedra Arriete	UEB Piedra Arriete
9.-José Cabrera Dieppa	Director UEB	UEB. Arena Arimao
10.- Amado Campo alegre Rivero	Director UEB	UEB Aseguramiento y Talles
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	ÓRGANO DE CUADROS

PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS		
POR ASISTENTES, CONTENIDOS Y FORMAS ORGANIZATIVAS. AÑO 2012		
ENTIDAD: EMCC		
	Empresa: X	Grupo Empresarial: GEICON
FORMA ORGANIZATIVA: Curso Actualización Técnicas de Dirección		NOTA: Marcar con una X el nivel que corresponde la información.
CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO:		
1.- Ciclo Directivo	6.-Delegacion de actividades	
2.- Valores	7.- Reuniones eficientes	
3.- Toma de desiciones	8.- Estilo y Liderazgo	
4.- Comunicación interpersonal e institucional	9.- Técnicas de Solución de Problemas	
6.- Trabajo en Equipo		
FECHA INICIO: Enero	FECHA DE TERMINACIÓN: Diciembre	FIRMA:
INSTITUCIÓN O CENTRO DE EJECUCIÓN: Escuela PCC-Escuela MICONs y EMCC		DIRECTOR ESCUELA NACIONAL DE CUADROS (AVAL) NOTA: Sólo para las entidades subordinadas directamente al Organismo
PARTICIPANTES		
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1.-Yosvel Rodríguez Medina	Director General	Dirección General EMCC
2.-Reynaldo Cama Fajardo	Director Adjunto	Dirección General EMCC
3.-Ramiro Figueredo García	Director de Operaciones	Dirección General EMCC
4.-Delvis Quintana Bermúdez	Director de Desarrollo Empresarial	Dirección General EMCC
5.-Francisco Abreus Sarduy	Director de Equipos	Dirección General EMCC
6.-Magalys López Ferreiro	Directora Capital Humano	Dirección General EMCC
7.-Angela I. Martínez Ceballos	Directora Contabilidad y Finanzas	Dirección General EMCC
8.-Carlos A. Alonso Martínez	Director UEB	UEB Hormigón Cienfuegos
9.-Bertilio Hernández Martínez	Director UEB Piedra Arriete	UEB Piedra Arriete
10.-José Cabrera Dieppa	Director UEB Áridos Arimao	UEB Áridos Arimao
11.- Amado Campo alegre Rivero	Director UEB	UEB Aseguramiento y Talles
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	ÓRGANO DE CUADROS

ANEXO NO. 6**RESUMEN****PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS. AÑO 2012**Empresa: **EMCC**Grupo Empresarial: **GEICON****NOTA:** Marcar con una X el nivel que corresponde la información.**PLANES DE DESARROLLO INDIVIDUAL POR CUADROS Y RESERVAS Y SUS PERSPECTIVAS DE ASCENSO****Total de Cuadros: 35 Con Planes de Desarrollo Individual: 35**

De ellos son Reservas: 13	Con Planes de Desarrollo Individual: 13	De ellos con perspectivas inmediatas de ascenso: 7	Con Planes de Desarrollo Individual: 7
Total de integrantes de la Reserva no Cuadros: 31	Con Planes de Desarrollo Individual: 31	De ellos con perspectivas inmediatas de ascenso: 11	Con Planes de Desarrollo Individual: 11
Total de Cuadros y Reserva no cuadros: 66	Con Planes de Desarrollo Individual: 66	De ellos con perspectivas inmediatas de ascenso: 18	Con Planes de Desarrollo Individual: 18

ACCIONES DE INSTRUCCIÓN**ASISTENTES POR FORMAS ORGANIZATIVAS Y CONTENIDOS DE INSTRUCCIÓN A IMPARTIR EN EL PLAN 2012**

FORMAS ORGANIZATIVAS Y CONTENIDOS	TOTAL	DE ELLOS SON:			FORMAS ORGANIZATIVAS Y CONTENIDOS	TOTAL	DE ELLOS SON:		
		C/N/R	C/R	R/N/C			C/N/R	C/R	R/N/C
1.-Curso de Actualizacion Politica Ideologica	66	22	13	31	12.-Concluir Estudios Universitarios	4	1	2	1
2.-Curso de actualizacion Defensa y Defensa Civil	66	22	13	31	13.-Curso Actualizacion English	1		1	
3.-Curso de actualizacion control interno R-60	66	22	13	31	14.-Sustitucion en el cargo	12		8	4
4.-Curso de actualizacion medio ambiente	66	22	13	31	15.-				
5.-Curso de actualizacion SGC	66	22	13	31	16.-				
6.-Curso de actualizacion migracion Linux	45	22	13	10	17.-				
7.-Curso de actualizacion Tecnica Direccion	58	22	10	26	18.-				
8.-Rotacion en el cargo	31	-	5	26	19.-				
9.-Curso Entrenamiento sistema direccion por objetivo	65	22	12	31	20.-				
10.-Curso actualizacion Estado Financiero	9	-	6	3	21.-				
11.-Curso Microffo Woord	7	2	5						
TOTAL GENERAL						562	179	127	256

LEYENDA: C/N/R: Cuadros no Reservas C/R: Cuadros que integran la reservas R/N/C: Reserva no Cuadros

ASISTENTES POR INSTITUCIONES O CENTRO DONDE SE EJECUTARÁN LAS ACCIONES DE INSTRUCCIÓN DEL PLAN 2012			
INSTITUCIÓN O CENTRO		INSTITUCIÓN O CENTRO	
1.-Escuela PCC, Escuela MICONs, Empesa		12.-ISTC	
2.- Escuela Provincial Defensa – Escuela MICONs,- Empesa		13.- Escuela MICONs, Empesa	
3.- Escuela MICONs, Empesa		14.- Escuela MICONs, Empesa	
4.- Escuela MICONs, Empesa		15.-	
5.- Escuela MICONs, Empesa		16.-	
6.- Escuela MICONs, Empesa		17.-	
7.- Escuela MICONs, Empesa		18.-	
8.- Escuela MICONs, Empesa		19.-	
9.- Escuela MICONs, Empesa		20.-	
10.- Escuela MICONs, Empesa		21.-	
11.- Escuela MICONs, Empesa			TOTAL GENERAL: 14
NOTA: El número consecutivo de la acción de instrucción, se corresponde con el número consecutivo de la Institución o Centro en que se ejecutará.			
FECHA:	FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
APROBACIÓN COMISIÓN DE CUADROS	DIRECTOR UP CAPACITACIÓN	DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD	ÓRGANO DE CUADROS

Anexo # 7**Cuestionario aplicado a los ponderados para determinar el coeficiente de competencia.**

Objetivo: Determinar el nivel de competencia de los ponderados seleccionados para formar parte del Comité de Competencias de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos.

Estimado(a) colega:

La intención de este cuestionario está dirigida a que usted se autoevalúe como experto. Para ello tendrá en cuenta los criterios: fuentes de argumentación y grado de conocimiento que posee acerca de las competencias que debe poseer un directivo que labore en las Empresas de Materiales de Construcción de Cienfuegos. Es de gran importancia la justeza y objetividad de su valoración.

Primera parte:

Fuente de Argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes.			
	Alto	Medio	Bajo	Nulo
Revisión de las normativas que rigen la actividad de los cuadros.	40%	34%	19%	0%
Experiencia en el trabajo con las competencias directivas.	30%	27%	16,5%	0%
Actividades de capacitación o superación impartida o recibida acerca de las competencias directivas.	11%	7%	4%	0%
Investigaciones realizadas en su empresa como conocedor del tema.	8%	5,4%	3%	0%
Participación en discusiones acerca de esta temática.	6%	5,6%	3,5%	0%
Total.	100%	79%	49%	0%

Nota: Los potenciados reciben este modelo con las celdas en blanco.

Segunda parte:

Expresar el grado de conocimiento que usted tiene acerca de las competencias que debe poseer un directivo que labore en las Empresas de Materiales de Construcción

Anexo # 8**Coefficiente de competencia de los expertos.**

Ka	Kc	$\frac{1}{2} (Ka+Kc)$	Calificación
1,0000	0,8571	0,9286	Alta
0,8500	0,8857	0,8679	Alta
0,9500	0,8143	0,8822	Alta
0,8000	0,9000	0,8500	Alta
0,9290	0,8714	0,9002	Alta
0,9640	0,9000	0,9320	Alta
0,8500	0,8857	0,8679	Medio
0,725	0,8	0,7625	Medio
0,83	0,7	0,765	Medio

Elaboración Propia

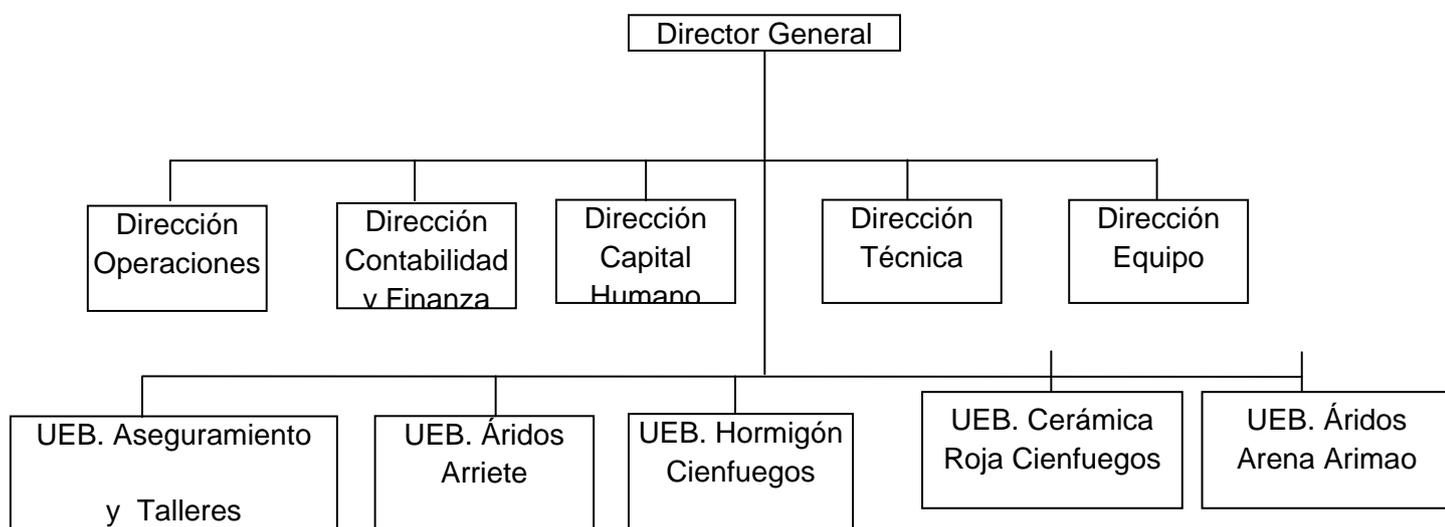
Anexo # 9

Perfil de Competencias.

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTO DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director Empresa Materiales de la Construcción de Cienfuegos.
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: Dirección Empresa.
4. Salario: \$ 852.00
5. Requisitos de formación
 - Escolaridad: Nivel Superior
 - Conocimientos específicos: Producción, calidad, contabilidad, costo, finanzas y Capital Humano
 - Experiencia para ocupar el cargo: 5 año
 - Experiencia: 18 años en el sector de la Construcción.
6. Condiciones de trabajo:
 - Posición: Sentado.
 - Riesgos: No existen
 - Esfuerzos: No existen
 - Enfermedades: Disminución visual, estrés
7. Ambiente de trabajo: Iluminación, organización, ventilación y otros.
8. Equipamiento de trabajo: Medio de transporte (autos), equipos de oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO DEL DIRECTOR.



III.- NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO. (Funciones y atribuciones.)

a. FUNCIONES

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
2. Dirigir, organizar y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.
3. Elaborar las resoluciones necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
4. Elaborar e implantar la base reglamentaria de la empresa.
5. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
6. Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
7. Controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas en la Gestión empresarial en todas las empresas.
8. Elaborar y actualizar la estrategia de la empresa; evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.
9. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
10. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
11. Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
12. Diseñar el funcionamiento de la empresa sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuada a su tecnología y objeto empresarial.
13. Garantizar que la producción y prestación de servicios sea realizada en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial.
14. Establecer las funciones y facultades que deben desarrollar cada nivel de dirección en la empresa en correspondencia con la estructura establecida y seleccionar el personal idóneo para el desempeño de las mismas.
15. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección; otras empresas y con otros órganos, Organismos o consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
16. Elaborar, reglamentar y aplicar el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección de la empresa.
17. Programar las reuniones a desarrollar y tareas a cumplir en la empresa.
18. Rendir cuenta periódicamente a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de toda la empresa. Organizar el proceso de

- rendición de cuentas en las diferentes áreas de la empresa ante el consejo de dirección.
19. Diseñar e implantar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la empresa y sus reservas en correspondencia con los lineamientos que a estos efectos se emite por el Gobierno.
 20. Determinar de conjunto con los trabajadores los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la empresa.
 21. Elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical el reglamento de estimulación moral de los trabajadores de la empresa.
 22. Elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección.
 23. Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
 24. Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el sistema de atención al hombre en la empresa.
 25. Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
 26. Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.
 27. Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
 28. Efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por la empresa.
 29. Elaborar el reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista y garantizar su cumplimiento.
 30. Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo. Elaborar el reglamento que organiza en la empresa este sistema.
 31. Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.
 32. Elaborar y aplicar el procedimiento que organiza la actividad metrológica en la empresa y cumpla con los requisitos del Servicio Nacional de Metrología.
 33. Aplicar correctamente las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento.
 34. Aplicar el sistema de gestión de la calidad en la empresa, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas según el cronograma elaborado.
 35. Elaborar el manual de la calidad de la empresa.
 36. Organizar el funcionamiento del consejo de calidad de la empresa y de los grupos de mejora.
 37. Realizar el plan de los estudios sistemáticos de organización del trabajo en la empresa. Implementar las medidas a tomar como resultado de los estudios de organización del trabajo realizados.
 38. Analizar el método de estudio a utilizar para el perfeccionamiento de la organización del trabajo de acuerdo a las características técnicas y productivas de la empresa, así como aplicar las medidas necesarias para instrumentar los resultados obtenidos una vez aprobado en el consejo de dirección.

39. Elaborar en la empresa todas las normas de trabajo asociadas a su actividad, así como elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética.
40. Diseñar e implantar en coordinación con la organización sindical el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores
41. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
42. Elaborar de conjunto con el sindicato, el reglamento de la Idoneidad demostrada de los trabajadores y garantizar su cumplimiento sobre la base que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador.
43. Elaborar y aplicar el reglamento de trabajo de los comités de expertos de la empresa. Crearlos donde corresponde y organizar su funcionamiento.
44. Evaluar de conjunto con la organización sindical, el período de prueba para cada cargo a utilizar, en correspondencia con la complejidad y responsabilidad, elaborando el procedimiento que norma este aspecto en la empresa.
45. Determinar de conjunto con el sindicato, los cargos por designación de la empresa, así como los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios, según lo establecido en la legislación vigente.
46. Evaluar e implantar de conjunto con la organización sindical, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la empresa en correspondencia a lo establecido.
47. Garantizar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
48. Elaborar el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las evaluaciones.
49. Organizar el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido. Elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves.
50. Elaborar el procedimiento para la creación de nuevos cargos de trabajo, definiendo el método de evaluación a emplear en la empresa.
51. Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la empresa, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.
52. Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la empresa.
53. Elaborar con la amplia participación de los trabajadores y la organización sindical el reglamento disciplinario interno de la empresa. Controlar su cumplimiento.
54. Organizar la estructura salarial a aplicar a los dirigentes en correspondencia con la categoría aprobada a la empresa, garantizando que no se produzcan ni igualdades ni incongruencias salariales.
55. Evaluar y aplicar el tratamiento salarial que corresponde a los jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales de la empresa.
56. Garantizar que todos los trabajadores de la empresa vinculen su salario a los resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
57. Confeccionar, oído el criterio de la organización sindical, el reglamento de los sistemas de pagos de la empresa.

58. Evaluar periódicamente en el consejo de dirección y en las asambleas de trabajadores los resultados de los sistemas de pago y el análisis de costo-beneficio que cada sistema ofrece.
59. Evaluar los puestos que están sometidos a condiciones laborales anormales, trabajar para la eliminación de las que sean posibles.
60. Elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados en la empresa.
61. Elaborar el reglamento de pago por alto desempeño en la empresa. Garantizar su cumplimiento.
62. Evaluar y tramitar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa.
63. Elaborar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento interno de estimulación en CUC de la empresa, de estar aprobado por el Organismo correspondiente. Controlar el cumplimiento.
64. Aplicar a los trabajadores de la empresa, en correspondencia con lo establecido, el tratamiento que corresponda ante la ocurrencia de interrupciones laborales.
65. Evaluar el personal propuesto a declarar como disponible en la empresa, aplicando según lo establecido, el tratamiento laboral y salarial que le corresponda.
66. Evaluar los riesgos existentes en la empresa (desastres, incendios, pérdida de plantaciones, plagas, ciclones, intensas sequías, etc.), determinando cuales deben ser transferidos a empresas de seguros y lo que asumirá la empresa.
67. Elaborar e implantar el manual de seguridad y salud en el trabajo. Elaborar el plan de prevención de riesgos, que permita prevenir accidentes causantes de pérdidas de carácter social, material o humano.
68. Organizar y controlar el sistema de seguridad y protección física, planificar las medidas a tomar a fin de preservar los equipos, medios, materiales, e información de las empresas.
69. Confeccionar y mantener actualizado el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
70. Confeccionar y conciliar los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa.
71. Confeccionar y compatibilizar con los órganos de la defensa civil los planes contra catástrofes.
72. Elaborar e implantar el sistema de medio ambiente en la empresa.
73. Realizar periódicamente diagnósticos de la situación ambiental, definiendo los problemas ambientales y las medidas para su solución.
74. Diseñar e implantar el sistema de gestión de la innovación de la empresa.
75. Garantizar la introducción en la empresa de nuevas técnicas, innovaciones de efectividad comprobada.
76. Controlar el cumplimiento de los planes de generalización.
77. Diseñar e implantar el sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal de la empresa en función de su desarrollo.
78. Garantizar el cumplimiento de las medidas de la propiedad industrial y el derecho de autor en correspondencia a lo establecido por el Organismo correspondiente.
79. Garantizar el funcionamiento del movimiento de innovadores, racionalizadores, las brigadas técnicas juveniles y del forum de ciencia y técnica. Garantizar la generalización e implantación en la empresa de las mejores soluciones.

80. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en todas sus categorías y por unidades empresariales de base, en correspondencia con las indicaciones recibidas del Organismo o consejos de la administración Provincial al cual se subordina. Desagregar el plan por meses.
81. Elaborar el procedimiento de planificación de la empresa en correspondencia con lo establecido por los Organismos o consejos de la administración Provincial al cual se subordina.
82. Garantizar la participación de los trabajadores de la empresa en todo el proceso de elaboración del plan anual, en coordinación con la organización sindical.
83. Presentar y defender, el plan anual de la empresa, en la Organización superior de dirección y de corresponder en junta de gobierno, el Organismo o consejos de la administración Provincial al cual se subordina.
84. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
85. Elaborar y aplicar el sistema de costos de la calidad en la empresa.
86. Elaborar el manual de contabilidad de costos de la empresa. Garantizar su correcta aplicación.
87. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la empresa y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos, fundamentalmente en divisas.
88. Elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en la empresa.
89. Garantizar en la empresa el correcto funcionamiento del comité de contratación.
90. Elaborar el procedimiento que establece las normativas para la formalización de contratos de compraventa de útiles y herramientas de trabajo.
91. Elaborar el manual de contabilidad de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las medidas organizativas para su correcto funcionamiento.
92. Emitir periódicamente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad.
93. Asegurar que los sistemas contable – financieros, soportados en tecnologías de la información estén certificados por las autoridades competentes, garanticen la exactitud de las operaciones y el control.
94. Certificar anualmente los estados financieros de la empresa con entidades autorizadas.
95. Depositar, anualmente, los estados financieros aprobados por el Director General de la empresa, en las oficinas territoriales del Registro Mercantil.
96. Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y garantizar que se cumplan las medidas necesarias para erradicar las desviaciones en la empresa.
97. Diseñar e implantar el sistema de control interno de la empresa.
98. Elaborar el plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan.
99. Elaborar el plan de autocontroles a realizar en la empresa. Crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten autocontroles y analicen problemas y posibles alternativas de solución.
100. Evaluar en el consejo de dirección los resultados deficientes en la gestión, demostrado en auditorías y controles; analizar las causas de las

- deficiencias detectadas y las medidas a tomar, disciplinarias, laborales, técnicas, económicas, organizativas y salariales que procedan. Informar los resultados de este análisis a los trabajadores, a la organización sindical y a la instancia superior.
101. Analizar el posible destino de los activos fijos ociosos que son administrados por la empresa.
 102. Organizar la actividad de tesorería teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la empresa, a partir de las políticas establecidas por el Organismo correspondiente.
 103. Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC).
 104. Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y tomar las medidas necesarias para erradicar las desviaciones.
 105. Garantizar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la empresa en tiempo y forma.
 106. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
 107. Documentar el cien por cien (100 %) de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda.
 108. Elaborar, evaluar y controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivos en la empresa.
 109. Analizar la factibilidad de crear reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías a crear sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de la empresa y lo dispuesto por el Gobierno.
 110. Evaluar las necesidades de créditos bancarios, fundamentar su recuperación siempre que proceda en un banco o institución financiera no bancaria.
 111. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la empresa.
 112. Formar y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos del Organismo correspondiente.
 113. Organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la empresa.
 114. Elaborar el reglamento de información de la empresa, así como los cuadros de mando de la dirección de cada jefe de la empresa. Garantizar su cumplimiento.
 115. Elaborar la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la empresa en correspondencia con las normas generales establecidas por el Organismo o consejo de la administración Provincial.
 116. Elaborar y aplicar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en la empresa.
 117. Realizar los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
 118. Elaborar el plan de mercadotecnia y controlar su cumplimiento periódicamente.
 119. Diseñar de conjunto con los directivos de la instancia superior la política de exportaciones de productos y servicios a implantar. Garantizar el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de exportaciones aprobado para el año. Realizar estudios sistemáticos de las nuevas posibilidades de exportación de productos y servicios.

120. Elaborar en la empresa un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita la mejora y el perfeccionamiento de las producciones y servicios de la empresa.
121. Garantizar la sustitución de importaciones e incluir en el plan anual de cada año. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de sustitución importaciones.
122. Diseñar e implantar el Sistema de Comunicación de la empresa.
123. Elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.
124. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general

b. FACULTADES

1. Decidir las acciones a tomar en la empresa que garanticen el cumplimiento de la legislación establecida en el país que le correspondan cumplir
2. Aprobar el cronograma general para la entrada al proceso de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
3. Aprobar la misión, funciones y facultades del grupo de perfeccionamiento de la empresa responsabilizado con el desarrollo del diagnóstico en la empresa y el expediente. Aprobar plan de medidas a implantar para solucionar deficiencias y problemas detectados en los diagnósticos.
4. Aprobar y proponer el diagnóstico y expediente final de Perfeccionamiento Empresarial elaborado por la empresa.
5. Decidir las acciones a tomar en la empresa que garanticen el cumplimiento de la legislación establecida en el país que le correspondan cumplir.
6. Aprobar el cronograma general para la entrada al proceso de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
7. Aprobar la misión, funciones y facultades del grupo de perfeccionamiento de la empresa responsabilizado con el desarrollo del diagnóstico en la empresa y el expediente. Aprobar plan de medidas a implantar para solucionar deficiencias y problemas detectados en los diagnósticos.
8. Aprobar y proponer el diagnóstico y expediente final de Perfeccionamiento Empresarial elaborado por la empresa.
9. Aprobar el cronograma de implantación que garantiza el cumplimiento y consolidación de la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión, así como las transformaciones necesarias a efectuar en el mismo.
10. Aprobar las medidas correctivas necesarias para que la implantación del Sistema de Dirección y Gestión se realice con calidad y rigor.
11. Proponer al Grupo Ejecutivo realice la evaluación de la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa.
12. Aprobar las acciones para garantizar el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas a la empresa y del objeto empresarial.
13. Aprobar la estrategia integral, objetivos estratégicos y el sistema de valores a implantar en la empresa.
14. Decidir las acciones a tomar en la empresa para garantizar la rectificación de cualquier desviación negativa en el ejercicio productivo y económico.
15. Exigir y responder por control adecuado de las reservas materiales acumuladas.

16. Aprobar resoluciones, reglamentos, procedimientos y manuales que garanticen la implantación del Sistema de Dirección y Gestión y el cumplimiento de las leyes y documentos jurídicos.
17. Aprobar en la empresa de forma autónoma la estructura y la plantilla.
18. Aprobar el redimensionamiento de las estructuras, en aquellos casos que se prevé la imposibilidad de reiniciar la producción o la prestación de los servicios en un período de más de 6 meses.
19. Aprobar las funciones de las áreas de regulación y control y las unidades empresariales de base de la empresa. Delegar las facultades correspondientes a cada jefe.
20. Escoger su equipo de dirección y aprobar el nombramiento de los cuadros que son nomenclatura del director general de la empresa. Proponer a la instancia superior el nombramiento de los cargos que no son de su competencia para su aprobación.
21. Crear los órganos colectivos de dirección que funcionarán en la empresa. Aprobar mediante resolución el reglamento para el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección.
22. Aprobar el programa de reuniones necesarias a efectuar en la empresa y actividades principales.
23. Aprobar plan de rendición de cuentas ante el consejo de dirección sobre la gestión de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa, así como los planes de acción que se deriven de éstas.
24. Aprobar las acciones para fortalecer las relaciones entre la dirección de la empresa y el Partido, la Juventud, el Sindicato y otras instituciones del Gobierno y del Estado con las cuales tiene relaciones de trabajo.
25. Aprobar el plan de medidas necesarias para fortalecer la disciplina interna en la empresa. Aprobar el reglamento disciplinario interno de la empresa.
26. Aplicar medidas disciplinarias a trabajadores y dirigentes de la empresa, así como los estímulos morales y materiales por resultados relevantes.
27. Aprobar el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección.
28. Aprobar las medidas para aplicar el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas de la empresa.
29. Aprobar el plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las Indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
30. Exigir a los jefes de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base la existencia del plan de medidas para la prevención, detección y enfrenamiento a las indisciplinas y manifestaciones de corrupción.
31. Aprobar el sistema de atención al hombre a implantar en la empresa.
32. Aprobar las medidas que correspondan para implantar el sistema de estimulación moral. Aprobar mediante resolución el reglamento para la estimulación moral de los trabajadores de la empresa.
33. Firmar el convenio colectivo de trabajo de conjunto a la organización sindical a ese nivel, respetando lo establecido.
34. Responder por la calidad y cantidad de productos y servicios que oferta la empresa, en correspondencia con lo pactado con los clientes.
35. Aprobar documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la empresa.
36. Aprobar la introducción de la producción o los servicios, los nuevos productos y servicios a brindar por la empresa.

37. Aprobar la distribución de los servicios seleccionados entre las unidades empresariales de base de la empresa.
38. Aprobar mediante resolución el reglamento de las brigadas o equipos de trabajo socialista de las unidades empresariales de base de la empresa.
39. Aprobar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos para garantizar la producción o los servicios que se prestan en la empresa.
40. Aprobar el procedimiento que organiza la actividad de metrología.
41. Aprobar el procedimiento que establece las normativas para la formalización de contratos de compraventa de útiles y herramientas.
42. Aprobar el manual de calidad en la empresa.
43. Aprobar el cronograma de medidas para implantar, avalar o certificar el sistema de gestión de la calidad en la empresa. Aprobar el plan de medidas para dar solución a los problemas de calidad que afecten a la empresa.
44. Decidir sobre la existencia de su representante, en empresas que le entreguen producciones o presten servicios. Crear condiciones para el trabajo del representante del cliente, en la empresa de acuerdo a los contratos firmados.
45. Autorizar al personal de garantía de la calidad, técnico, de seguridad y salud en el trabajo, y otros, a paralizar el proceso productivo o de prestación de servicios, ante graves violaciones de la disciplina tecnológica
46. Aprobar las medidas que garanticen la correcta aplicación del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente.
47. Aprobar la creación del consejo de calidad y los grupos de mejora, necesarios en la empresa.
48. Aprobar el programa de estudios de organización del trabajo en la empresa. Aprobar el plan de medidas derivadas de los estudios de organización del trabajo.
49. Aprobar el reglamento de mantenimiento de los inmuebles, muebles, medios, equipos, instrumentos y herramientas. Aprobar el plan anual de mantenimiento.
50. Definir procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de consumo material, así como las que rigen el trabajo en la empresa. Aprobar las normas de trabajo y las de consumo material a utilizar en la empresa y su modificación cuando se produzcan cambios que lo justifiquen.
51. Aprobar el procedimiento a implantar en la empresa para la incorporación al empleo de los trabajadores.
52. Aprobar, oído el criterio del comité de expertos el ingreso al empleo, la permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de trabajadores de la empresa. Dar por terminada la relación laboral con un trabajador, en aquellos casos que se corresponda con lo establecido en el presente Reglamento.
53. Reconocer o retirar oído el criterio del comité de expertos la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores de la empresa, así como delegar esta facultad en los jefes de unidades empresariales de base y de las áreas de regulación y control.
54. Aprobar mediante resolución el reglamento para la evaluación de la idoneidad demostrada de los trabajadores de la empresa.
55. Crear los comités de expertos que funcionarán en la empresa y aprobar mediante resolución el reglamento de funcionamiento de los comités de expertos.

56. Aprobar de conjunto con el Sindicato, la duración del período de prueba para los diferentes cargos, en correspondencia con el procedimiento aprobado sobre el período de prueba. Decidir la exoneración del período de prueba en aquellos trabajadores de la empresa, que no requieran someterse a este término.
57. Aprobar los cargos por designación cuya ocupación determina la categoría de funcionarios en la empresa.
58. Aprobar de conjunto con la organización sindical, el horario de trabajo y el descanso de los trabajadores de la empresa según lo establecido.
59. Aprobar mediante resolución el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa.
60. Exigir que los trabajadores de las áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base de la empresa desempeñen y desarrollen sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
61. Autorizar el desempeño de una ocupación o cargo, a un trabajador que no cumple el requisito de calificación formal, siempre y cuando cumpla los demás requisitos establecidos en la idoneidad demostrada.
62. Aprobar los puestos claves de la empresa y los profesiogramas elaborados.
63. Aprobar el cargo y el salario de los nuevos puestos de trabajo que sean creados, en correspondencia con el procedimiento aprobado en la empresa para la creación de nuevos cargos. Crear comisiones transitorias para realizar el diseño de nuevos cargos.
64. Aprobar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores de la empresa.
65. Autorizar excepcionalmente a que un trabajador de la empresa pase a ocupar otra plaza, de menor categoría, por no más de 60 días en el año, sin afectar su salario
66. Aprobar el salario de los cargos dirigentes, en correspondencia con los grupos de la escala única establecida y la categoría aprobada a la empresa.
67. Aprobar el tratamiento salarial a los jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa.
68. Aprobar mediante resolución cada sistema de pago a aplicar en la empresa, así como la modificación de éstos siempre que sea necesario, como resultado de las evaluaciones que se hagan o por nuevas condiciones técnicas, económicas y organizativas que imperen en la empresa. Aprobar el reglamento de los sistemas de pagos de la empresa.
69. Proponer al Organismo competente se autorice el pago por concepto de condiciones laborales anormales, interés económico social, antigüedad y otros de similar naturaleza.
70. Aprobar mediante resolución el reglamento de los pagos adicionales que corresponde aplicar en la empresa.
71. Aprobar la aplicación de pagos por alto desempeño, en aquellos casos que corresponda, según lo establecido en el presente Reglamento. Aprobar mediante resolución el reglamento de pago por alto desempeño a aplicar en la empresa.
72. Proponer a la instancia superior, la solicitud de validación del pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial.
73. Proponer al Grupo Ejecutivo, a través de su instancia superior, de manera excepcional, la modificación de los sistemas de pago aprobados en el

- expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa que no han sido aplicados.
74. Aprobar mediante resolución el reglamento interno de estimulación en CUC de la empresa de estar aprobado.
 75. Aprobar ante la ocurrencia de interrupciones las medidas que correspondan aplicar, teniendo en cuenta lo establecido a estos efectos. Acordar con la organización sindical a su nivel, la recuperación del trabajo ante la ocurrencia de interrupciones.
 76. Aprobar oído el criterio de la organización sindical, el personal a declarar disponible y las medidas que correspondan aplicar, teniendo en cuenta lo establecido a estos efectos.
 77. Aprobar las medidas a implantar para garantizar la seguridad y protección física, así como el reglamento de seguridad y protección física de la empresa.
 78. Aprobar el plan de las demandas de tiempo de paz en la empresa.
 79. Aprobar las medidas para el cumplimiento de los planes de la demanda en situaciones excepcionales.
 80. Aprobar los planes contra catástrofes.
 81. Aprobar el manual de seguridad y salud en el trabajo en la empresa.
 82. Aprobar el plan de prevención de riesgos, con el objetivo de evitar accidentes causantes de pérdidas humanas.
 83. Aprobar las medidas y tareas con el objetivo de implantar el sistema de gestión ambiental en la empresa. Aprobar los diagnósticos ambientales a realizar en la empresa.
 84. Aprobar el plan de generalización de la empresa, teniendo en cuenta las propuestas de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa.
 85. Aprobar las medidas que integran el sistema de inteligencia empresarial.
 86. Aprobar las medidas para la implantación del sistema de gestión de la innovación de la empresa.
 87. Aprobar las medidas para el cumplimiento de lo establecido en materia de propiedad industrial y derecho de autor.
 88. Aprobar el procedimiento de planificación de la empresa según lo establecido.
 89. Aprobar de las medidas planteadas por los trabajadores las que correspondan incluir en el proceso de elaboración del plan.
 90. Proponer ante la instancia superior el plan anual de la empresa para su aprobación y cuando corresponda a la Junta de Gobierno. Una vez aprobado por la instancia correspondiente aprueba la desagregación para su control.
 91. Elevar a la Junta de Gobierno, su inconformidad, sobre aportes a realizar a la organización superior de dirección, con cargo a sus gastos administrativos, por considerar que no aportan valor agregado a la gestión de la empresa.
 92. Aprobar plan de medidas que se genere del análisis efectuado con los trabajadores, del cumplimiento del plan de la empresa, la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, cumplimiento de los indicadores directivos de la empresa, la gestión de la calidad, la contratación, cobros y pagos, entre otros aspectos.
 93. Proponer al jefe de su instancia superior las modificaciones al plan anual por razones justificadas.
 94. Firmar contratos económicos de diferentes tipos. Aprobar las proformas de contrato a utilizar, así como aprobar el procedimiento para la contratación económica en la empresa.

95. Conocer y decidir sobre las discrepancias internas que surjan en la empresa entre las unidades empresariales de base y demás estructuras que componen la empresa.
96. Aprobar mediante resolución la creación del comité de contratación de la empresa.
97. Aprobar la solicitud de créditos bancarios a presentar al banco o a la institución financiera no bancaria que corresponda.
98. Aprobar el sistema de cuentas a emplear, en correspondencia con lo establecido en las Normas Cubanas de Información Financiera
99. Aprobar mediante resolución el manual de contabilidad de la empresa.
100. Aprobar los estados financieros establecidos.
101. Aprobar los sistemas contable-financieros soportados en tecnologías de la información certificados a utilizar en la actividad contable de la empresa.
102. Proponer a la aprobación de la instancia superior la creación de reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías de éstas.
103. Proponer a la instancia superior el destino de los activos fijos tangibles ociosos que son administrados por la empresa, de acuerdo a los procedimientos establecidos.
104. Decidir sobre el empleo y uso de los recursos financieros y materiales de la empresa, asignados para el desarrollo de sus funciones, así como una óptima utilización de la fuerza de trabajo.
105. Abrir y operar cuentas bancarias en correspondencia con lo establecido por el Organismo correspondiente.
106. Aprobar el plan de autocontrol de la empresa, así como los aspectos e indicadores a controlar de cada área de regulación y control y unidad empresarial de base.
107. Aprobar la creación de grupos de trabajo multidisciplinarios de autocontrol y solución de problemas.
108. Aprobar en caso necesario las medidas correctivas para restablecer el sistema de control interno de la empresa.
109. Aprobar las medidas a tomar, con el personal responsable de las deficiencias detectadas en auditorías o controles no satisfactorios.
110. Aprobar los sistemas de costos a emplear en la empresa. Aprobar mediante resolución el manual de contabilidad de costo de la empresa.
111. Aprobar los precios que le correspondan según lo establecido por el Organismo correspondiente. Aprobar los precios y tarifas internas de ventas de semiproductos y servicios internos a ofrecer entre las Unidades Empresariales de Base en el marco de aprobado.
112. Aprobar el flujo informativo y mediante resolución, el reglamento de información (internas y externas) de la empresa.
113. Aprobar la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la empresa.
114. Aprobar el sistema de indicadores que miden los resultados de la gestión de la empresa. Aprobar los cuadros de mando de la información a utilizar por los diferentes jefes de la empresa.
115. Aprobar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en la empresa.
116. Aprobar o proponer a la instancia que corresponda, la implantación de los resultados de los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
117. Aprobar el plan de mercadotecnia de la empresa.

118. Aprobar o proponer a la instancia superior la política de exportaciones de productos y servicios a implantar; así como las acciones a implantar resultante de estudios sobre nuevas posibilidades de exportación de productos y servicios.
119. Aprobar el sistema de evaluación de la satisfacción del cliente de la empresa.
120. Aprobar el plan de sustitución de importaciones.
121. Aprobar el Sistema de Comunicación de la empresa.
122. Aprobar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa
123. Aprobar medidas que garanticen establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general.

El Director General para la realización práctica de las funciones y facultades asignadas se apoya en los Directores, especialistas y trabajadores de la empresa que se encargan de elaborar los proyectos de reglamentos y sistemas a aplicar en la empresa y una vez aprobadas, aplica y controla su ejecución.

El Director General de la empresa en su expediente final de Perfeccionamiento Empresarial, asigna las funciones y facultades a cada Director de área de regulación y control y de Unidad Empresarial de Base, así como a los jefes de grupos, brigadas o equipos de trabajo socialista.

IV.- CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO. (Misión)

- Cumplir y hacer cumplir la constitución de la república, las leyes y demás disposiciones vigentes así como las directivas y planes del estado y del gobierno.
- Cumplir y hacer cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
- Aplicación de métodos, técnicas y estilos de dirección, que le permitan garantizar el cumplimiento de los planes de producción y ventas, de forma eficiente, así lograr resultados positivos en su actividad.

ACTIVIDADES DIARIAS:

- Visitas a las UEB para conocer y controlar la situación de las producciones
- Controla diariamente el cumplimiento del Plan Técnico Económico.
- Chequea y controla los recursos bajo su responsabilidad.
- Chequea el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección del trabajo.
- Motiva la participación activa de todos los trabajadores en las actividades diarias.
- Control y vigila el cumplimiento de la disciplina laboral.

- Cumple y hace cumplir la Legislación vigente defiende la legalidad socialista y vela por su estricto cumplimiento.

ACTIVIDADES PERIODICAS:

- Participar en las reuniones según plan del Consejo de la Administración Provincial.
- Convoca de forma regular al Consejo de Dirección tanto de forma ordinaria como extraordinaria.
- Participa en las actividades sindicales.
- Prepara al personal de la entidad para tiempo de guerra.
- Convocar a reuniones, asambleas a cuadros, técnicos y trabajadores de las UEB de forma sistemática y cuantas veces se estimen necesario.
- Participar en los consejos de Dirección del GEICON
- Participar en los Consejos de Dirección del MICONS

ACTIVIDADES OCASIONALES:

- Ejecuta los movimientos de cuadro de acuerdo con la política de cuadro y a la legislación vigente.
- Suscribe con el sindicato los Convenios Colectivos de Trabajo.
- Rinde cuenta a la Comisión de Cuadros.
- Demuestra creatividad e iniciativa en las circunstancias que lo requiera.
- Rinde cuenta al Grupo del GEICON.
- Rinde cuenta al CAP.
- Rinde cuenta ante la Comisión de Cuadros del GEICON.

V. FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.

- Organizaciones, áreas o puestos a quien le reporta:

DIRECTOS	INDIRECTOS
GEICON	MICONS

--	--

- Organizaciones, áreas o puestos que le reportan:

DIRECTOS	INDIRECTOS
Directores de áreas de regulación y control	Jefe de Fabricas
Directores de UEB	
Jefe de Departamentos	
Áreas Independientes	

VI. DOCUMENTO DE TRABAJO.

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dirección que envía	Personal que lo envía	Uso o Trámite
Planificación	GEICON	Director General	Guía del trabajo
Política Económica y Financiera	Dirección Contabilidad y Finanzas	Directora Contabilidad y Finanzas	Análisis y Exigir cumplimiento
Política de Producción, Comercialización y Energética	Dirección Operaciones	Director de Operaciones	Exigir cumplimiento
Política Recursos Humanos, OTS, Seguridad y Salud, Capacitación	Dirección Capital Humano	Directora Capital Humano	Exigir cumplimiento
Política de Calidad, Normalización, Desarrollo Minero, Medio Ambiente Inversiones e Informática	Dirección Técnica	Director Técnico	Exigir cumplimiento

Política de Equipos y Mantenimiento Industrial	Dirección de Equipo	Director de Equipo	Exigir cumplimiento
Política de Cuadros	Departamento de Cuadros	Jefe Cuadro	Exigir cumplimiento
Control Interno	Área Organización y Control	Especialista Principal	Exigir cumplimiento
Seguridad Protección y Defensa	Área Seguridad Protección y Defensa	Especialista	Exigir cumplimiento
Política de la Legalidad Socialista	Departamento Jurídico	Asesor Jurídico	Exigir cumplimiento

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Plan de Trabajo	GEICON	Director General
Cierre mensual del Balance	Dirección Contabilidad y Finanzas	Director Cont. Y Finanza GEICON.

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Medio ambiente	x		
2	Aplica técnicas de dirección	x		
3	Sustitución en el cargo			
4	Rotación en el cargo	x		
5	Organizado	x		
6	Carismático	x		
7	Creativo	x		
8	Autocrítico	x		
9	Conocimiento Estado Financiero			

10	Disciplinado	x		
11	Defensa y defensa civil	x		
12	Desarrolla Habilidades Informáticas	x		
13	Actualización política-ideológica	x		
14	Desarrolla reuniones productivas			
15	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	x		
16	Gestión de la calidad	x		
17	Actualización Ingles Técnicos			
18	Autocontrol	x		
19	Iniciativa	x		
20	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad	x		
21	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
22	Administra el tiempo, delega correctamente	x		
23	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
24	Actualización Control Interno Res. 60			
25	Desarrolla la política de cuadros y reservas	x		
26	Actualización en migración Linux	x		
27	Responsable	x		

Fecha de elaboración: 9 de Marzo del 2011

Elaboración Propia

Perfil de Competencias.

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTO DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director Adjunto Empresa Materiales de la Construcción de Cienfuegos.

2. Categoría Ocupacional: Dirigente

3. Área: Dirección Empresa.

4. Salario: \$ 852.00

5. Requisitos de formación

- Escolaridad: Nivel Superior
- Conocimientos específicos: Producción, calidad, contabilidad, costo, finanzas y Capital Humano
- Experiencia para ocupar el cargo: 5 año
- Experiencia: 4 años en el sector de la Construcción.

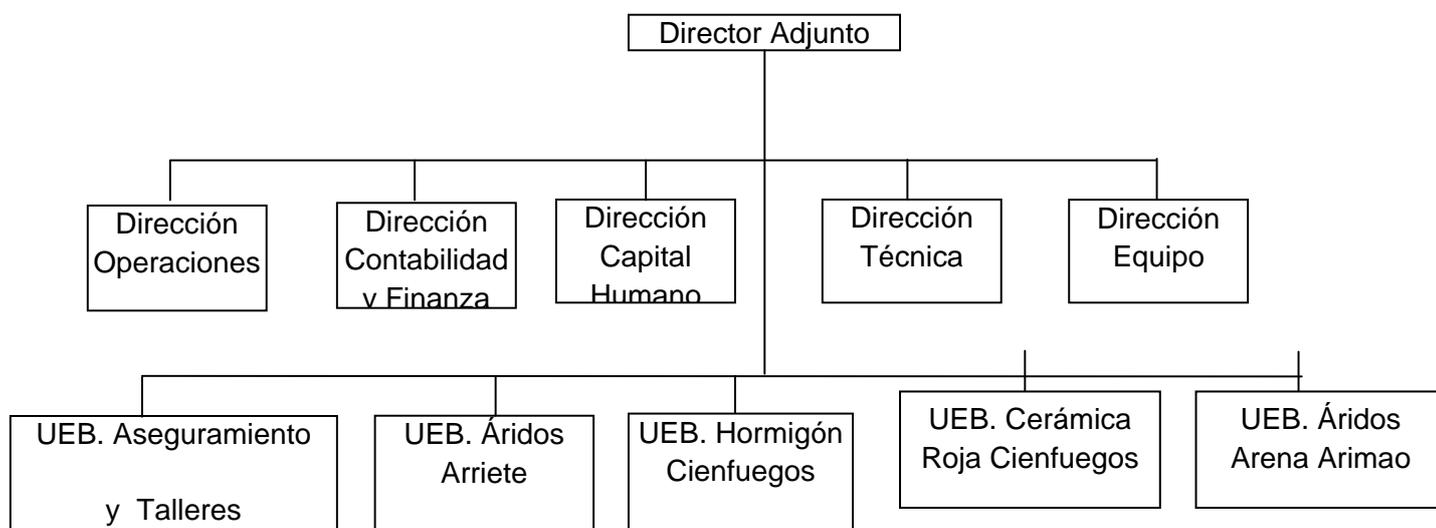
6. Condiciones de trabajo:

- Posición: Sentado.
- Riesgos: No existen
- Esfuerzos: No existen
- Enfermedades: Disminución visual, estrés

7. Ambiente de trabajo: Iluminación, organización, ventilación y otros.

8. Equipamiento de trabajo: Medio de transporte (autos), equipos de oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO DEL DIRECTOR.



III.- NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSEBILIDADES DEL CARGO.

(Funciones y atribuciones.)

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dictan por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
2. Dirigir, organizar y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.

3. Elaborar las resoluciones necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
4. Elaborar e implantar la base reglamentaria de la empresa.
5. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
6. Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
7. Controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas en la Gestión empresarial en todas las empresas.
8. Elaborar y actualizar la estrategia de la empresa; evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.
9. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
10. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
11. Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
12. Diseñar el funcionamiento de la empresa sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuada a su tecnología y objeto empresarial.
13. Garantizar que la producción y prestación de servicios sea realizada en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial.
14. Establecer las funciones y facultades que deben desarrollar cada nivel de dirección en la empresa en correspondencia con la estructura establecida y seleccionar el personal idóneo para el desempeño de las mismas.
15. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección; otras empresas y con otros órganos, Organismos o consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
16. Elaborar, reglamentar y aplicar el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección de la empresa.
17. Programar las reuniones a desarrollar y tareas a cumplir en la empresa.
18. Rendir cuenta periódicamente a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de toda la empresa. Organizar el proceso de rendición de cuentas en las diferentes áreas de la empresa ante el consejo de dirección.
19. Diseñar e implantar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la empresa y sus reservas en correspondencia con los lineamientos que a estos efectos se emite por el Gobierno.
20. Determinar de conjunto con los trabajadores los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la empresa.
21. Elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical el reglamento de estimulación moral de los trabajadores de la empresa.
22. Elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección.

23. Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
24. Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el sistema de atención al hombre en la empresa.
25. Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
26. Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.
27. Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
28. Efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por la empresa.
29. Elaborar el reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista y garantizar su cumplimiento.
30. Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo. Elaborar el reglamento que organiza en la empresa este sistema.
31. Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.
32. Elaborar y aplicar el procedimiento que organiza la actividad metrológica en la empresa y cumpla con los requisitos del Servicio Nacional de Metrología.
33. Aplicar correctamente las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento.
34. Aplicar el sistema de gestión de la calidad en la empresa, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas según el cronograma elaborado.
35. Elaborar el manual de la calidad de la empresa.
36. Organizar el funcionamiento del consejo de calidad de la empresa y de los grupos de mejora.
37. Realizar el plan de los estudios sistemáticos de organización del trabajo en la empresa. Implementar las medidas a tomar como resultado de los estudios de organización del trabajo realizados.
38. Analizar el método de estudio a utilizar para el perfeccionamiento de la organización del trabajo de acuerdo a las características técnicas y productivas de la empresa, así como aplicar las medidas necesarias para instrumentar los resultados obtenidos una vez aprobado en el consejo de dirección.
39. Elaborar en la empresa todas las normas de trabajo asociadas a su actividad, así como elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética.
40. Diseñar e implantar en coordinación con la organización sindical el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores
41. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.

42. Elaborar de conjunto con el sindicato, el reglamento de la Idoneidad demostrada de los trabajadores y garantizar su cumplimiento sobre la base que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador.
43. Elaborar y aplicar el reglamento de trabajo de los comités de expertos de la empresa. Crearlos donde corresponde y organizar su funcionamiento.
44. Evaluar de conjunto con la organización sindical, el período de prueba para cada cargo a utilizar, en correspondencia con la complejidad y responsabilidad, elaborando el procedimiento que norma este aspecto en la empresa.
45. Determinar de conjunto con el sindicato, los cargos por designación de la empresa, así como los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios, según lo establecido en la legislación vigente.
46. Evaluar e implantar de conjunto con la organización sindical, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la empresa en correspondencia a lo establecido.
47. Garantizar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
48. Elaborar el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las evaluaciones.
49. Organizar el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido. Elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves.
50. Elaborar el procedimiento para la creación de nuevos cargos de trabajo, definiendo el método de evaluación a emplear en la empresa.
51. Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la empresa, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.
52. Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la empresa.
53. Elaborar con la amplia participación de los trabajadores y la organización sindical el reglamento disciplinario interno de la empresa. Controlar su cumplimiento.
54. Organizar la estructura salarial a aplicar a los dirigentes en correspondencia con la categoría aprobada a la empresa, garantizando que no se produzcan ni igualdades ni incongruencias salariales.
55. Evaluar y aplicar el tratamiento salarial que corresponde a los jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales de la empresa.
56. Garantizar que todos los trabajadores de la empresa vinculen su salario a los resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
57. Confeccionar, oído el criterio de la organización sindical, el reglamento de los sistemas de pagos de la empresa.
58. Evaluar periódicamente en el consejo de dirección y en las asambleas de trabajadores los resultados de los sistemas de pago y el análisis de costo-beneficio que cada sistema ofrece.
59. Evaluar los puestos que están sometidos a condiciones laborales anormales, trabajar para la eliminación de las que sean posibles.
60. Elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados en la empresa.

61. Elaborar el reglamento de pago por alto desempeño en la empresa. Garantizar su cumplimiento.
62. Evaluar y tramitar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa.
63. Elaborar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento interno de estimulación en CUC de la empresa, de estar aprobado por el Organismo correspondiente. Controlar el cumplimiento.
64. Aplicar a los trabajadores de la empresa, en correspondencia con lo establecido, el tratamiento que corresponda ante la ocurrencia de interrupciones laborales.
65. Evaluar el personal propuesto a declarar como disponible en la empresa, aplicando según lo establecido, el tratamiento laboral y salarial que le corresponda.
66. Evaluar los riesgos existentes en la empresa (desastres, incendios, pérdida de plantaciones, plagas, ciclones, intensas sequías, etc.), determinando cuales deben ser transferidos a empresas de seguros y lo que asumirá la empresa.
67. Elaborar e implantar el manual de seguridad y salud en el trabajo. Elaborar el plan de prevención de riesgos, que permita prevenir accidentes causantes de pérdidas de carácter social, material o humano.
68. Organizar y controlar el sistema de seguridad y protección física, planificar las medidas a tomar a fin de preservar los equipos, medios, materiales, e información de las empresas.
69. Confeccionar y mantener actualizado el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
70. Confeccionar y conciliar los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa.
71. Confeccionar y compatibilizar con los órganos de la defensa civil los planes contra catástrofes.
72. Elaborar e implantar el sistema de medio ambiente en la empresa.
73. Realizar periódicamente diagnósticos de la situación ambiental, definiendo los problemas ambientales y las medidas para su solución.
74. Diseñar e implantar el sistema de gestión de la innovación de la empresa.
75. Garantizar la introducción en la empresa de nuevas técnicas, innovaciones de efectividad comprobada.
76. Controlar el cumplimiento de los planes de generalización.
77. Diseñar e implantar el sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal de la empresa en función de su desarrollo.
78. Garantizar el cumplimiento de las medidas de la propiedad industrial y el derecho de autor en correspondencia a lo establecido por el Organismo correspondiente.
79. Garantizar el funcionamiento del movimiento de innovadores, racionalizadores, las brigadas técnicas juveniles y del forum de ciencia y técnica. Garantizar la generalización e implantación en la empresa de las mejores soluciones.
80. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en todas sus categorías y por unidades empresariales de base, en correspondencia con las indicaciones recibidas del Organismo o consejos de la administración Provincial al cual se subordina. Desagregar el plan por meses.

81. Elaborar el procedimiento de planificación de la empresa en correspondencia con lo establecido por los Organismos o consejos de la administración Provincial al cual se subordina.
82. Garantizar la participación de los trabajadores de la empresa en todo el proceso de elaboración del plan anual, en coordinación con la organización sindical.
83. Presentar y defender, el plan anual de la empresa, en la Organización superior de dirección y de corresponder en junta de gobierno, el Organismo o consejos de la administración Provincial al cual se subordina.
84. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
85. Elaborar y aplicar el sistema de costos de la calidad en la empresa.
86. Elaborar el manual de contabilidad de costos de la empresa. Garantizar su correcta aplicación.
87. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la empresa y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos, fundamentalmente en divisas.
88. Elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en la empresa.
89. Garantizar en la empresa el correcto funcionamiento del comité de contratación.
90. Elaborar el procedimiento que establece las normativas para la formalización de contratos de compraventas de útiles y herramientas de trabajo.
91. Elaborar el manual de contabilidad de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las medidas organizativas para su correcto funcionamiento.
92. Emitir periódicamente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad.
93. Asegurar que los sistemas contable – financieros, soportados en tecnologías de la información estén certificados por las autoridades competentes, garanticen la exactitud de las operaciones y el control.
94. Certificar anualmente los estados financieros de la empresa con entidades autorizadas.
95. Depositar, anualmente, los estados financieros aprobados por el Director General de la empresa, en las oficinas territoriales del Registro Mercantil.
96. Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y garantizar que se cumplan las medidas necesarias para erradicar las desviaciones en la empresa.
97. Diseñar e implantar el sistema de control interno de la empresa.
98. Elaborar el plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan.
99. Elaborar el plan de autocontroles a realizar en la empresa. Crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten autocontroles y analicen problemas y posibles alternativas de solución.
100. Evaluar en el consejo de dirección los resultados deficientes en la gestión, demostrado en auditorias y controles; analizar las causas de las

deficiencias detectadas y las medidas a tomar, disciplinarias, laborales, técnicas, económicas, organizativas y salariales que procedan. Informar los resultados de este análisis a los trabajadores, a la organización sindical y a la instancia superior.

101. Analizar el posible destino de los activos fijos ociosos que son administrados por la empresa.
102. Organizar la actividad de tesorería teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la empresa, a partir de las políticas establecidas por el Organismo correspondiente.
103. Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC).
104. Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y tomar las medidas necesarias para erradicar las desviaciones.
105. Garantizar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la empresa en tiempo y forma.
106. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
107. Documentar el cien por cien (100 %) de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda.
108. Elaborar, evaluar y controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivos en la empresa.
109. Analizar la factibilidad de crear reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías a crear sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de la empresa y lo dispuesto por el Gobierno.
110. Evaluar las necesidades de créditos bancarios, fundamentar su recuperación siempre que proceda en un banco o institución financiera no bancaria.
111. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la empresa.
112. Formar y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos del Organismo correspondiente.
113. Organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la empresa.
114. Elaborar el reglamento de información de la empresa, así como los cuadros de mando de la dirección de cada jefe de la empresa. Garantizar su cumplimiento.
115. Elaborar la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la empresa en correspondencia con las normas generales establecidas por el Organismo o consejo de la administración Provincial.
116. Elaborar y aplicar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en la empresa.
117. Realizar los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
118. Elaborar el plan de mercadotecnia y controlar su cumplimiento periódicamente.
119. Diseñar de conjunto con los directivos de la instancia superior la política de exportaciones de productos y servicios a implantar. Garantizar el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de exportaciones aprobado para el año. Realizar estudios sistemáticos de las nuevas posibilidades de exportación de productos y servicios.

120. Elaborar en la empresa un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita la mejora y el perfeccionamiento de las producciones y servicios de la empresa.
121. Garantizar la sustitución de importaciones e incluir en el plan anual de cada año. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de sustitución importaciones.
122. Diseñar e implantar el Sistema de Comunicación de la empresa.
123. Elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.
124. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general.

IV.- CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO. (Misión)

- Cumplir y hacer cumplir la constitución de la república, las leyes y demás disposiciones vigentes así como las directivas y planes del estado y del gobierno.
- Cumplir y hacer cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
- Aplicación de métodos, técnicas y estilos de dirección, que le permitan garantizar el cumplimiento de los planes de producción y ventas, de forma eficiente, así lograr resultados positivos en su actividad.

ACTIVIDADES DIARIAS:

- Visitas a las UEB para conocer y controlar la situación de las producciones
- Controla diariamente el cumplimiento del Plan Técnico Económico.
- Chequea y controla los recursos bajo su responsabilidad.
- Chequea el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección del trabajo.
- Motiva la participación activa de todos los trabajadores en las actividades diarias.
- Control y vigila el cumplimiento de la disciplina laboral.
- Cumple y hace cumplir la Legislación vigente defiende la legalidad socialista y vela por su estricto cumplimiento.

ACTIVIDADES PERIODICAS:

- Participar en las reuniones según plan del Consejo de la Administración Provincial.

- Convoca de forma regular al Consejo de Dirección tanto de forma ordinaria como extraordinaria.
- Participa en las actividades sindicales.
- Prepara al personal de la entidad para tiempo de guerra.
- Convocar a reuniones, asambleas a cuadros, técnicos y trabajadores de las UEB de forma sistemática y cuantas veces se estimen necesario.
- Participar en los consejos de Dirección del GEICON
- Participar en los Consejos de Dirección del MICONS

ACTIVIDADES OCASIONALES:

- Ejecuta los movimientos de cuadro de acuerdo con la política de cuadro y a la legislación vigente.
- Suscribe con el sindicato los Convenios Colectivos de Trabajo.
- Rinde cuenta a la Comisión de Cuadros.
- Demuestra creatividad e iniciativa en las circunstancias que lo requiera.
- Rinde cuenta al Grupo del GEICON.
- Rinde cuenta al CAP.
- Rinde cuenta ante la Comisión de Cuadros del GEICON.

V. FLUJO DE INFORMACION Y RELACIONES.

- Organizaciones, áreas o puestos a quien le reporta:

DIRECTOS	INDIRECTOS
GEICON	MICONS

- Organizaciones, áreas o puestos que le reportan:

DIRECTOS	INDIRECTOS
Directores de áreas de regulación y control	Jefe de Fabricas
Directores de UEB	

Jefe de Departamentos	
Áreas Independientes	

VI. DOCUMENTO DE TRABAJO.

125. Información recibida en el puesto.

Documento	Dirección que envía	Personal que lo envía	Uso o Trámite
Planificación	GEICON	Director General	Guía del trabajo
Política Económica y Financiera	Dirección Contabilidad y Finanzas	Directora Contabilidad y Finanzas	Análisis y Exigir cumplimiento
Política de Producción, Comercialización y Energética	Dirección Operaciones	Director de Operaciones	Exigir cumplimiento
Política Recursos Humanos, OTS, Seguridad y Salud, Capacitación	Dirección Capital Humano	Directora Capital Humano	Exigir cumplimiento
Política de Calidad, Normalización, Desarrollo Minero, Medio Ambiente Inversiones e Informática	Dirección Técnica	Director Técnico	Exigir cumplimiento
Política de Equipos y Mantenimiento Industrial	Dirección de Equipo	Director de Equipo	Exigir cumplimiento
Política de Cuadros	Departamento de Cuadros	Jefe Cuadro	Exigir cumplimiento
Control Interno	Área Organización y Control	Especialista Principal	Exigir cumplimiento
Seguridad Protección y Defensa	Área Seguridad Protección y	Especialista	Exigir cumplimiento

	Defensa		
Política de la Legalidad Socialista	Departamento Jurídico	Asesor Jurídico	Exigir cumplimiento

126. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Plan de Trabajo	GEICON	Director General
Cierre mensual del Balance	Dirección Contabilidad y Finanzas	Director Cont. Y Finanza GEICON.

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Medio ambiente	x		
2	Aplica técnicas de dirección	x		
3	Sustitución en el cargo			
4	Rotación en el cargo	x		
5	Organizado	x		
6	Carismático	x		
7	Creativo	x		
8	Autocrítico	x		
9	Conocimiento Estado Financiero			
10	Disciplinado	x		
11	Defensa y defensa civil	x		
12	Desarrolla Habilidades Informáticas	x		
13	Actualización política-ideológica	x		
14	Desarrolla reuniones productivas		x	
15	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	x		
16	Gestión de la calidad	x		
17	Actualización Ingles Técnicos		x	
18	Autocontrol	x		
19	Iniciativa	x		

20	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad	x		
21	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
22	Administra el tiempo, delega correctamente	x		
23	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
24	Actualización Control Interno Res. 60			
25	Desarrolla la política de cuadros y reservas	x		
26	Actualización en migración Linux	x		
27	Responsable	x		

Fecha de elaboración: 9 de Marzo del 2011

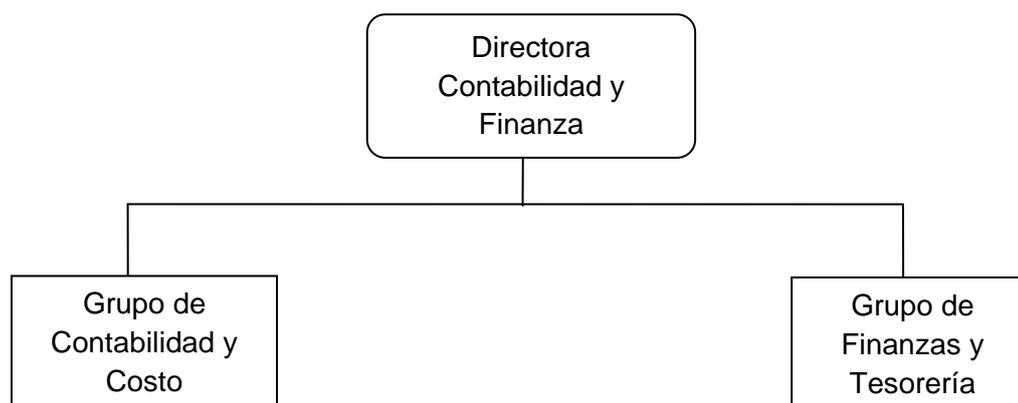
Elaboración Propia

PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Directora Contabilidad y Finanza
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: Directora
4. Salario: \$ 852.00
5. Requisitos de formación:
 - Escolaridad. Nivel Superior
 - Conocimientos específicos. Contabilidad, costo y finanzas.
 - Experiencia para ocupar el cargo: 5 año
 - Experiencias: 11 año en el sector de la Construcción.
6. Condiciones de trabajo. Local con condiciones de privacidad, iluminación, ventilación.
7. Ambiente de trabajo: Ambiente de cordialidad, respeto, trabajo en grupo, sentido de pertenencia, responsabilidad, sacrificio.
8. Equipamiento de trabajo: Materiales de Oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Funciones y Atribuciones).

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
2. Elaborar e implantar la base reglamentaria de la dirección.
3. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
4. Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y en relación con la dirección y las unidades empresariales de base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
5. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar por la dirección, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
6. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección; otras empresas y con otros órganos, Organismos o consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
7. Rendir cuenta periódicamente a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de la dirección.
8. Involucrar a los trabajadores de la dirección en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
9. Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
10. Garantizar que el personal de la dirección desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
11. Evaluar los riesgos existentes en la empresa (desastres, incendios, pérdida de plantaciones, plagas, ciclones, intensas sequías, etc.), determinando cuales deben ser transferidos a empresas de seguros y lo que asumirá la empresa.
12. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en todas sus categorías y por unidades empresariales de base, en correspondencia con las indicaciones recibidas del Organismo o consejos de la administración Provincial al cual se subordina. Desagregar el plan por meses.
13. Elaborar el procedimiento de planificación de la empresa en correspondencia con lo establecido por el Organismo.
14. Garantizar la participación de los trabajadores de la empresa en todo el proceso de elaboración del plan anual, en coordinación con la organización sindical.
15. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
16. Elaborar y aplicar sistema de costos de la calidad en la empresa.
17. Elaborar el manual de contabilidad de costos de la empresa. Garantizar su correcta aplicación.
18. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la empresa y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos, fundamentalmente en divisas.
19. Elaborar el procedimiento que establece las normativas para la formalización de contratos de compraventa de útiles y herramientas de trabajo.

20. Elaborar el manual de contabilidad de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las medidas organizativas para su correcto funcionamiento.
21. Emitir periódicamente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad.
22. Asegurar que los sistemas contable – financieros, soportados en tecnologías de la información estén certificados por la autoridad competente, garanticen la exactitud de las operaciones y el control.
23. Certificar anualmente los estados financieros de la empresa con entidades autorizadas.
24. Depositar, anualmente, los estados financieros aprobados por el Director General de la empresa, en las oficinas territoriales del Registro Mercantil.
25. Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y garantizar que se cumplan las medidas necesarias para erradicar las desviaciones en la empresa.
26. Diseñar e implantar el sistema de control interno de la dirección.
27. Analizar el posible destino de los activos fijos ociosos que son administrados por la empresa.
28. Organizar la actividad de tesorería teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la empresa, a partir de las políticas establecidas por el Organismo correspondiente.
29. Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC).
30. Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y tomar las medidas necesarias para erradicar las desviaciones.
31. Garantizar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la empresa en tiempo y forma.
32. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
33. Documentar el cien por cien (100 %) de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda.
34. Elaborar, evaluar y controlar el cumplimiento permanentemente de los flujos de efectivos en la empresa.
35. Analizar la factibilidad de crear reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías a crear sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de la empresa y lo dispuesto por el Gobierno.
36. Evaluar las necesidades de créditos bancarios, fundamentar su recuperación siempre que proceda en un banco o institución financiera no bancaria.
37. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la empresa.
38. Formar y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos del Organismo correspondiente.
39. Elaborar los expedientes de sobrantes y faltantes y aplicar el tratamiento correspondiente.
40. Aplicar lo establecido en materia de Responsabilidad Material en lo que le concierne.
41. Cumplir con las disposiciones legales en materia de seguridad informática.
42. Elaborar el plan de autocontroles a realizar en la dirección. Crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten autocontroles y analicen problemas y posibles alternativas de solución.

- 43. Organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la dirección.
- 44. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general.

IV .CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Controlar, cumplir y hacer cumplir la política económica y financiera trazada por el país.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Chequea cumplimiento de cuentas por cobrar y pagar.
- Cumplimiento del plan de venta por unidades básicas y su información al sector y demás organismos.
- Cumplimiento de los Precios.
- Análisis de las cuentas por pagar cobrar.

ACTIVIDADES PERIODICAS

-Reunión de la comisión Económica, desarrollo y consejo económico, reunión de coordinación, consejo de dirección, reunión en el sector, cursos seminarios análisis, rebaja de precios, los costos.

ACTIVIDADES OCACIONALES

- Rendición de cuenta al GEICON.
- Flujo de información y relaciones

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Oficina Empresa	GEICON	MICONS

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Finanza, planificación, Estadística	Finanzas	MICONS

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Balance	UEBs	Economía	análisis
Inventarios	Contabilidad	Economía	análisis

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Balance	Dirección Económica	Director Económico

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Medio ambiente			x
2	Aplica técnicas de dirección	x		
3	Sustitución en el cargo		x	
4	Rotación en el cargo	x		
5	Organizado	x		
6	Carismático	x		
7	Creativo	x		
8	Autocrítico	x		

Anexos

9	Conocimiento Estado Financiero	x		
10	Disciplinado	x		
11	Defensa y defensa civil	x		
12	Desarrolla Habilidades Informáticas	x		
13	Actualización política-ideológica	x		
14	Desarrolla reuniones productivas		x	
15	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	x		
16	Gestión de la calidad	x		
17	Actualización Ingles Técnicos		x	
18	Autocontrol	x		
19	Iniciativa	x		
20	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad	x		
21	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
22	Administra el tiempo, delega correctamente		x	
23	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
24	Actualización Control Interno Res. 60		x	
25	Desarrolla la política de cuadros y reservas	x		
26	Actualización en migración Linux			x
27	Responsable	x		

Fecha de elaboración: 9 de Marzo del 2011

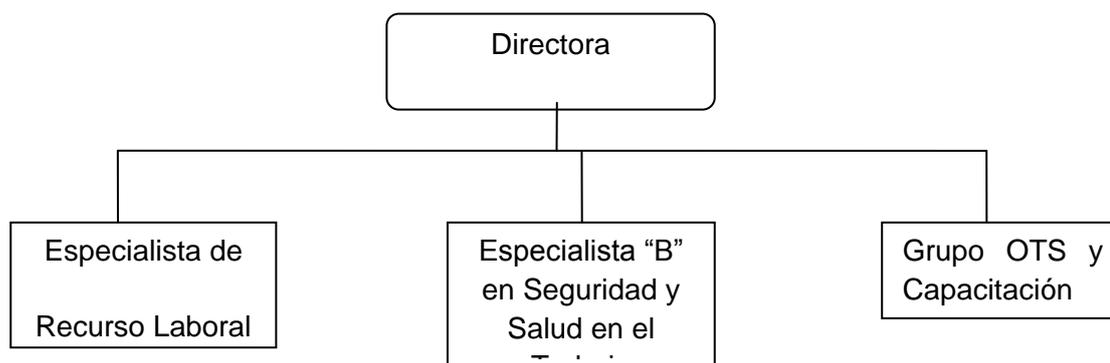
Elaboración Propia

PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Directora Capital Humanos
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: Directora
4. Salario: \$ 852.00
5. Requisitos de formación:
 - Escolaridad. Nivel Superior
 - Conocimientos específicos: Ingeniera Química
 - Experiencia para ocupar el cargo : 5 año
 - Experiencias: 20 año en el sector de la construcción.
6. Condiciones de trabajo. Local con condiciones de privacidad, iluminación, ventilación.
7. Ambiente de trabajo: Ambiente de cordialidad, respeto, trabajo en grupo, sentido de pertenencia, responsabilidad, sacrificio.
8. Equipamiento de trabajo: Materiales de Oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Funciones y Atribuciones).

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dictan por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.

2. Elaborar e implantar la base reglamentaria de la dirección.
3. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
4. Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y en relación con la dirección y las unidades empresariales de base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
5. Controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas en la Gestión Empresarial en todas las Unidades Empresariales de Base de la empresa.
6. Elaborar cada año los objetivos de la dirección a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
7. Diseñar el funcionamiento de la empresa sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuada a su tecnología y objeto empresarial.
8. Establecer las funciones que deben desarrollar cada nivel de dirección en la empresa en correspondencia con la estructura establecida y seleccionar el personal idóneo para el desempeño de las mismas.
9. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección; otras empresas y con otros órganos, Organismos o consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
10. Garantizar que el personal de la dirección desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
11. Programar las reuniones a desarrollar y tareas principales a cumplir de la dirección.
12. Rendir cuenta periódicamente a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de la dirección.
13. Elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical el reglamento estimulación moral de los trabajadores de la empresa.
14. Involucrar a los trabajadores de la dirección en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
15. Elaborar de conjunto con la organización sindical el sistema de atención al hombre en la empresa. Fiscalizar el mismo.
16. Analizar con los trabajadores de la dirección sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
17. Elaborar el reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista y garantizar su cumplimiento.
18. Realizar el plan de los estudios sistemáticos de organización del trabajo en la empresa. Implementar las medidas a tomar como resultado de los estudios de organización del trabajo realizados.
19. Analizar el método de estudio a utilizar para el perfeccionamiento de la organización del trabajo de acuerdo a las características técnicas y productivas de la empresa, así como aplicar las medidas necesarias para instrumentar los resultados obtenidos una vez aprobado en el consejo de dirección.
20. Elaborar en la empresa todas las normas de trabajo asociadas a la actividad.
21. Diseñar e implantar en coordinación con la organización sindical el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores.

22. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
23. Elaborar de conjunto con el sindicato, el reglamento de la Idoneidad demostrada de los trabajadores y garantizar su cumplimiento sobre la base que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador.
24. Elaborar y aplicar el reglamento de trabajo de los comités de expertos de la empresa. Organizar su funcionamiento.
25. Evaluar de conjunto con la organización sindical, el período de prueba para cada cargo a utilizar, en correspondencia con la complejidad y responsabilidad, elaborando el procedimiento que norma este aspecto en la empresa.
26. Determinar de conjunto con el sindicato, los cargos por designación de la empresa, así como los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios, según lo establecido en la legislación vigente.
27. Evaluar e implantar de conjunto con la organización sindical, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la empresa en correspondencia a lo establecido.
28. Garantizar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
29. Elaborar el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las evaluaciones.
30. Organizar el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido. Elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves.
31. Elaborar el procedimiento para la creación de nuevos cargos de trabajo, definiendo el método de evaluación a emplear en la empresa.
32. Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la empresa, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.
33. Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la empresa.
34. Elaborar con la amplia participación de los trabajadores, el reglamento disciplinario interno de la empresa. Controlar su cumplimiento.
35. Organizar la estructura salarial a aplicar a los dirigentes en correspondencia con la categoría aprobada a la empresa, garantizando que no se produzcan ni igualdades ni incongruencias salariales.
36. Evaluar y aplicar el tratamiento salarial que corresponde a los jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales de la empresa.
37. Garantizar que todos los trabajadores de la empresa vinculen su salario a los resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
38. Confeccionar, oído el criterio de la organización sindical, el reglamento de los sistemas de pagos de la empresa.
39. Evaluar periódicamente en el consejo de dirección y en las asambleas de trabajadores los resultados de los sistemas de pago y el análisis de costo-beneficio que cada sistema ofrece.
40. Evaluar los puestos que están sometidos a condiciones laborales anormales, trabajar para la eliminación de las que sean posibles.
41. Elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados en la empresa.

42. Elaborar el reglamento de pago por alto desempeño en la empresa. Garantizar su cumplimiento.
43. Evaluar y tramitar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa.
44. Elaborar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento interno de estimulación en CUC de la empresa. Controlar el cumplimiento.
45. Aplicar a los trabajadores de la empresa, en correspondencia con lo establecido, el tratamiento que corresponda ante la ocurrencia de interrupciones laborales.
46. Evaluar el personal propuesto a declarar como disponible en la empresa, aplicando según lo establecido, el tratamiento laboral y salarial que le corresponda.
47. Elaborar e implantar el manual de seguridad y salud en el trabajo. Elaborar el plan de prevención de riesgos, que permita prevenir accidentes causantes de pérdidas de carácter social, material o humano.
48. Garantizar que se cumpla la política de Seguridad Social establecida por el país en la empresa.
49. Aplicar lo establecido en materia de Responsabilidad Material en lo que le concierne.
50. Cumplir con las disposiciones legales en materia de seguridad informática.
51. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en las categorías correspondientes a la dirección, en correspondencia con las indicaciones recibidas por el Organismo. Desagregar el plan por meses.
52. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
53. Diseñar e implantar el sistema de control interno de la dirección.
54. Elaborar el plan de autocontroles a realizar en la dirección. Crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten autocontroles y analicen problemas y posibles alternativas de solución.
55. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos materiales de la dirección.
56. Organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la dirección.
57. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Controlar, cumplir y hacer cumplir la política de Gestión Integral del Capital Humano trazada por el país.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Dirige controla y orienta el trabajo del personal subordinado.
- Revisa y controla la asistencia del personal.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Ordena el pago de prestaciones de la seguridad social en los casos de invalidez temporal.
- Comprueba a través de auto inspecciones el cumplimiento de la legislación laboral vigente.

ACTIVIDADES OCACIONALES

- Remite al trabajador enfermo o lesionado a la comisión de peritaje médico brindando cuantos antecedentes sean necesarios.
- Ejecuta las funciones con relación a las plantillas de tiempo excepcionales.

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Oficina Empresa	GEICON	MICONS

- ✓ Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
MTSS. Municipal , Provincial	X	

VI. DOCUMENTOS DE TRABAJO.

3. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Resoluciones, Circulares	R.Humanos	Director	Análisis y

			aplicación

4. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Informe Estadístico	Recursos Humanos	Director Capital Humano

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Medio ambiente			x
2	Aplica técnicas de dirección		x	
3	Sustitución en el cargo		x	
4	Rotación en el cargo			x
5	Organizado	x		
6	Carismático	x		
7	Creativo	x		
8	Autocritico	x		
9	Conocimiento Estado Financiero		x	
10	Disciplinado		x	
11	Defensa y defensa civil	x		
12	Desarrolla Habilidades Informáticas	x		
13	Actualización política-ideológica	x		
14	Desarrolla reuniones productivas			x
15	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	x		
16	Gestión de la calidad	x		
17	Actualización Ingles Técnicos			x

18	Autocontrol	x		
19	Iniciativa	x		
20	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad	x		
21	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
22	Administra el tiempo, delega correctamente	x		
23	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
24	Actualización Control Interno Res. 60		x	
25	Desarrolla la política de cuadros y reservas		x	
26	Actualización en migración Linux	x		
27	Responsable	x		

Fecha de elaboración: 9 de Marzo del 2011

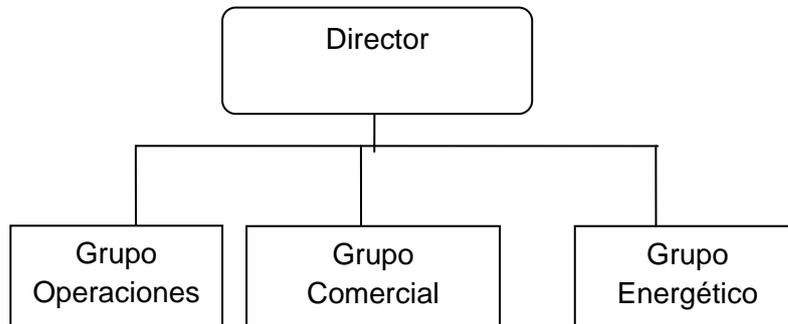
Elaboración Propia

PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director de Operaciones
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: Dirección
4. Salario: \$ 852.00
5. Requisitos de formación:
 - Escolaridad. Nivel Superior
 - Conocimientos específicos. Actividad Producción
 - Experiencia para ocupar el cargo: 5 año
 - Experiencias: 23 año.
6. Condiciones de trabajo. Local con condiciones de privacidad, iluminación, ventilación.
7. Ambiente de trabajo: Ambiente de cordialidad, respeto, trabajo en grupo, Camarería, sentido de pertenencia, responsabilidad, sacrificio.
8. Equipamiento de trabajo: Materiales de Oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Funciones y Atribuciones).

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
2. Elaborar e implantar la base reglamentaria de la dirección.
3. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
4. Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
5. Garantizar que el personal de la dirección desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.

6. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar por la dirección, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
7. Orientar a las unidades empresariales de base de la empresa para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
8. Garantizar que la producción y prestación de servicios sea realizada en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial.
9. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección; otras empresas y con otros órganos, Organismos o consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
10. Programar las reuniones a desarrollar y tareas a cumplir por la dirección.
11. Rendir cuenta periódicamente a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de la dirección.
12. Involucrar a los trabajadores de la dirección en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
13. Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
14. Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.
15. Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
16. Planificar, organizar, distribuir y controlar las demandas de recursos materiales y las materias primas necesarias para la ejecución de la producción o la prestación de los servicios de la empresa.
17. Asesorar, ejecutar, chequear y controlar los proyectos de explotación, prospección, desarrollo minero, explotación de yacimientos y la ley de Minas.
18. Efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por la empresa.
19. Elaborar en la empresa todas las normas de trabajo asociadas a su actividad, así como elaborar las normas de consumo material y de producciones locales.
20. Garantizar el control de las producciones locales ejecutadas por otros organismos así como la distribución de las materias primas.
21. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en las categorías correspondientes a la dirección, en correspondencia con las indicaciones recibidas por el Organismo. Desagregar el plan por meses.
22. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
23. Cumplir con las disposiciones legales en materia de seguridad informática.
24. Elaborar el plan de autocontroles a realizar en la dirección. Crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten autocontroles y analicen problemas y posibles alternativas de solución.
25. Organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la dirección.
26. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos materiales de la dirección
27. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general.

28. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
29. Elaborar e implantar la base reglamentaria de la dirección.
30. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
31. Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y en relación con la dirección y las unidades empresariales de base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
32. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar por la dirección, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
33. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección; otras empresas y con otros órganos, Organismos o consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
34. Rendir cuenta periódicamente a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de la dirección.
35. Garantizar que el personal de la dirección desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo
36. Involucrar a los trabajadores de la dirección en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
37. Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
38. Programar las reuniones a desarrollar y tareas a cumplir en la dirección.
39. Elaborar cada año los objetivos de la dirección a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
40. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección; otras empresas y con otros órganos, Organismos o consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
41. Analizar con los trabajadores de la dirección sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
42. Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
43. Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa
44. Aplicar correctamente las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento.
45. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en las categorías correspondientes a la dirección, en correspondencia con las indicaciones recibidas por el Organismo. Desagregar el plan por meses.
46. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
47. Elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en la empresa.

48. Garantizar en la empresa el correcto funcionamiento del comité de contratación.
49. Elaborar y aplicar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en la empresa.
50. Elaborar el plan de mercadotecnia y controlar su cumplimiento periódicamente.
51. Diseñar de conjunto con los directivos de la instancia superior la política de exportaciones de productos y servicios a implantar. Garantizar el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan de exportaciones aprobado para el año. Realizar estudios sistemáticos de las nuevas posibilidades de exportación de productos y servicios.
52. Elaborar en la empresa un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita la mejora y el perfeccionamiento de las producciones y servicios de la empresa.
53. Diseñar e implantar el Sistema de Comunicación de la empresa.
54. Elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.
55. Cumplir con las disposiciones legales en materia de seguridad informática.
56. Diseñar e implantar el sistema de control interno de la dirección.
57. Elaborar el plan de autocontroles a realizar en la dirección. Crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten autocontroles y analicen problemas y posibles alternativas de solución.
58. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos materiales de la dirección.
59. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: garantizar que los planes de producción se cumplan y las ventas

ACTIVIDADES DIARIAS

- Dirige controla y orienta el trabajo del personal subordinado.
- Revisa y controla los partes de producción y venta diario.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Participar en reuniones con administradores, reunión de coordinación, consejo de dirección, seminarios, cursos.

ACTIVIDADES OCACIONALES

- Rendición de cuenta consejo de Dirección, PCC

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

- Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Oficina Empresa	GEICON	MICONS

- Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
GEICON	X	
Poder Popular, PCC		X

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

5. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Resoluciones, Circulares, Resoluciones	GEICON	Director de Operaciones	Análisis y aplicación

6. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Informe, Circulares	Departamento de Operaciones	Director Operaciones

--	--	--

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Medio ambiente		x	
2	Aplica técnicas de dirección		x	
3	Sustitución en el cargo			x
4	Rotación en el cargo		x	
5	Organizado	x		
6	Carismático		x	
7	Creativo	x		
8	Autocritico		x	
9	Conocimiento Estado Financiero	x		
10	Disciplinado	x		
11	Defensa y defensa civil	x		
12	Desarrolla Habilidades Informáticas		x	
13	Actualización política-ideológica	x		
14	Desarrolla reuniones productivas			
15	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	x		
16	Gestión de la calidad	x		
17	Actualización Ingles Técnicos		x	
18	Autocontrol	x		
19	Iniciativa	x		
20	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad	x		
21	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
22	Administra el tiempo, delega correctamente	x		
23	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
24	Actualización Control Interno Res. 60			x
25	Desarrolla la política de cuadros y reservas		x	
26	Actualización en migración Linux			x
27	Responsable	x		

Fecha de elaboración : 9 de Marzo del 2011

Elaboración Propia

PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director de Equipo

2. Categoría Ocupacional: Dirigente

3. Área: Dirección

4. Salario: \$ 852.00

5. Requisitos de formación:

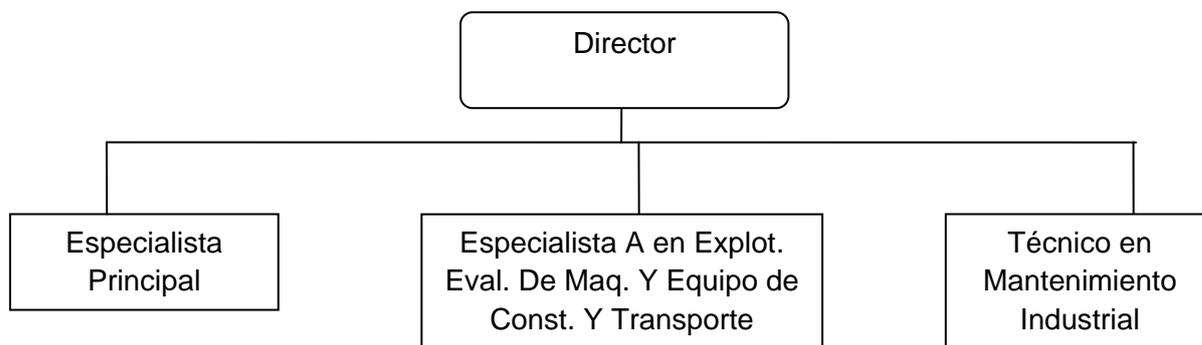
- Escolaridad. Nivel Superior
- Conocimientos específicos. Actividad de Equipo
- Experiencia para ocupar el cargo: 5 año
- Experiencias: 28 año en el sector de la construcción

6. Condiciones de trabajo. Local con condiciones de privacidad, iluminación, ventilación.

7. Ambiente de trabajo: Ambiente de cordialidad, respeto, trabajo en grupo, Camarería, sentido de pertenencia, responsabilidad, sacrificio.

8. Equipamiento de trabajo: Materiales de Oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Funciones y Atribuciones).

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
2. Elaborar e implantar la base reglamentaria de la dirección.
3. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
4. Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y en relación con la dirección y las unidades empresariales de base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
5. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar por la dirección, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
6. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección; otras empresas y con otros órganos, Organismos o consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
7. Rendir cuenta periódicamente a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de la dirección.
8. Garantizar que el personal de la dirección desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
9. Involucrar a los trabajadores de la dirección en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
10. Programar las reuniones a desarrollar y tareas principales a cumplir de la dirección.
11. Rendir cuenta periódicamente a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de la dirección.
12. Analizar con los trabajadores de la dirección sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
13. Planificar, organizar, supervisar y controlar el uso racional de la energía y el consumo de portadores energéticos. Controlar que esta materia se aplique en la empresa en correspondencia con la política trazada por el país.
14. Planificar, organizar, supervisar y controlar la política del Uso y Explotación del Equipamiento Tecnológico y no Tecnológico en la empresa de acuerdo a lo establecido por el Organismo y el país.
15. Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo. Elaborar el reglamento que organiza en la empresa este sistema.
16. Elaborar en la empresa todas las normas de trabajo asociadas a su actividad, así como elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética.
17. Garantizar la sustitución de importaciones e incluir en el plan anual de cada año. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de sustitución importaciones.
18. Planificar, organizar, supervisar y controlar la política de recuperación, recapitalización y modernización de los equipos tecnológicos y no tecnológicos en la Empresa.
19. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en las categorías correspondientes a la dirección, en correspondencia con las indicaciones recibidas por el Organismo. Desagregar el plan por meses.

20. Cumplir con las disposiciones legales en materia de seguridad informática.
21. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
22. Diseñar e implantar el sistema de control interno de la dirección.
23. Elaborar el plan de autocontroles a realizar en la dirección. Crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten autocontroles y analicen problemas y posibles alternativas de solución.
24. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos materiales de la dirección.
25. Organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la dirección.
26. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Organiza, controla, orienta, planifica la actividad de Equipo. Revisa y controla los Equipos Tecnológicos y los no Tecnológicos.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Control de los Mantenimientos
- Control a las actividades de Equipos Tecnológicos y los no Tecnológicos.
- Control del somatón

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Participar en reuniones
- Supervisa periódicamente las instalaciones y el cumplimiento de su objeto social.
- Analiza comportamiento del índice de consumo y normas técnicas.
- Participa en reunión de coordinación y consejo de dirección.

ACTIVIDADES OCACIONALES

- Elabora planes de reposición de equipos
- Participa en eventos, cursos y seminarios
- Rendición de cuenta al GEICON, PCC

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

- Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Taller de Equipos Tecnológicos y no Tecnológicos	X	
UEBs		X

- Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
GEICON	X	
MICONS		X

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

1. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Resoluciones, Circulares, Resoluciones	Director Equipo	Especialista Principal	Análisis y Proyecciones

2. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Informe e Instrucciones	Departamento de Equipo	Especialista Principal

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Medio ambiente	x		
2	Aplica técnicas de dirección	x		
3	Sustitución en el cargo		x	
4	Rotación en el cargo			x
5	Organizado	x		
6	Carismático	x		
7	Creativo	x		
8	Autocrítico		x	
9	Conocimiento Estado Financiero		x	
10	Disciplinado	x		
11	Defensa y defensa civil	x		
12	Desarrolla Habilidades Informáticas		x	
13	Actualización política-ideológica	x		
14	Desarrolla reuniones productivas			x
15	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	x		
16	Gestión de la calidad	x		
17	Actualización Ingles Técnicos			x
18	Autocontrol	x		
19	Iniciativa	x		
20	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad	x		
21	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
22	Administra el tiempo, delega correctamente	x		
23	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
24	Actualización Control Interno Res. 60			x
25	Desarrolla la política de cuadros y reservas			x
26	Actualización en migración Linux			x
27	Responsable	x		

Fecha de elaboración: 9 de Marzo del 2011

Elaboración Propia

PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director Técnico

2. Categoría Ocupacional: Dirigente

3. Área: Dirección

4. Salario: \$ 852.00

5. Requisitos de formación:

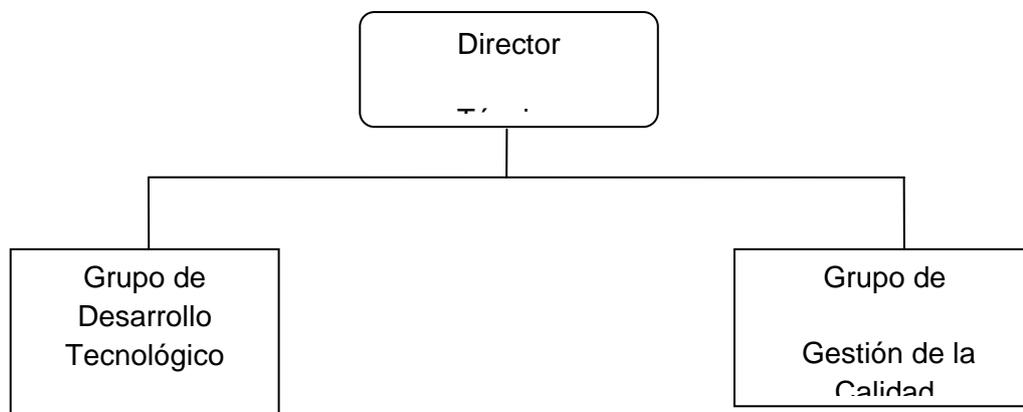
- Escolaridad. Nivel Superior
- Conocimientos específicos. Ingeniero Construcción Civil
- Experiencia para ocupar el cargo: 5 año
- Experiencias: 4 año en el sector de la construcción

6. Condiciones de trabajo. Local con condiciones de privacidad, iluminación, ventilación.

7. Ambiente de trabajo: Ambiente de cordialidad, respeto, trabajo en grupo, sentido de pertenencia, responsabilidad, sacrificio.

8. Equipamiento de trabajo: Materiales de Oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Funciones y Atribuciones).

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
2. Elaborar e implantar la base reglamentaria de la dirección.
3. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
4. Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y en relación con la dirección y las unidades empresariales de base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
5. Elaborar y actualizar la estrategia de la empresa; evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.
6. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar por la dirección, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
7. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección; otras empresas y con otros órganos, Organismos o consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
8. Rendir cuenta periódicamente a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de la dirección.
9. Garantizar que el personal de la dirección desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
10. Involucrar a los trabajadores de la dirección en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
11. Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
12. Programar las reuniones a desarrollar y tareas a cumplir en la dirección.
13. Rendir cuenta periódicamente a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de la dirección.
14. Efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por la empresa.
15. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en las categorías correspondientes a la dirección, en correspondencia con las indicaciones recibidas por el Organismo. Desagregar el plan por meses.
16. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
17. Elaborar y aplicar el procedimiento que organiza la actividad metrológica en la empresa y cumpla con los requisitos del Servicio Nacional de Metrología.
18. Aplicar el sistema de gestión de la calidad en la empresa, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas según el cronograma elaborado.
19. Elaborar el manual de la calidad de la empresa.
20. Organizar el funcionamiento de calidad de la empresa y de los grupos de mejora.
21. Elaborar en la empresa todas las normas de trabajo asociadas a su actividad, así como elaborar las normas de consumo material.
22. Elaborar e implantar el sistema de medio ambiente en la empresa.

23. Realizar periódicamente diagnósticos de la situación ambiental, definiendo los problemas ambientales y las medidas para su solución.
24. Cumplir con las disposiciones legales en materia de seguridad informática.
25. Garantizar el cumplimiento de las medidas de la propiedad industrial y el derecho de autor en correspondencia a lo establecido por el Organismo correspondiente.
26. Diseñar e implantar el sistema de gestión de la innovación de la empresa.
27. Garantizar la introducción en la empresa de nuevas técnicas, innovaciones de efectividad comprobada.
28. Controlar el cumplimiento de los planes de generalización.
29. Diseñar e implantar el sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal de la empresa en función de su desarrollo.
30. Garantizar el cumplimiento de las medidas de la propiedad industrial y el derecho de autor en correspondencia a lo establecido por el Organismo correspondiente.
31. Garantizar el funcionamiento del movimiento de innovadores, racionalizadores, las brigadas técnicas juveniles y del forum de ciencia y técnica. Garantizar la generalización e implantación en la empresa de las mejores soluciones.
32. Organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la dirección.
33. Elaborar el reglamento de información de la empresa, así como los cuadros de mando de la dirección de cada jefe de la empresa. Garantizar su cumplimiento.
34. Elaborar la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la empresa en correspondencia con las normas generales establecidas por el Organismo o consejo de la administración Provincial.
35. Realizar los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
36. Diseñar e implantar el sistema de control interno de la dirección.
37. Elaborar el plan de autocontroles a realizar en la dirección. Crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten autocontroles y analicen problemas y posibles alternativas de solución.
38. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos materiales de la dirección.
39. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y con los trabajadores en general.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Cumplir y hacer cumplir todo lo relacionado con la actividad de desarrollo empresarial,. Aplicar cavar mente los principios de dirección.

ACTIVIDADES DIARIAS

- Chequea la actividad técnica

- Comprobar que se mantengan la calidad de los productos.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Reunión con los subordinados, reunión de coordinación y consejo de dirección, visitas sorpresa a la calidad del producto. Reunión en el sector, cursos y seminarios

ACTIVIDADES OCACIONALES

- Rendición de cuenta

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

- Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Oficina Empresa	GEICON	MICONS

- Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
GEICON	X	
Poder Popular, PCC		X

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

5. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Resoluciones, Instrucciones	Dpto de Desarrollo Empresarial	Director Técnico	Análisis y aplicación

6. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Informe al Geicon de la Actividad Técnica	Departamento de Desarrollo	Director Técnico

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Medio ambiente	x		
2	Aplica técnicas de dirección	x		
3	Sustitución en el cargo			x
4	Rotación en el cargo	x		
5	Organizado		x	
6	Carismático	x		
7	Creativo	x		
8	Autocritico	x		
9	Conocimiento Estado Financiero	x		
10	Disciplinado	x		
11	Defensa y defensa civil	x		
12	Desarrolla Habilidades Informáticas	x		
13	Actualización política-ideológica	x		
14	Desarrolla reuniones productivas			x
15	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	x		
16	Gestión de la calidad	x		
17	Actualización Ingles Técnicos			x
18	Autocontrol	x		

19	Iniciativa	x		
20	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad	x		
21	Solución de problemas y toma de decisiones			x
22	Administra el tiempo, delega correctamente	x		
23	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
24	Actualización Control Interno Res. 60		x	
25	Desarrolla la política de cuadros y reservas			x
26	Actualización en migración Linux	x		
27	Responsable	x		

Fecha de elaboración: 9 de Marzo del 2011

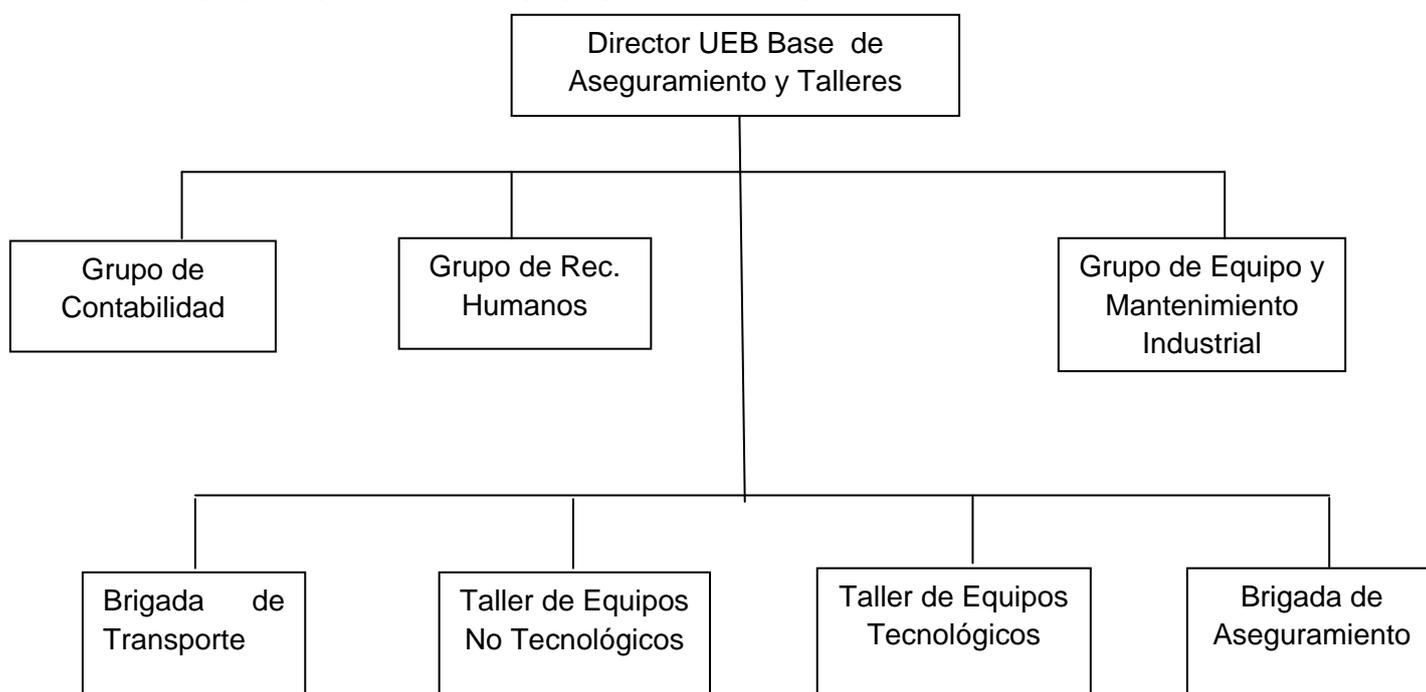
Elaboración Propia

PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director UEB Base de Aseguramiento y Talleres
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: UEB Aseguramiento y Talleres
4. Salario: \$ 852.00
5. Requisitos de formación:
 - Escolaridad. Nivel Superior
 - Conocimientos específicos.
 - Experiencia para ocupar el cargo: 5 año
 - Experiencias: 30 año de experiencia en el sector de la construcción
6. Condiciones de trabajo. Local con condiciones de privacidad, iluminación, ventilación.
7. Ambiente de trabajo: Ambiente de cordialidad, respeto, trabajo en grupo, Camarería, sentido de pertenencia, responsabilidad, sacrificio.
8. Equipamiento de trabajo: Materiales de Oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Funciones y Atribuciones).

1. Garantizar el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores.
2. Elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base.
3. Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
4. Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
5. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.
6. Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad empresarial de base y del resultado de su gestión.
7. Implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento disciplinario interno definido en la empresa.
8. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base.
9. Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
10. Participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores. Controlar su adecuada aplicación.
11. Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad empresarial de base.
12. Implementar, en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
13. Producir los bienes y servicios que le han sido asignados por la empresa. Garantizar el cumplimiento de las producciones de bienes y servicios seleccionados a efectuar por la unidad.
14. Garantizar el cumplimiento de los documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la unidad empresarial de base.
15. Evaluar e implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista.
16. Implantar el sistema de gestión de la calidad en la unidad empresarial de base.
17. Apoyar el trabajo de los grupos de mejora de la calidad creados en su unidad empresarial de base.
18. Organizar y controlar la realización sistemática de estudios de organización del trabajo en todas las estructuras de la unidad empresarial de base.
19. Garantizar el cumplimiento de las medidas del sistema de control y mantenimiento de los medios de medición.
20. Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de la unidad empresarial de base.
21. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
22. Evaluar el desempeño de cada trabajador.

23. Garantizar que todos los trabajadores de la unidad empresarial de base vinculen su salario a sus resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
24. Organizar el funcionamiento de los comités de expertos de la unidad empresarial de base.
25. Garantizar la evaluación de la idoneidad demostrada de todos los trabajadores de la unidad empresarial de base.
26. Evaluar periódicamente en el consejo de dirección de la unidad los resultados y el costo-beneficio de los sistemas de pagos que se aplican.
27. Participar de conjunto con la dirección de la empresa y con la organización sindical, en el análisis del horario de trabajo, régimen de trabajo y descanso. Una vez aprobado garantizar su cumplimiento.
28. Cumplir con las medidas establecidas en el sistema de seguridad y protección física.
29. Cumplir en lo que le corresponde con el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
30. Cumplir en lo que le corresponde con los planes de la demanda en situaciones excepcionales.
31. Controlar y organizar las medidas para el cumplimiento de los planes contra catástrofes.
32. Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas en el manual de seguridad y salud en el trabajo.
33. Participar en la elaboración del plan de generalización de la unidad empresarial de base, a partir de las propuestas de las brigadas o equipos de trabajo socialista.
34. Elaborar en primera instancia el proyecto del plan de la unidad empresarial de base con una amplia participación de los trabajadores en su confección. Evaluar las propuestas efectuadas por los trabajadores que están incluidas el plan anual.
35. Evaluar periódicamente el cumplimiento del plan unidad empresarial de base, el cumplimiento de los indicadores directivos y de todas las categorías aprobadas.
36. Llevar el registro de sus hechos contables y emitir el Balance de Comprobación de Saldo, de existir condiciones para ello.
37. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos.
38. Definir los controles internos a realizar, su periodicidad así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área.
39. Involucrar a los trabajadores en las tareas de control interno y garantizar que dominen las medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal.
40. Cumplir las medidas establecidas en el sistema control interno organizando el funcionamiento del comité de control interno de la unidad empresarial de Base.
41. Controlar el cumplimiento de las medidas a cumplir en los sistemas de costos aprobados para la unidad empresarial de base. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costo) en la unidad empresarial de base.
42. Cumplir con la información establecida en el reglamento de información de la empresa.
43. Implantar las medidas que corresponden en la unidad referente al Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa aprobado en la empresa.

- 44. Acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
- 45. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la unidad empresarial de base y los trabajadores y Jefes de la misma.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Cumplir y hacer cumplir los índices de disponibilidad técnica

ACTIVIDADES DIARIAS

- Chequear cumplimiento del plan
- Chequear entrada y salida de materiales del almacen

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Reunión con los subordinados, reunión de coordinación y consejo de dirección

ACTIVIDADES OCACIONALES

- Rendición de cuenta al consejo de dirección
- Rinde Cuenta en la Comisión de Cuadro.
- Rinde Cuenta en el PCC

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

- Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
UEB	Empresa	Jefe de Taller

- Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
----------------	-----------------	-------------------

Empresa	X	
Jefe de Taller		X

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

7. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Resoluciones, Instrucciones	Empresa	Director, Dtors Areas de Regulación y Control	Análisis y aplicación

8. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Informes	Departamento de UEB	Director UEB

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Medio ambiente	x		
2	Aplica técnicas de dirección		x	
3	Sustitución en el cargo			x
4	Rotación en el cargo		x	
5	Organizado	x		
6	Carismático	x		
7	Creativo	x		
8	Autocritico	x		
9	Conocimiento Estado Financiero	x		

10	Disciplinado		x	
11	Defensa y defensa civil	x		
12	Desarrolla Habilidades Informáticas			x
13	Actualización política-ideológica	x		
14	Desarrolla reuniones productivas			
15	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	x		
16	Gestión de la calidad	x		
17	Actualización Ingles Técnicos			
18	Autocontrol	x		
19	Iniciativa	x		
20	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad	x		
21	Solución de problemas y toma de decisiones			x
22	Administra el tiempo, delega correctamente		x	
23	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
24	Actualización Control Interno Res. 60		x	
25	Desarrolla la política de cuadros y reservas			x
26	Actualización en migración Linux			x
27	Responsable	x		

Fecha de elaboración: 9 de Marzo del 2011

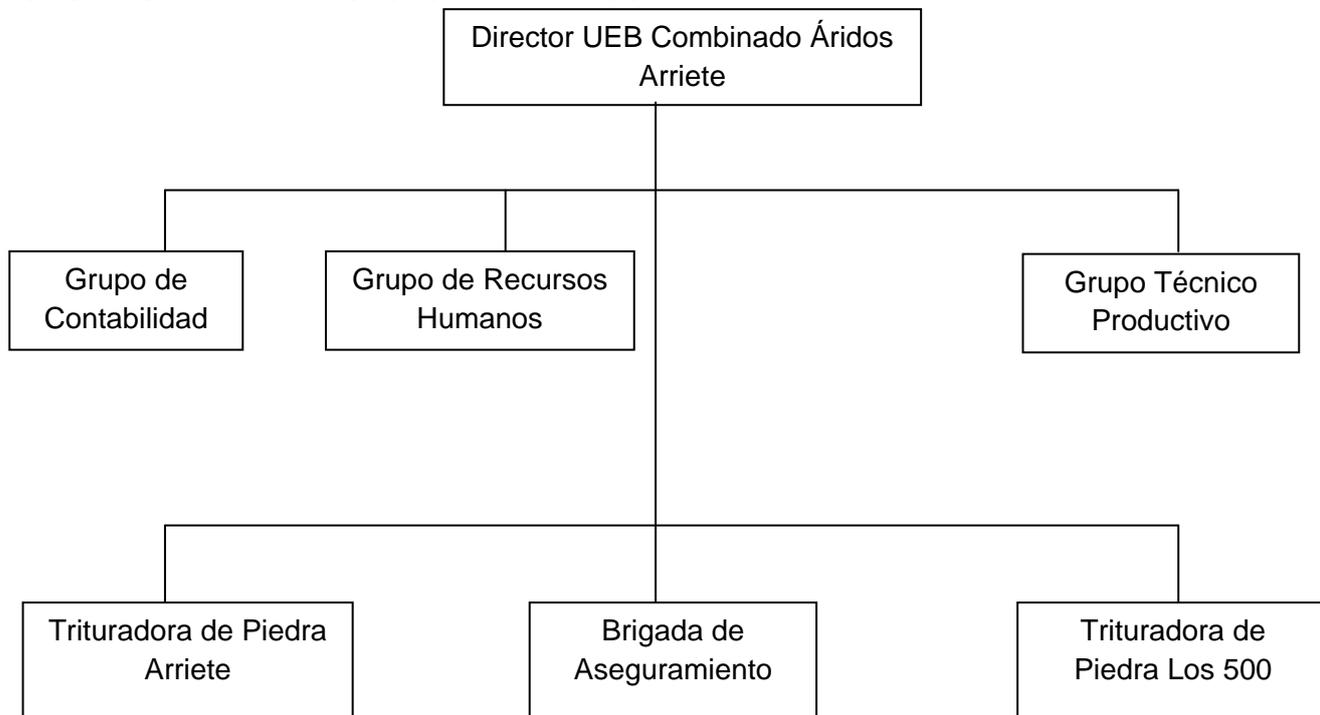
Elaboración Propia

PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director UEB. Combinado Áridos Arriete.
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: UEB. Arriete
4. Salario: \$ 852.00
5. Requisitos de formación:
 - Escolaridad. Nivel Medio
 - Conocimientos específicos. Ingeniero en Transporte Automotor
 - Año de experiencia en el sector de la construcción: 5 año
 - Experiencias:
6. Condiciones de trabajo. Local con condiciones de privacidad, iluminación, ventilación.
7. Ambiente de trabajo: Ambiente de cordialidad, respeto, trabajo en grupo, Camarería, sentido de pertenencia, responsabilidad, sacrificio.
8. Equipamiento de trabajo: Materiales de Oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Funciones y Atribuciones).

1. Garantizar el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores.
2. Elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base.
3. Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
4. Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
5. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.
6. Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad empresarial de base y del resultado de su gestión.
7. Implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento disciplinario interno definido en la empresa.
8. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base.
9. Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
10. Participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores. Controlar su adecuada aplicación.
11. Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad empresarial de base.
12. Implementar, en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
13. Producir los bienes y servicios que le han sido asignados por la empresa. Garantizar el cumplimiento de las producciones de bienes y servicios seleccionados a efectuar por la unidad.
14. Garantizar el cumplimiento de los documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la unidad empresarial de base.
15. Evaluar e implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista.
16. Implantar el sistema de gestión de la calidad en la unidad empresarial de base.
17. Apoyar el trabajo de los grupos de mejora de la calidad creados en su unidad empresarial de base.
18. Organizar y controlar la realización sistemática de estudios de organización del trabajo en todas las estructuras de la unidad empresarial de base.
19. Garantizar el cumplimiento de las medidas del sistema de control y mantenimiento de los medios de medición.
20. Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de la unidad empresarial de base.
21. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
22. Evaluar el desempeño de cada trabajador.

23. Garantizar que todos los trabajadores de la unidad empresarial de base vinculen su salario a sus resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
24. Organizar el funcionamiento de los comités de expertos de la unidad empresarial de base.
25. Garantizar la evaluación de la idoneidad demostrada de todos los trabajadores de la unidad empresarial de base.
26. Evaluar periódicamente en el consejo de dirección de la unidad los resultados y el costo-beneficio de los sistemas de pagos que se aplican.
27. Participar de conjunto con la dirección de la empresa y con la organización sindical, en el análisis del horario de trabajo, régimen de trabajo y descanso. Una vez aprobado garantizar su cumplimiento.
28. Cumplir con las medidas establecidas en el sistema de seguridad y protección física.
29. Cumplir en lo que le corresponde con el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
30. Cumplir en lo que le corresponde con los planes de la demanda en situaciones excepcionales.
31. Controlar y organizar las medidas para el cumplimiento de los planes contra catástrofes.
32. Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas en el manual de seguridad y salud en el trabajo.
33. Participar en la elaboración del plan de generalización de la unidad empresarial de base, a partir de las propuestas de las brigadas o equipos de trabajo socialista.
34. Elaborar en primera instancia el proyecto del plan de la unidad empresarial de base con una amplia participación de los trabajadores en su confección. Evaluar las propuestas efectuadas por los trabajadores que están incluidas el plan anual.
35. Evaluar periódicamente el cumplimiento del plan unidad empresarial de base, el cumplimiento de los indicadores directivos y de todas las categorías aprobadas.
36. Llevar el registro de sus hechos contables y emitir el Balance de Comprobación de Saldo, de existir condiciones para ello.
37. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos.
38. Definir los controles internos a realizar, su periodicidad así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área.
39. Involucrar a los trabajadores en las tareas de control interno y garantizar que dominen las medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal.
40. Cumplir las medidas establecidas en el sistema control interno organizando el funcionamiento del comité de control interno de la unidad empresarial de Base.
41. Controlar el cumplimiento de las medidas a cumplir en los sistemas de costos aprobados para la unidad empresarial de base. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costo) en la unidad empresarial de base.
42. Cumplir con la información establecida en el reglamento de información de la empresa.
43. Implantar las medidas que corresponden en la unidad referente al Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa aprobado en la empresa.

- 44. Acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
- 45. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la unidad empresarial de base y los trabajadores y Jefes de la misma.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Cumplir y hacer cumplir los planes de producción de piedra

ACTIVIDADES DIARIAS

- Chequear cumplimiento del plan
- Chequear entrada y salida de los trabajadores de la UEB.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Reunión con los subordinados, reunión de coordinación y consejo de dirección

ACTIVIDADES OCACIONALES

- Rendición de cuenta al consejo de dirección
- Rinde Cuenta en la comisión de cuadro

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
UEB	Empresa	

✓ Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Empresa	X	
Jefe de Fabrica		X

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

- 3. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Resoluciones, Instrucciones	Empresa	Director y Directores de áreas de regulación y control	Análisis y aplicación

4. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Informes	Departamento de UEB	Director UEB

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Medio ambiente	x		
2	Aplica técnicas de dirección			x
3	Sustitución en el cargo		x	
4	Rotación en el cargo	x		
5	Organizado		x	
6	Carismático	x		
7	Creativo	x		
8	Autocritico	x		
9	Conocimiento Estado Financiero	x		
10	Disciplinado	x		
11	Defensa y defensa civil			x
12	Desarrolla Habilidades Informáticas	x		
13	Actualización política-ideológica	x		
14	Desarrolla reuniones productivas			

15	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	x		
16	Gestión de la calidad	x		
17	Actualización Ingles Técnicos			x
18	Autocontrol		x	
19	Iniciativa	x		
20	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad	x		
21	Solución de problemas y toma de decisiones		x	
22	Administra el tiempo, delega correctamente	x		
23	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
24	Actualización Control Interno Res. 60		x	
25	Desarrolla la política de cuadros y reservas			x
26	Actualización en migración Linux		x	
27	Responsable	x		

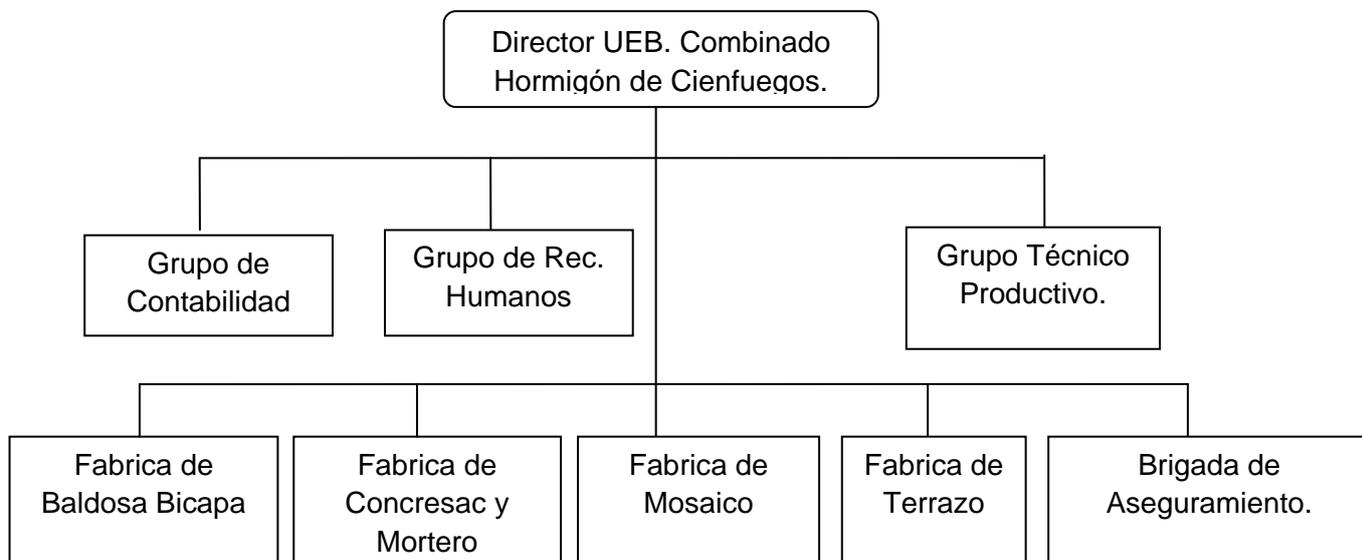
Elaboración Propia

PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director UEB. Combinado Hormigón Cienfuegos.
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: UEB. Hormoon
4. Salario: \$ 852.00
5. Requisitos de formación:
 - Escolaridad. Nivel Medio
 - Conocimientos específicos. 12º grado
 - Experiencia para ocupar el cargo: 5 año
 - Experiencias: años en el sector de la construcción
6. Condiciones de trabajo. Local con condiciones de privacidad, iluminación, ventilación.
7. Ambiente de trabajo: Ambiente de cordialidad, respeto, trabajo en grupo, sentido de pertenencia, responsabilidad, sacrificio.
8. Equipamiento de trabajo: Materiales de Oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Funciones y Atribuciones).

1. Garantizar el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores.
2. Elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base.
3. Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
4. Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
5. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.
6. Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad empresarial de base y del resultado de su gestión.
7. Implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento disciplinario interno definido en la empresa.
8. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base.
9. Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
10. Participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores. Controlar su adecuada aplicación.
11. Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad empresarial de base.
12. Implementar, en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
13. Producir los bienes y servicios que le han sido asignados por la empresa. Garantizar el cumplimiento de las producciones de bienes y servicios seleccionados a efectuar por la unidad.
14. Garantizar el cumplimiento de los documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la unidad empresarial de base.
15. Evaluar e implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista.
16. Implantar el sistema de gestión de la calidad en la unidad empresarial de base.
17. Apoyar el trabajo de los grupos de mejora de la calidad creados en su unidad empresarial de base.
18. Organizar y controlar la realización sistemática de estudios de organización del trabajo en todas las estructuras de la unidad empresarial de base.
19. Garantizar el cumplimiento de las medidas del sistema de control y mantenimiento de los medios de medición.
20. Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de la unidad empresarial de base.
21. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
22. Evaluar el desempeño de cada trabajador.

23. Garantizar que todos los trabajadores de la unidad empresarial de base vinculen su salario a sus resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
24. Organizar el funcionamiento de los comités de expertos de la unidad empresarial de base.
25. Garantizar la evaluación de la idoneidad demostrada de todos los trabajadores de la unidad empresarial de base.
26. Evaluar periódicamente en el consejo de dirección de la unidad los resultados y el costo-beneficio de los sistemas de pagos que se aplican.
27. Participar de conjunto con la dirección de la empresa y con la organización sindical, en el análisis del horario de trabajo, régimen de trabajo y descanso. Una vez aprobado garantizar su cumplimiento.
28. Cumplir con las medidas establecidas en el sistema de seguridad y protección física.
29. Cumplir en lo que le corresponde con el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
30. Cumplir en lo que le corresponde con los planes de la demanda en situaciones excepcionales.
31. Controlar y organizar las medidas para el cumplimiento de los planes contra catástrofes.
32. Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas en el manual de seguridad y salud en el trabajo.
33. Participar en la elaboración del plan de generalización de la unidad empresarial de base, a partir de las propuestas de las brigadas o equipos de trabajo socialista.
34. Elaborar en primera instancia el proyecto del plan de la unidad empresarial de base con una amplia participación de los trabajadores en su confección. Evaluar las propuestas efectuadas por los trabajadores que están incluidas el plan anual.
35. Evaluar periódicamente el cumplimiento del plan unidad empresarial de base, el cumplimiento de los indicadores directivos y de todas las categorías aprobadas.
36. Llevar el registro de sus hechos contables y emitir el Balance de Comprobación de Saldo, de existir condiciones para ello.
37. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos.
38. Definir los controles internos a realizar, su periodicidad así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área.
39. Involucrar a los trabajadores en las tareas de control interno y garantizar que dominen las medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal.
40. Cumplir las medidas establecidas en el sistema control interno organizando el funcionamiento del comité de control interno de la unidad empresarial de Base.
41. Controlar el cumplimiento de las medidas a cumplir en los sistemas de costos aprobados para la unidad empresarial de base. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costo) en la unidad empresarial de base.
42. Cumplir con la información establecida en el reglamento de información de la empresa.
43. Implantar las medidas que corresponden en la unidad referente al Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa aprobado en la empresa.

- 44. Acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
- 45. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la unidad empresarial de base y los trabajadores y Jefes de la misma.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Cumplir y hacer cumplir los planes de producción

ACTIVIDADES DIARIAS

- Chequear cumplimiento del plan
- Chequear entrada de materias primas

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Reunión con los subordinados, reunión de coordinación y consejo de dirección

ACTIVIDADES OCACIONALES

- Rendición de cuenta al consejo de dirección

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
UEB	Empresa	

✓ Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
UEB	X	
UEB		X

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

5. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Resoluciones, Instrucciones	Empresa Materiales de Construcción	Director y Director Adjunto	Análisis y aplicación

6. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Informes	Departamento de UEB	Director y Director Adjunto

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Medio ambiente	x		
2	Aplica técnicas de dirección			x
3	Sustitución en el cargo		x	
4	Rotación en el cargo	x		
5	Organizado	x		
6	Carismático			x
7	Creativo	x		
8	Autocritico	x		
9	Conocimiento Estado Financiero	x		
10	Disciplinado		x	
11	Defensa y defensa civil	x		
12	Desarrolla Habilidades Informáticas	x		
13	Actualización política-ideológica	x		

Anexos

14	Desarrolla reuniones productivas		x	
15	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	x		
16	Gestión de la calidad	x		
17	Actualización Ingles Técnicos		x	
18	Autocontrol	x		
19	Iniciativa	x		
20	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad			x
21	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
22	Administra el tiempo, delega correctamente		x	
23	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
24	Actualización Control Interno Res. 60			x
25	Desarrolla la política de cuadros y reservas			x
26	Actualización en migración Linux		x	
27	Responsable	x		

Fecha de elaboración: 9 de Marzo del 2011

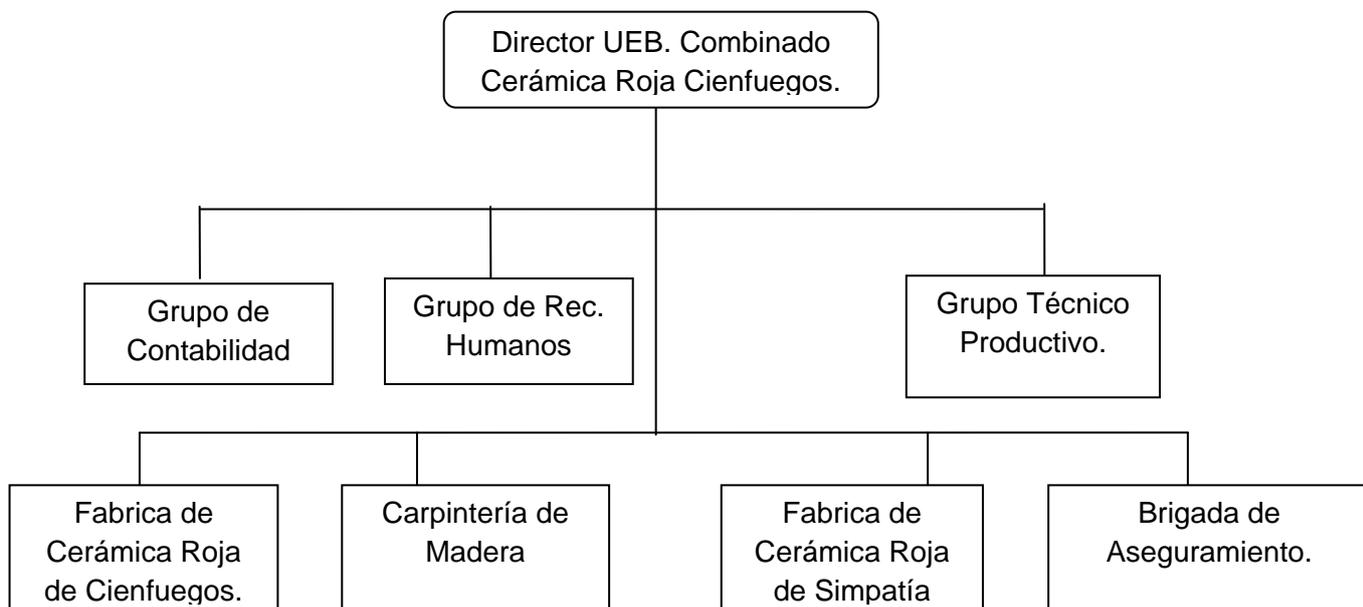
Elaboración Propia

PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director UEB. Combinado Cerámica Roja Cienfuegos.
2. Categoría Ocupacional: Dirigente
3. Área: UEB. Cerámica
4. Salario: \$ 852.00
5. Requisitos de formación:
 - Escolaridad. Nivel Medio
 - Conocimientos específicos. 12º grado
 - Experiencia para ocupar el cargo: 5 año
 - Experiencias: año en el sector de la construcción
6. Condiciones de trabajo. Local con condiciones de privacidad, iluminación, ventilación.
7. Ambiente de trabajo: Ambiente de cordialidad, respeto, trabajo en grupo, sentido de pertenencia, responsabilidad, sacrificio.
8. Equipamiento de trabajo: Materiales de Oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Funciones y Atribuciones).

1. Garantizar el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores.
2. Elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base.
3. Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
4. Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
5. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.
6. Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad empresarial de base y del resultado de su gestión.
7. Implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento disciplinario interno definido en la empresa.
8. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base.
9. Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
10. Participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores. Controlar su adecuada aplicación.
11. Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad empresarial de base.
12. Implementar, en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
13. Producir los bienes y servicios que le han sido asignados por la empresa. Garantizar el cumplimiento de las producciones de bienes y servicios seleccionados a efectuar por la unidad.
14. Garantizar el cumplimiento de los documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la unidad empresarial de base.
15. Evaluar e implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista.
16. Implantar el sistema de gestión de la calidad en la unidad empresarial de base.
17. Apoyar el trabajo de los grupos de mejora de la calidad creados en su unidad empresarial de base.
18. Organizar y controlar la realización sistemática de estudios de organización del trabajo en todas las estructuras de la unidad empresarial de base.
19. Garantizar el cumplimiento de las medidas del sistema de control y mantenimiento de los medios de medición.
20. Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de la unidad empresarial de base.
21. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
22. Evaluar el desempeño de cada trabajador.

23. Garantizar que todos los trabajadores de la unidad empresarial de base vinculen su salario a sus resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
24. Organizar el funcionamiento de los comités de expertos de la unidad empresarial de base.
25. Garantizar la evaluación de la idoneidad demostrada de todos los trabajadores de la unidad empresarial de base.
26. Evaluar periódicamente en el consejo de dirección de la unidad los resultados y el costo-beneficio de los sistemas de pagos que se aplican.
27. Participar de conjunto con la dirección de la empresa y con la organización sindical, en el análisis del horario de trabajo, régimen de trabajo y descanso. Una vez aprobado garantizar su cumplimiento.
28. Cumplir con las medidas establecidas en el sistema de seguridad y protección física.
29. Cumplir en lo que le corresponde con el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
30. Cumplir en lo que le corresponde con los planes de la demanda en situaciones excepcionales.
31. Controlar y organizar las medidas para el cumplimiento de los planes contra catástrofes.
32. Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas en el manual de seguridad y salud en el trabajo.
33. Participar en la elaboración del plan de generalización de la unidad empresarial de base, a partir de las propuestas de las brigadas o equipos de trabajo socialista.
34. Elaborar en primera instancia el proyecto del plan de la unidad empresarial de base con una amplia participación de los trabajadores en su confección. Evaluar las propuestas efectuadas por los trabajadores que están incluidas el plan anual.
35. Evaluar periódicamente el cumplimiento del plan unidad empresarial de base, el cumplimiento de los indicadores directivos y de todas las categorías aprobadas.
36. Llevar el registro de sus hechos contables y emitir el Balance de Comprobación de Saldo, de existir condiciones para ello.
37. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos.
38. Definir los controles internos a realizar, su periodicidad así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área.
39. Involucrar a los trabajadores en las tareas de control interno y garantizar que dominen las medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal.
40. Cumplir las medidas establecidas en el sistema control interno organizando el funcionamiento del comité de control interno de la unidad empresarial de Base.
41. Controlar el cumplimiento de las medidas a cumplir en los sistemas de costos aprobados para la unidad empresarial de base. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costo) en la unidad empresarial de base.
42. Cumplir con la información establecida en el reglamento de información de la empresa.
43. Implantar las medidas que corresponden en la unidad referente al Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa aprobado en la empresa.

- 44. Acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
- 45. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la unidad empresarial de base y los trabajadores y Jefes de la misma.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Cumplir y hacer cumplir los planes de producción

ACTIVIDADES DIARIAS

- Chequear cumplimiento del plan
- Chequear entrada de materias primas

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Reunión con los subordinados, reunión de coordinación y consejo de dirección

ACTIVIDADES OCACIONALES

- Rendición de cuenta al consejo de dirección

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
UEB	Empresa	

✓ Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
UEB	X	
UEB		X

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

7. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Resoluciones, Instrucciones	Empresa Materiales de Construcción	Director y Director Adjunto	Análisis y aplicación

8. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Informes	Departamento de UEB	Director y Director Adjunto

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Medio ambiente	x		
2	Aplica técnicas de dirección	x		
3	Sustitución en el cargo			
4	Rotación en el cargo	x		
5	Organizado	x		
6	Carismático	x		
7	Creativo	x		
8	Autocritico	x		
9	Conocimiento Estado Financiero			
10	Disciplinado	x		
11	Defensa y defensa civil	x		
12	Desarrolla Habilidades Informáticas	x		
13	Actualización política-ideológica	x		

14	Desarrolla reuniones productivas			
15	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	x		
16	Gestión de la calidad	x		
17	Actualización Ingles Técnicos			
18	Autocontrol	x		
19	Iniciativa	x		
20	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad	x		
21	Solución de problemas y toma de decisiones	x		
22	Administra el tiempo, delega correctamente	x		
23	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
24	Actualización Control Interno Res. 60			
25	Desarrolla la política de cuadros y reservas	x		
26	Actualización en migración Linux	x		
27	Responsable	x		
No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Medio ambiente	x		
2	Aplica técnicas de dirección	x		
3	Sustitución en el cargo			x
4	Rotación en el cargo	x		
5	Organizado	x		
6	Carismático			x
7	Creativo	x		
8	Autocritico	x		
9	Conocimiento Estado Financiero			
10	Disciplinado	x		
11	Defensa y defensa civil	x		
12	Desarrolla Habilidades Informáticas			x
13	Actualización política-ideológica	x		

14	Desarrolla reuniones productivas		x	
15	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	x		
16	Gestión de la calidad	x		
17	Actualización Ingles Técnicos			x
18	Autocontrol	x		
19	Iniciativa	x		
20	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad	x		
21	Solución de problemas y toma de decisiones			x
22	Administra el tiempo, delega correctamente	x		
23	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
24	Actualización Control Interno Res. 60			x
25	Desarrolla la política de cuadros y reservas			x
26	Actualización en migración Linux		x	
27	Responsable	x		

Fecha de elaboración: 9 de Marzo del 2011

Elaboración Propia

PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO. (Elaboración Propia)

I.- IDENTIFICACION Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. Denominación del Puesto: Director UEB. Combinado Áridos Arena Arimao.

2. Categoría Ocupacional: Dirigente

3. Área: UEB. Arena

4. Salario: \$ 852.00

5. Requisitos de formación:

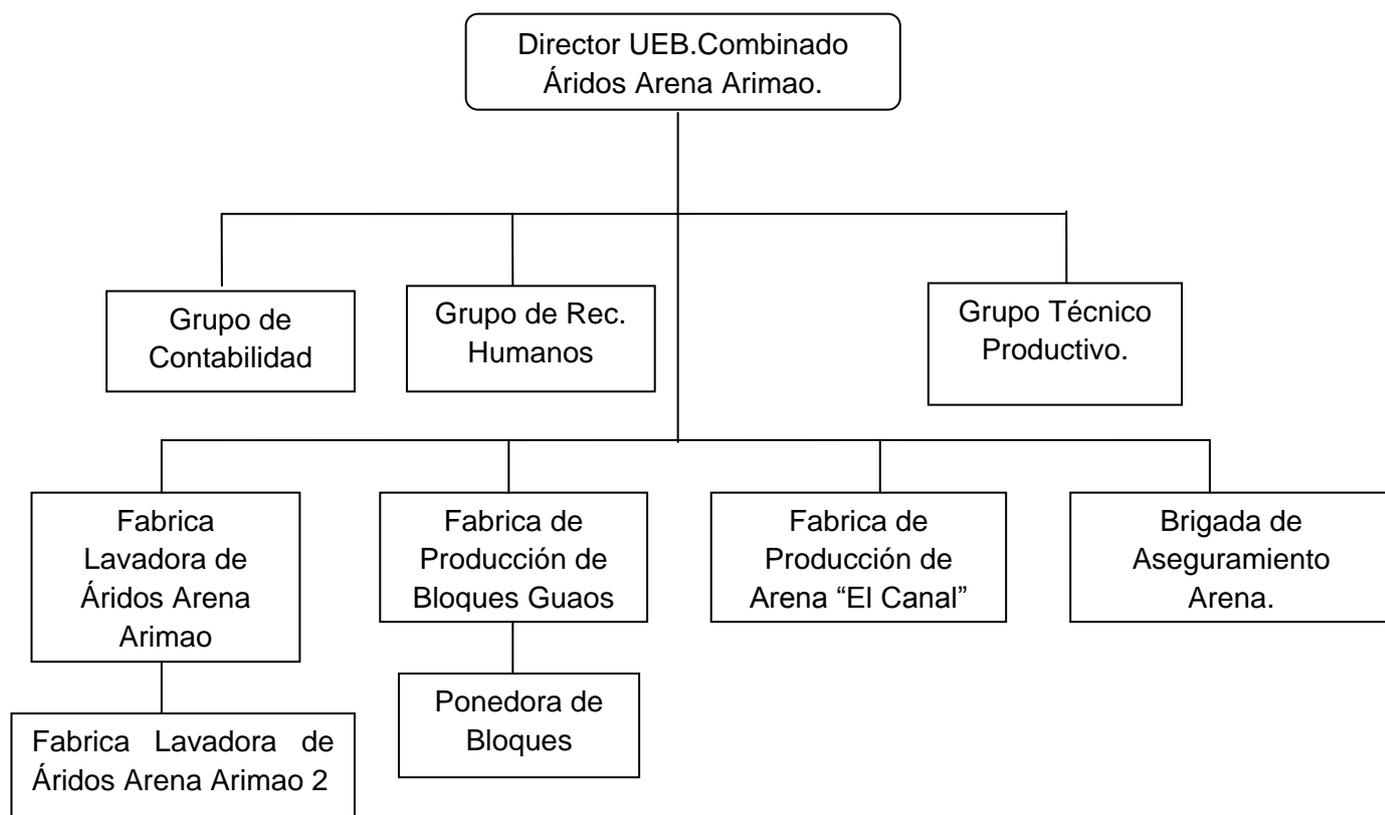
- Escolaridad. Nivel Medio
- Conocimientos específicos. 12º grado
- Experiencia para ocupar el cargo: 5 año
- Experiencias: años en el sector de la construcción

6. Condiciones de trabajo. Local con condiciones de privacidad, iluminación, ventilación.

7. Ambiente de trabajo: Ambiente de cordialidad, respeto, trabajo en grupo, sentido de pertenencia, responsabilidad, sacrificio.

8. Equipamiento de trabajo: Materiales de Oficina.

II.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO



III. NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO (Funciones y Atribuciones).

1. Garantizar el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores.
2. Elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base.
3. Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
4. Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
5. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.
6. Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad empresarial de base y del resultado de su gestión.
7. Implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento disciplinario interno definido en la empresa.
8. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base.
9. Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
10. Participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores. Controlar su adecuada aplicación.
11. Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad empresarial de base.
12. Implementar, en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
13. Producir los bienes y servicios que le han sido asignados por la empresa. Garantizar el cumplimiento de las producciones de bienes y servicios seleccionados a efectuar por la unidad.
14. Garantizar el cumplimiento de los documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la unidad empresarial de base.
15. Evaluar e implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista.
16. Implantar el sistema de gestión de la calidad en la unidad empresarial de base.
17. Apoyar el trabajo de los grupos de mejora de la calidad creados en su unidad empresarial de base.
18. Organizar y controlar la realización sistemática de estudios de organización del trabajo en todas las estructuras de la unidad empresarial de base.
19. Garantizar el cumplimiento de las medidas del sistema de control y mantenimiento de los medios de medición.
20. Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de la unidad empresarial de base.
21. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
22. Evaluar el desempeño de cada trabajador.

23. Garantizar que todos los trabajadores de la unidad empresarial de base vinculen su salario a sus resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
24. Organizar el funcionamiento de los comités de expertos de la unidad empresarial de base.
25. Garantizar la evaluación de la idoneidad demostrada de todos los trabajadores de la unidad empresarial de base.
26. Evaluar periódicamente en el consejo de dirección de la unidad los resultados y el costo-beneficio de los sistemas de pagos que se aplican.
27. Participar de conjunto con la dirección de la empresa y con la organización sindical, en el análisis del horario de trabajo, régimen de trabajo y descanso. Una vez aprobado garantizar su cumplimiento.
28. Cumplir con las medidas establecidas en el sistema de seguridad y protección física.
29. Cumplir en lo que le corresponde con el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
30. Cumplir en lo que le corresponde con los planes de la demanda en situaciones excepcionales.
31. Controlar y organizar las medidas para el cumplimiento de los planes contra catástrofes.
32. Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas en el manual de seguridad y salud en el trabajo.
33. Participar en la elaboración del plan de generalización de la unidad empresarial de base, a partir de las propuestas de las brigadas o equipos de trabajo socialista.
34. Elaborar en primera instancia el proyecto del plan de la unidad empresarial de base con una amplia participación de los trabajadores en su confección. Evaluar las propuestas efectuadas por los trabajadores que están incluidas el plan anual.
35. Evaluar periódicamente el cumplimiento del plan unidad empresarial de base, el cumplimiento de los indicadores directivos y de todas las categorías aprobadas.
36. Llevar el registro de sus hechos contables y emitir el Balance de Comprobación de Saldo, de existir condiciones para ello.
37. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos.
38. Definir los controles internos a realizar, su periodicidad así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área.
39. Involucrar a los trabajadores en las tareas de control interno y garantizar que dominen las medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal.
40. Cumplir las medidas establecidas en el sistema control interno organizando el funcionamiento del comité de control interno de la unidad empresarial de Base.
41. Controlar el cumplimiento de las medidas a cumplir en los sistemas de costos aprobados para la unidad empresarial de base. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costo) en la unidad empresarial de base.
42. Cumplir con la información establecida en el reglamento de información de la empresa.
43. Implantar las medidas que corresponden en la unidad referente al Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa aprobado en la empresa.

- 44. Acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
- 45. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la unidad empresarial de base y los trabajadores y Jefes de la misma.

IV. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Cumplir y hacer cumplir los planes de producción

ACTIVIDADES DIARIAS

- Chequear cumplimiento del plan
- Chequear entrada de materias primas

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Reunión con los subordinados, reunión de coordinación y consejo de dirección

ACTIVIDADES OCACIONALES

- Rendición de cuenta al consejo de dirección

V. FLUJO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES.

✓ Organizaciones, áreas o puestos que le reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
UEB	Empresa	

✓ Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
UEB	X	
UEB		X

VI- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

9. Información recibida en el puesto.

Documento	Dpto que lo envía	Personal que envía	Uso o trámite
Resoluciones, Instrucciones	Empresa Materiales de Construcción	Director y Director Adjunto	Análisis y aplicación

10. Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. al que se envía	Personal al que se envía
Informes	Departamento de UEB	Director y Director Adjunto

VII. COMPETENCIAS NECESARIAS.

No	Competencias	NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
1	Medio ambiente	x		
2	Aplica técnicas de dirección			x
3	Sustitución en el cargo		x	
4	Rotación en el cargo	x		
5	Organizado	x		
6	Carismático			x
7	Creativo		x	
8	Autocrítico	x		
9	Conocimiento Estado Financiero	x		
10	Disciplinado	x		
11	Defensa y defensa civil			x
12	Desarrolla Habilidades Informáticas	x		
13	Actualización política-ideológica		x	
14	Desarrolla reuniones productivas			x

15	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	x		
16	Gestión de la calidad	x		
17	Actualización Ingles Técnicos		x	
18	Autocontrol	x		
19	Iniciativa		x	
20	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad	x		
21	Solución de problemas y toma de decisiones			x
22	Administra el tiempo, delega correctamente	x		
23	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno.	x		
24	Actualización Control Interno Res. 60			x
25	Desarrolla la política de cuadros y reservas			x
26	Actualización en migración Linux			x
27	Responsable	x		

Fecha de elaboración: 9 de Marzo del 2011

Elaboración Propia

Anexo #10

Encuesta sobre el perfil de competencia del cargo que ocupa el directivo.

El equipo de trabajo que elabora los perfiles de competencias directivas de esta empresa. Teniendo en cuenta qué competencias son necesarias en el cargo que usted ocupa, responda sí o no según corresponda.

No	Competencia	Necesidad (sí o no)
----	-------------	---------------------

1	Organizado	
2	Creativo	
3	Disciplinado	
4	Iniciativa	
5	Autocontrol	
6	Autocrítico	
7	Actualización Política - Ideológica	
8	Medio Ambiente	
9	Actualización Sistema de Gestión de la Calidad	
10	Defensa y Defensa Civil	
11	Solución de problemas y toma de decisiones	
12	Aplica técnicas de Dirección	
13	Rotación en el cargo	
14	Desarrolla Sistema de Dirección por Objetivos	
15	Administra el tiempo, delega correctamente	
16	Desarrolla Habilidades Informáticas	
17	Gestión de la Calidad	
18	Desarrolla la política de cuadros y reservas	
19	Controla el cumplimiento de los procesos, los recursos y el orden interno	
20	Carismático	
21	Actualización en migración Linux	
22	Responsable	
23	Desarrolla reuniones productivas	
24	Conocimiento Estado Financiero	
25	Actualización Control Interno Res. 60	
26	Actualización Ingles Técnico	
27	Sustitución en el cargo	

Fuente: Elaboración Propia a partir de Dirección de Capital Humano (2011)

Anexo # 11.

Ponderaciones de los expertos.

Comp	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	Total
1	4	5	4	5	4	5	5	4	5	41
2	5	3	3	4	4	5	5	4	4	37
3	3	5	5	4	5	4	3	4	3	36
4	5	3	4	5	3	5	4	3	4	36
5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	37
6	5	3	4	4	5	3	3	5	4	36
7	5	3	3	5	4	3	3	4	5	35
8	3	4	5	4	5	3	4	3	3	34
9	3	4	5	4	5	3	4	3	3	34
10	5	3	4	4	3	4	3	4	4	34
11	3	5	3	4	3	4	3	3	5	33
12	3	3	4	3	4	3	5	4	3	32
13	5	4	5	3	3	4	5	3	3	35
14	5	4	5	4	4	3	4	4	5	38
15	3	4	3	4	4	3	4	3	4	32
16	3	4	4	3	3	4	3	4	3	31
17	3	4	5	4	3	4	4	3	3	33
18	5	4	3	5	4	5	3	4	3	36
19	5	4	4	5	3	4	5	5	4	39
20	4	3	3	5	4	3	5	4	3	34

16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											

Elaboracion Propia

Anexo # 13

Necesidades de Capacitación

Necesidades de Capacitación de los directivos de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos					
Contenido	Formas	Lugar	Fecha	Destinatario	Instructor
Preparación Política Ideológica					
1, La Economía Cubana y la necesidad de actualización del modelo económico 2-La situación internacional actual, su repercusión en Cuba 3.- Retos y desafíos del VI Congreso del Partido y implementación de los lineamientos 4- Política agresiva de los Estados Unidos contra Cuba 5.- Toma de decisiones en el proceso de dirección política actual	Curso Auto preparación	Escuela PCC- Escuela MICONS y EMCC	Abril /2012	1.-Yosvel Rodríguez Medina 2.-Reynaldo Cama Fajardo 3.-Ramiro Figueredo García 4.-Delvis Quintana Bermúdez 5.-Francisco Abreu Sarduy 6.-Magalys López Ferreiro 7.-Angela I. Martínez Ceballos 8.-Teresa Cuencio Figueredo. 9.-Carlos A. Alonso Martínez 10 -Bertilio Hernández Martínez 11.-José Cabrera Dieppa 12.- Amado Campo alegre Rivero	Profesores
Preparación Administrativa de Dirección					
1.- Concepto Básico Según norma ISO 14001 Y Ley 81 2.- Política y estrategia ambiental 3.- Regulación Ambiental para el uso de los suelos en la Construcción 4.- Estudio del Impacto Ambiental 5.- Sistema de Inspección Estatal a las entidades del MICONS 6.- Facilidades Temporales en la construcción 7.- Instrumentación en la política ambiental	Curso Auto preparación	Escuela MICONS y EMCC	Septiembre / 2012	11.-José Cabrera Dieppa 12.- Amado Campo alegre Rivero	Profesores

8.- Código de la conducta ambiental 9.- Contaminación Ambiental 10.- Acciones act. constructiva que incide en el medio ambiente.					
1.- Implementación de las Técnicas de Dirección 2.- Control 3.- Toma de Decisiones 4.- Organización 5.- Mando 6.- Comunicación 7.- Exigencia de las responsabilidades	Curso Auto preparación	Escuela MICONs y EMCC	Mayo /2012- Junio /2012		Directores
1.- Ciclo Directivo 2.- Valores 3.- Toma de decisiones 4.- Comunicación interpersonal e institucional 5.- Trabajo en Equipo 6.- Delegación de actividades 7.- Reuniones eficientes 8.- Estilo y Liderazgo 9.- Técnicas de Solución de Problemas	Curso Auto preparación	Escuela PCC- Escuela MICONs y EMCC	Enero /2012 – Dic. / 2012		Profesores
1.- Preparación del Cargo 2.- Modelo No.2 3.- Estudio en las competencias laborales del cargo que es reserva 4.- Implantación para la R/C y R/N/C	Curso Auto preparación	Escuela MICONs y EMCC	Octubre / 2012		Entrenadores
Preparación en Seguridad y Defensa Nacional Territorial y Defensa Civil					

<p>1.-Base integral para la preparación para la defensa y Defensa Civil</p> <p>2.- Sub-Grupo de Construcción</p> <p>3.- Principales Documentos para la defensa</p> <p>4.- Satisfacción de las demandas</p> <p>5.- Reservas Materiales</p> <p>6.- Registro Militar</p> <p>7.- Organización y completamiento de la FEI</p> <p>8.- ATTOM en el municipio y Zona de Defensa</p> <p>9.- Estudio vulnerabilidad y Riesgos</p> <p>10-Plan de Reducción de Desastres</p> <p>11- Preparación Órgano de Dirección y trabajadores.</p>	<p>Curso Auto preparación</p>	<p>Escuela Provincial Defensa - Escuela MICONS y EMCC</p>	<p>Febrero/ 2012</p>		<p>Profesores</p>
Preparación Técnica Profesional					
<p>1, La Economía Cubana y la necesidad de actualización del modelo económico</p> <p>2-La situación internacional actual, su repercusión en cuba</p> <p>3.- Retos y desafíos del VI Congreso del Partido y implementación de los lineamientos</p> <p>4- Política agresiva de los Estados Unidos contra Cuba</p> <p>5.- Toma de decisiones en el proceso de dirección política actual</p>	<p>Curso Auto preparación</p>	<p>Escuela MICONS y EMCC</p>	<p>Enero/2012- Diciembre/2 012</p>		<p>Profesores</p>
<p>Introducción a la computación</p>	<p>Curso</p>	<p>EMCC</p>	<p>Enero/2012</p>		<p>Instructor</p>

Microsoft Word	Auto preparación Entrenamiento				
1.- Fundamento y vocabulario 2.- Requisito 4 del SGC 3.- Requisitos 5-6 y 7 del SGC 4.- Requisito 8 del SIGC	Curso Auto preparación Seminarios	Escuela MICONS y EMCC	Marzo / 2012		Instructor
1.- Open Off 2.- Navegador de Fidefox 3.- Thunderbird	Curso Auto preparación	Escuela MICONS y EMCC	Enero /2012 -Marzo /2012		Instructor
1.- Introducción Al Control Interno 2.- 1er componente de nuevos conceptos 3.- 2do componente de la evaluación de riesgos y actividad de control 4.-Componente de Supervisión y Control	Curso Auto preparación	Escuela MICONS y EMCC	Abril/ 2012 - Junio / 2012		Instructores
1.- Curso Basico	Curso Auto preparación	Escuela MICONS			Profesores

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 14.

Propuesta de un programa de Capacitación para los cuadros y reservas de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos.

Tema: Programa Técnicas de Dirección.

TEMAS	OBJETIVOS	REQUISITOS	CRÉDITOS	DURACIÓN	MODALIDAD
			S	N	

Trabajo en grupo.		Carta de aval de solicitud de incorporación al curso			
Administración: fundamentos teóricos metodológicos y evaluación del pensamiento administrativo.	Demostrar habilidades que contribuyan al mejoramiento del trabajo en grupo y la optimización del tiempo de trabajo del dirigente.	Entrega de Fotocopia del nivel vencido en tamaño 8½ por 11.			
La administración como un proceso.	Aplicar herramientas que faciliten el dominio del proceso de dirección y su práctica en las organizaciones.	Está dirigido a todos aquellos profesionales que estén relacionados con la actividad de Gerencia Empresarial.	2	108 H/C	
El tiempo de trabajo del dirigente.	Aplicar las diferentes técnicas en solución de problemas empleados métodos creativos.				
Toma de decisiones y el proceso de solución de problemas.	Contribuir al desarrollo político – ideológico de los cuadros y reservas a través del acercamiento de la vida y obra del Cdte. Ernesto Che Guevara y otros dirigentes de nuestra revolución.				
Sistema de evaluación.					

Tiempo parcial - se impartirá una vez a la semana.

Fuente: Elaboración Propias.

Anexo # 15

Propuesta del Programa de Capacitación a los Cuadros y Reservas de la Empresa de Materiales de Construcción de Cienfuegos.

2. FUNDAMENTACIÓN:

Las implicaciones del mundo actual demandan gerentes, cuadros, reservas dirigentes y técnicos profesionales capaces de enfrentar la turbulencia del entorno con una formación, desempeño y actitudes acordes con la nueva era. Ellos no sólo deben responder al cambio, sino incluso, provocarlo como fórmula para lograr las ventajas competitivas sostenibles al nivel de empresa y de país.

Cuba no está ajena a estos cambios. Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el 6to Congreso del Partido Comunista de Cuba, expresan: - *“será necesario fomentar la cultura económica de toda la población y adquiere particular importancia lograr la preparación requerida de los cuadros, así como la necesidad de preservar la ética, lo que junto al sentido del deber y a la sensibilidad revolucionaria, deberán ser determinantes en su comportamiento cotidiano”*.

Siguiendo estas premisas es que se ha preparado este Diplomado en Gerencia Empresarial dirigido al sector de la construcción, aunque puede servir para cualquier sector de la economía cubana.

El programa está estructurado con la finalidad de que al concluir el mismo los graduados están en condiciones de enfrentar la actividad de dirección en cualquier empresa fuera y dentro del sector, el mismo abarca diferentes líneas o vertientes de acción, como: contenidos sobre dirección para reafirmar los elementos teóricos y prácticos de la administración, comportamiento organizacional y recursos humanos con el objetivo de valorar la importancia del hombre como elemento esencial en la dirección empresarial y mercadotecnia, negociación, economía y dirección por valores y estrategia como herramientas esenciales de la Administración en el siglo XXI.

3. OBJETIVOS GENERALES:

- *Identificar los elementos teóricos –prácticos actuales en el logro de la eficiencia y eficacia en la labor de Dirección Empresarial.*
- *Aplicar las habilidades técnicas novedosas del proceso gerencial, acorde a las exigencias de la actual visión administrativa.*
- *Contribuir al desarrollo político ideológico de los empresarios cubanos en las circunstancias de nuestro sistema socialista.*
- *Adiestrar con elementos teóricos –prácticos de actualidad que contribuya a formar especialistas capaces de tomar decisiones mas racionales y con criterios mas sólidos en la esfera político-ideológica en correspondencia con la situación actual del país.*

4. REQUISITOS DE INGRESO:

- Carta de aval de solicitud de incorporación al curso
- Entrega de Fotocopia del nivel vencido en tamaño 8½ por 11.
- Está dirigido a todos aquellos profesionales que estén relacionados con la actividad de Gerencia Empresarial.

5. DURACIÓN

Este programa será desarrollado a partir de **9 módulos obligatorios** que se impartirán durante 9 semanas no continuas según calendario del Centro que otorgan **2 créditos** cada uno.

6. MODALIDAD: tiempo parcial Se impartirá una vez a la semana.

7. PERFIL DEL EGRESADO:

El egresado al concluir el diplomado podrá ejercer cualquier actividad relacionada con la gerencia en los diferentes niveles, teniendo en cuenta la estructura de la empresa.

8. OBJETIVOS CURRICULARES:

Aplicar los elementos esenciales que sirva para el desarrollo de la actividad gerencial y el fortalecimiento de las habilidades directivas de los cuadros y reservas teniendo en cuenta los cambios ocurridos en la actividad de dirección y los retos del siglo XXI.

9. ESTRUCTURA DEL PLAN DE ESTUDIOS:

	TOTAL HORAS	ACTIVIDADES LECTIVAS		
--	-------------	----------------------	--	--

MÓDULOS	LECT. E IND.	TOTAL HORAS	HORAS TEORÍA	HORAS PRAC.	ACT. INDEP	CRÉ- DITOS
Técnicas de Dirección	96	24	12	12	72	2
Actividades Prácticas	12	8	4	4	4	
Evaluación Final						
TOTAL	108	32	16	16	76	2

Sistema de créditos:

Este Diplomado tiene un Sistema de Créditos controlados por su Comité Académico y estructurado como sigue:

Obligatorios:

Los planificados en el programa en cada una de las 6 semanas de duración del curso, lo que representa un total de 2 créditos.

Puede optar por un sistema de **cursos opcionales** que le conceden **2 créditos** cada uno.

Opcionales

- Ética Empresarial y Protocolo.
- Dirección Financiera
- Dirección Integrada de Proyecto.
- Marketing interno y Relaciones Públicas.
- Marketing de los servicios.
- Cómo convivir con el Estrés

Libres Los estudiantes lo podrán matricular de los postgrados que oferta GERCONS y centros autorizados, recibiendo créditos que estos programas tengan considerados, siendo controlados por el Comité Académico

10. MÉTODOS:

- ✓ Conferencia discusión.
- ✓ Trabajo en equipos.
- ✓ Situaciones: Estudio de casos.
- ✓ Discusión en pequeños grupos.
- ✓ Juego de roles.
- ✓ Conferencia.
- ✓ Vídeo - debate.
- ✓ Trabajo independiente

11. RECURSOS Y MEDIOS DE ENSEÑANZA:

- ✓ Aula climatizada.
- ✓ Retroproyector.
- ✓ TV y VC.
- ✓ Pizarra y plumones
- ✓ CD con B.M.E.
- ✓ Materiales impresos (Ejercicios y casos).
- ✓ Libretas y lapiceros.
- ✓ Datashow

INDICACIONES METODOLÓGICAS:

En el diplomado se desarrollarán los diferentes módulos garantizando el adecuado balance de la teoría con la práctica, a través de los métodos activos de enseñanza a dirigentes tales como conferencias especializadas, trabajo en equipos, estudio de casos, dinámica grupal, logrando una interacción eficaz en la relación alumno-profesor y una relación armónica alumno-alumno en función de resolver problemas para dar solución a situaciones.

13. EVALUACIÓN:

Cada módulo realizará su evaluación final y sistemática dejando constancia por escrito de la misma, según lo establecido.

Evaluación de todos los módulos y 80% de asistencia a clases como mínimo en cada uno, las ausencias justificadas son consideradas para el 20% de ausencias.

MODULO 1. TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

SISTEMA DE OBJETIVOS

1. Demostrar habilidades que contribuyan al mejoramiento del trabajo en grupo y la optimización del tiempo de trabajo del dirigente.
2. Aplicar herramientas que faciliten el dominio del proceso de dirección y su práctica en las organizaciones.
3. Aplicar las diferentes técnicas en la solución de problemas empleando métodos creativos.

4. Contribuir al desarrollo político-ideológico de los cuadros y reservas a través del acercamiento de la vida y obra del Cdte. Ernesto Che Guevara y otros dirigentes de nuestra Revolución.

SISTEMA DE CONTENIDOS

TEMA 1 : TRABAJO EN GRUPO

1. Concepto de Grupo. Elementos. Tipos de Grupos
2. Orientaciones para un eficiente trabajo en grupo
3. Roles para un trabajo de grupo efectivo

TEMA 2: ADMINISTRACIÓN: FUNDAMENTOS TEÓRICO - METODOLÓGICOS Y EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

1. La actividad administrativa, su carácter clasista y su desarrollo en la práctica social
2. Tipos de directivos o administradores: según el nivel de dirección (de base, medio y alto); sustantivos y funcionales.
3. Niveles y destrezas administrativas (Katz), roles administrativos (Mintzberg).
4. Principios de administración: socio – políticos y técnico – organizativos.

TEMA 3: LA ADMINISTRACIÓN COMO UN PROCESO.

1. El proceso administrativo. Las funciones generales de dirección / administración.
2. El ciclo administrativo o de dirección.
3. La administración como un proceso de toma de decisiones.

TEMA 4. EL TIEMPO DE TRABAJO DEL DIRIGENTE

1. El Tiempo. Características. Causas más frecuentes en la pérdida de tiempo de los dirigentes.
2. Nivel de eficiencia según horario.
3. La delegación. Requisitos para una correcta delegación. La delegación inversa. Ventajas de la Delegación. Regla de Oro de la Delegación.
4. Las Prioridades. Lo Urgente y lo Importante.
5. Reuniones. Tipos de reuniones. Momentos Claves. Razones para no celebrar una reunión.

TEMA 5: TOMA DE DECISIONES y el PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

1. Situaciones que indican a los administradores la existencia de problemas
2. ¿Cómo establecer prioridades?
3. Premisas a tener en cuenta en el análisis de los problemas.
4. Métodos creativos en la solución de problemas.
5. Solución de Problemas en grupo. Ventajas y Desventajas.
6. El continuar de la toma de decisiones.
7. Proceso racional de la toma de decisiones

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Debates, Trabajo en equipos, preguntas orales, actividad práctica, preguntas escritas. Trabajo extra clase.

ORIENTACIONES PARA EL TRABAJO INDEPENDIENTE

Para el logro de los objetivos planteados en este módulo usted debe consultar las bibliografías recomendadas, así como el folleto entregado en soporte magnético.

Desarrollar los ejercicios dejados como actividad independiente

Aplicar diferentes técnicas como encuestas entrevistas observación para resolver de una forma creativa los problemas de dirección que existen en su organización y que afectan el logro de la eficiencia empresarial.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

1. Realice una investigación relacionada con la Dinámica de grupo (concepto de grupo, Reglas de trabajo en grupo, Dinámica de grupo, Roles, Características de los grupos . niveles de desarrollo en su formación y otros aspectos de interés) y su aplicación práctica en su empresa.
2. Investigue cómo utilizan su tiempo los dirigentes en su empresa (desglosado por actividad).
3. Escoja del banco de problemas uno de su organización y aplique una de las técnicas para la solución. Valore los resultados.

4. De las funciones de dirección escoja una de ellas e investigue todo lo relacionada con la misma y su aplicación en su entidad valorando de forma práctica los resultados.
5. Valore críticamente la interrelación de las Funciones Generales de la Administración, partiendo de una experiencia seleccionada por UD. de su realidad empresarial.