

**DISEÑO DE ACCIONES DOCENTES BASADAS EN COMPETENCIAS  
DIRECTIVAS CLAVE DIRIGIDAS A RESERVAS Y CUADROS DEL SISTEMA  
CUPET.**

M.Sc. Tania Peguero Sánchez. Nivel educativo Superior. Centro Politécnico del Petróleo.  
Profesor. [tania@cpp.cupet.cu](mailto:tania@cpp.cupet.cu) . Proyecto asociado Calidad Directiva.

M.Sc. Marvely Suazo Días. Centro Politécnico del Petróleo. Nivel educativo Superior  
Secretaria Docente.(Profesora) [marvely@cpp.cupet.cu](mailto:marvely@cpp.cupet.cu). Proyecto asociado Calidad Directiva.

M.Sc. Osvaldo Morales Cáceres. Nivel educativo Superior. Centro Politécnico del Petróleo.  
Especialista en Gestión de la Calidad (Profesor). [osvaldo@cpp.cupet.cu](mailto:osvaldo@cpp.cupet.cu). Proyecto asociado  
Calidad Directiva.

**Temática a la que responde:** 7. Aportes de las Ciencias de la Educación a la organización y administración de las instituciones educativas, así como al desarrollo de la práctica educativa.

Noviembre de 2020.  
"Año 61 de la Revolución"

**Resumen:**

Para enfrentar los nuevos desafíos que impone el mundo empresarial, se requieren competencias directivas específicas que deben ser adecuadamente gestionadas. En la actualidad se destinan importantes recursos a la preparación de los directivos para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera, contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización.

La Unión Cuba Petróleo, para cumplir con su Proyección Estratégica se propone elevar la efectividad de su sistema empresarial, a partir de potenciar la calidad directiva de sus cuadros de dirección, por lo que requiere actualizar las herramientas que garanticen los procesos de selección, capacitación y promoción de los mismos. Por ello, el objetivo de este trabajo es diseñar un conjunto de acciones que permitan el desempeño exitoso de las reservas y cuadros de dirección del sistema empresarial Cupet.

Se emplearon varias técnicas de investigación para lograr definir seis competencias directivas clave, así como sus indicadores comportamentales.

Este trabajo se concibe en el Centro Politécnico del Petróleo, como parte del Proyecto Calidad Directiva, entre sus resultados se propone un rediseño del modelo de perfil como herramienta viable que tributa de forma efectiva a los procesos de selección, capacitación y promoción de los cuadros de dirección y reservas del sistema empresarial Cupet.

**Palabras clave:** Competencias directivas, acciones de capacitación, efectividad organizacional.

## **I. Introducción.**

Las condiciones actuales del contexto en que se desarrolla el mundo contemporáneo y los cambios que se producen en el entorno empresarial, están marcados por complejas transformaciones en el orden económico, político, social y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y/o servicios, aspecto que exige de directivos con una amplia visión de liderazgo, que los haga eficaces y eficientes, en el rol de dirigir el desempeño empresarial. De ahí, la necesidad de desarrollar competencias directivas específicas que garanticen la efectividad organizacional.

Las empresas cubanas cuentan hoy en día con un gran reto: satisfacer las necesidades actuales y futuras de la sociedad, a través del uso de sus recursos, de forma racional y sostenible. Con esta prioridad, planteada por la máxima dirección del país en la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (2017), específicamente en su lineamiento 270, se exhorta al sistema empresarial cubano a perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran; prestando la debida atención y exigencia por los jefes, comisiones y órganos de cuadros a: la selección y promoción de los cuadros, su atención y estimulación, la reserva, el rigor en la evaluación, la ética, la disciplina, así como a la preparación y superación.

De igual forma, el Decreto No. 281 plantea en su artículo 181: las empresas y la organización superior de dirección implementarán un sistema de capacitación y formación de los cuadros de dirección y trabajadores en general, sobre las técnicas de gestión empresarial y temas económicos. La necesidad de superarse permanentemente técnica, cultural y profesionalmente deberá evaluarse en cada trabajador y directivo (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2018).

En el caso específico de los directivos, es especialmente necesaria su competencia, ya que en ellos recae la capacidad de administrar, delegar, innovar y tener una amplia visión de la organización (Cerón Islas, Cerón Islas, Maya Pérez, & Ramírez Ortega, 2017).

Es por ello que las competencias directivas son saberes y atributos asociados a la experiencia, necesarios para el desempeño exitoso de los directivos, durante el ejercicio de sus funciones, demostrados en determinado contexto y desarrollados de forma permanente. (Peguero, 2019).

De aquí, la necesidad de formar y desarrollar tales competencias en aras de convertir a los directivos en líderes o mantengan la condición. Ello implica, la determinación de sus necesidades formativas, en relación con el contexto de actuación y los resultados que van obteniendo en su desempeño profesional. Cada contexto exige de la profundización y perfeccionamiento de sus competencias directivas. (Saavedra, Batchelor y Barzágas, 2018).

Una ventaja que pueden tener las empresas actualmente es aplicar la capacitación de directivos por competencia, garantizando que la actividad de capacitación esté orientada en función del desarrollo del logro de estas competencias de manera medible, observable e inevitable con repercusión en el desempeño en el puesto de trabajo y en función de la estrategia de la organización. (Palmero, Padrón, Rizo, Tejo, Rodríguez, Torres, 2012).

Específicamente el sector petrolero en Cuba, es un sector emergente en la economía del país que precisa acreditar sus competencias ganando cada vez más credibilidad y prestigio ante sus clientes; guardando relación con lo expresado en la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido. Aspecto que depende en gran medida de las competencias demostradas en el desempeño de los directivos.

**El problema científico:** ¿Cómo contribuir al desempeño exitoso de las reservas y cuadros de dirección del sistema empresarial Cupet?

**Objetivo general:** Diseñar un conjunto de acciones docentes basadas en las competencias directivas clave, que permitan el desempeño exitoso de las reservas y cuadros de dirección del sistema empresarial Cupet.

El presente trabajo es parte del Proyecto Calidad Directiva que desarrolla el Centro Politécnico del Petróleo (CPP), en colaboración con el Órgano de Cuadro de Unión CUPET; el cual contempla los siguientes objetivos:

1. Identificar las competencias directivas clave y sus indicadores comportamentales que impactan en el desempeño exitoso de los cuadros de dirección del sistema empresarial Cupet.
2. Diseñar una propuesta de actualización del modelo de perfil por competencias directivas para los cuadros de dirección del sistema empresarial Cupet.
3. Implementar acciones de capacitación y superación profesional que respondan a las necesidades específicas de los cuadros de dirección del sistema empresarial Cupet.
4. Evaluar el impacto de las acciones docentes implementadas.

Los resultados esperados una vez alcanzado el objetivo propuesto, son los siguientes:

- ✓ Inventario de competencias directivas clave y sus indicadores comportamentales para la actividad de dirección.
- ✓ Actualización del modelo de perfil de competencias de los cargos de los cuadros de dirección, a partir de la propuesta de inserción de los indicadores comportamentales para alcanzar un desempeño óptimo.
- ✓ Cartera de acciones docentes que tributan al desarrollo de las competencias directivas claves.
- ✓ Impacto favorable de las acciones en el desempeño directivo.

## **II. Materiales y métodos**

Para alcanzar los resultados propuestos, se seleccionó una muestra intencional (teniendo en cuenta el interés de la Dirección del Órgano de Cuadros de CUPET) de 26 empresas representativas de procesos clave de la industria petrolera cubana: Refinación, exploración-producción y procesos de apoyo, la cual abarcó un total de 8 empresas para un 34.6%, de ellas 4 (50%) son empresas de servicio y 4 (50%) de producción empresas, se incluyó, además, la OSDE.

Para una mayor efectividad del proceso de recopilación de resultados se emplearon varios métodos y técnicas de investigación, como fueron: Análisis-Síntesis, Inducción-Deducción, Entrevista de Incidentes Críticos, Inventario de Inteligencia Emocional en el Ámbito Laboral, Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (CDO), Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (versión directivos), y análisis del contenido de documentos.

La aplicación de la Entrevista de incidentes críticos, fue aplicada a 161 directivos de las empresas participantes y la OSDE; predominando entre los entrevistados, las categorías: Directivos (49%) y Ejecutivos (37%).

En el caso de la técnica de Inventario de Inteligencia Emocional en el Ámbito Laboral, se le aplicó a 192 directivos y reservas, corroborando sus percepciones sobre si poseían o no las competencias listadas en dicha técnica.

El análisis de la información documentada y la revisión de la legislación vigente, facilitaron la comprensión del sistema de trabajo con los Cuadros en el país, derivándose propuestas de mejora para la efectividad en el desempeño de las organizaciones, de manera específica para los perfiles existentes de los cargos de los cuadros de dirección del sistema empresarial Cupet.

## Principales resultados.

Los resultados de los instrumentos aplicados (Entrevista de incidentes críticos), manifestaron un conjunto de habilidades, las que constituyen saberes asociados al desempeño, tales como: *Delegar, convencer, enseñar, escuchar, prever, crear e innovar, reconocer y confiar*. De igual forma se resaltaron valores como: *Honesto, respetuoso, disciplinado, ético, valiente, paciente, responsable y comprometido*, los cuales predominaron como atributos vinculados al comportamiento.

La técnica Inventario de Inteligencia Emocional en el Ámbito Laboral reveló, que los directivos reconocieron poseer competencias como: *el 75% Autocontrol emocional, 68% Desarrollo de los demás; el 66% Liderazgo, Gestión de conflictos y Adaptabilidad; el 64% Trabajo en equipos*. Los cuestionarios de diagnóstico organizacional arrojaron las principales fortalezas y brechas asociadas al sistema empresarial Cupet.

Se detectaron coincidencias en competencias directivas a destacar tanto en empresas de servicio como en empresas productivas; así como en comportamientos de éxito y fracaso, entre ellas: *Trabajo en equipo, Liderazgo, Comunicación, Disposición al cambio*. Se enfatizan otras, tales como: *Toma de decisiones, visión de futuro, desarrollo profesional y manejo del estrés*.

A partir de los resultados anteriormente obtenidos, se lista un inventario de 15 competencias directivas identificadas y ponderadas por su frecuencia de aparición en la entrevista de incidentes críticos, los resultados se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Competencias directivas identificadas, según frecuencia de aparición.

No.	Competencias identificadas	Frecuencia	%
1	Conocimientos técnicos y Desarrollo profesional	67	42%
2	Comunicación efectiva	53	33%
3	Liderazgo	53	33%
4	Trabajo en equipo	47	29%
5	Toma de decisiones	18	11%
6	Enfoque estratégico	11	7%
7	Dominio de conocimientos económicos	11	7%
8	Cultura de seguridad Industrial	9	6%
9	Inteligencia emocional	9	6%
10	Negociar	7	4%
11	Adaptación al cambio	6	4%
12	Solución de conflictos-Manejo de conflicto	6	4%
13	Dominio de la legislación vigente	6	4%
14	Innovación y creatividad	4	2%
15	Sistema de Gestión y eficacia	2	1%

**Fuente:** Resultados de la aplicación de la técnica Entrevista de incidentes críticos.

Quedaron finalmente un total de seis competencias directivas clave identificadas: *Liderazgo, Enfoque estratégico, Conocimientos técnicos y desarrollo profesional, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo y Toma de decisiones*, las cuales se consideran establecer en la propuesta

de actualización de los perfiles de competencias de los cuadros de dirección del sistema empresarial Cupet.

Los indicadores comportamentales para cada competencia directiva clave se establecieron como resultado de las técnicas aplicadas y del análisis documental, principalmente del Código de Ética de los Cuadros Estado Cubano, el Decreto 335/17 y los Perfiles de competencias del cargo (Directivos) vigentes.

A modo de resumen de un total de 23 indicadores comportamentales identificados, 17 (74%) de ellos fueron reconocidos mediante las técnicas de Entrevista de Incidentes Críticos y la técnica Inventario de Inteligencia Emocional en el Ámbito Laboral, el resto de los indicadores, es una propuesta del Comité de expertos del Centro Politécnico del Petróleo (CPP), teniendo en cuenta su experticia, el análisis documental y el estudio de la bibliografía referente al tema investigado.

Tomando como base lo anteriormente expresado, seguidamente, se nombran, conceptualizan y describen los indicadores comportamentales de las competencias directivas clave identificadas y ponderadas por su nivel de importancia, los mismos se reflejan en el **Anexo 1**.

Se determina la propuesta de modificación del perfil de competencias a partir del análisis de diferentes fuentes teóricas y de asumir la definición que ofrece Cuesta (2010)<sup>1</sup>, cuando expresa que un perfil de cargo por competencias está constituido por todos aquellos conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño de un cargo, así como por determinadas actitudes y comportamientos que hacen que aquellas personas que los poseen, obtengan mejores resultados tanto de carácter cualitativo como cuantitativo.

A partir de los resultados de la revisión bibliográfica y el análisis documental, se manifestaron regularidades en el total de los 22 perfiles de competencias revisados, pertenecientes a los directivos del Sistema Cupet, entre ellas se encuentran:

1. En el 73% de los perfiles de cargo, no se refleja la definición conceptual de alguna de las competencias que contienen y en el 27% no se detalla la definición conceptual de ninguna de las competencias.
2. Las competencias identificadas, no se encuentran ponderadas según nivel de importancia.

---

<sup>1</sup> Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana: Félix Varela y Academia.

3. No se refleja entre los indicadores comportamentales, las funciones directivas del ciclo administrativo: planificar, organizar, ejecutar y controlar.
4. En algunos casos, la redacción de la definición conceptual de las competencias, no se cumplen los requisitos establecidos:
  - ✓ Deben formularse de manera concisa y clara, precisando el desempeño esperado a alcanzar por el trabajador.
  - ✓ La definición de un término no debe incluir el propio término; evitando redundancias.

Una vez determinadas las competencias directivas clave y sus indicadores comportamentales, se propone una actualización del modelo de perfil de competencias directivas que inserta la definición de la competencia y la descripción de los indicadores comportamentales, los que se describen en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Propuesta modelo de rediseño de perfil de competencias directivas.

<b>Competencia</b> (Definición conceptual de la competencia):	
<b>Indicadores Comportamentales</b> (Descripción de cada indicador comportamental)	
<b>Indicador 1:</b>	
<b>Indicador 2:</b>	
<b>Indicador 3:</b>	
<b>Indicador 4:</b>	

**Fuente:** Elaboración propia.

La propuesta de modificación y actualización del perfil de competencias directivas ofrece ventajas tales como: Constituye una herramienta efectiva en el proceso de selección, capacitación y promoción de los cuadros de dirección del sistema empresarial Cupet. Facilita identificar las fortalezas y debilidades en el desempeño de los directivos siendo incorporados a la reserva de cuadros. Permite diseñar acciones de capacitación y superación específicas eliminando las brechas tanto de conocimiento como de comportamiento de los directivos.

Seguidamente se establece una correlación de los indicadores comportamentales de cada competencia directiva clave identificada, con el diseño de acciones de capacitación, de manera que se logre cubrir y eliminar las brechas en el desempeño de los directivos y reservas; esta relación se muestra en el **Anexo 2**.

A partir del establecimiento de las acciones de capacitación y superación, se evidencian los resultados de su ejecución, los cuales superan el 100% de los estudiantes previstos a graduar, mostrándose en la Tabla 3.



**Tabla 3.** Resultados de la ejecución de las acciones de capacitación y superación.

Datos empresa			Datos estudiantes		
Total de empresas que han solicitado el curso	Total Empresas que han culminado el curso	%	Total de estudiantes previstos a graduar	Total de estudiantes graduados	%
45	45	100%	2291	2354	103%

**Fuente:** Secretaría Docente, datos estadísticos período 2019 hasta cierre de octubre 2020.

Para verificar la efectividad de la ejecución de las acciones de capacitación y superación diseñadas, se procedió a evaluar la satisfacción de los clientes, la cual supera el **95.8%**, evaluada de Muy satisfecho.

Las principales regularidades que destacan nuestros clientes se relacionan con los siguientes aspectos:

- ✓ Resultados *positivos* en las encuestas aplicadas: el 53% refiere que los temas impartidos son Importantes, interesantes y útiles para el trabajo. El 35% enfatiza en la adquisición de conocimientos, herramientas, habilidades y cultura, efectivas para su desempeño. El 67.3% destaca la buena preparación de los profesores y calidad de las clases a partir de la combinación de la teoría con la práctica, cumpliendo con sus expectativas.
- ✓ Resultados *negativos* en las encuestas aplicadas: El 1.5% expresa el poco tiempo para el curso e insisten en que deben impartirse más seguidos; aspecto que nos permite rediseñar las acciones de capacitación planificadas. El 3.2% refleja la falta de materiales impresos para las clases y la carencia de Internet en el aula.
- ✓ Entre las *recomendaciones o propuestas de mejora* se destacan: Mayor duración y frecuencia de los cursos. Ampliar el curso a otros trabajadores como los jóvenes canteras a incorporar a la reserva de cuadro. Posibilidad de poner Internet en el aula.

Los principales resultados obtenidos en el presente trabajo, se describen a continuación:

1. Actualización de las competencias directivas de los cuadros de dirección del sistema empresarial Cupet, al identificar las competencias directivas clave y sus indicadores comportamentales mínimos indispensables.
2. Establecimiento de una propuesta de modificación del modelo de perfil de competencias para los cuadros, en las empresas del Sistema Cupet.
3. Implementación de las acciones de capacitación y superación profesional específicas, para alcanzar la calidad directiva que se requiere en el sistema empresarial Cupet.

**Conclusiones:**

1. Se definieron seis competencias directivas clave: Liderazgo, Enfoque estratégico, Conocimientos técnicos y desarrollo profesional, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo y Toma de decisiones. Igualmente, quedaron establecidos los indicadores comportamentales para cada competencia identificada.
2. El modelo actualizado de perfil de competencias directivas propuesto, tributa de forma efectiva a los procesos de selección, movimiento y capacitación de los directivos del Sistema Cupet; esto último mediante el diseño de programas docentes, en el Centro Politécnico del Petróleo (CPP), que tributen al desarrollo de esas competencias clave.
3. Las acciones de capacitación y superación implementadas, evidenciaron un impacto positivo al mostrar una elevada satisfacción de los estudiantes.

## Referencias Bibliográficas

1. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana: Félix Varela y Academia.

## Bibliografía

1. Acuerdo S/N del Consejo de Estado del 22 de julio 2010.
2. Cerón Islas, H., Cerón Islas, A., Maya Pérez, N., & Ramírez Ortega, J. (2017). Las competencias directivas base de la competitividad empresarial: Un estudio correlacional. *Revista Administración y Finanzas*, 4 (12), 86-89.
3. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2018). Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. La Habana.
4. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. 17 de julio de 1996.
5. Cuesta-Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada*. La Habana: Ed. Félix Varela y Academia.
6. Decreto 335/17 Determina las funciones y facultades de los directores a diferentes niveles. Ministerio de Justicia. <http://www.gacetaoficial.cu/>.
7. Decreto Ley No. 196 Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno. (Artículo 32). 20 de noviembre de 2007.
8. Fernández Alonso, M., Vásquez Padilla, M., Dujarric Bermúdez, G. M., Díaz Simón, N., & Soto Hernández, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A Gestión de Recursos Humanos. *Wímb Lu, Revista electrónica de estudiantes Escuela de Psicología, Universidad de Costa Rica*, 10 (2), 19-37.
9. MINEM Cupet. (2019). OC-GD 03/ P 11 Procedimiento Evaluación del Desempeño de los cuadros de Cupet. Versión 05.
10. MINEM Cupet. (2019). OC-GD03/ P 05 Procedimiento Selección y Formación de la reserva. Versión 06.
11. MINEM Cupet. (2017). OC-GD03/ P 02 Procedimiento Preparación y Desarrollo de cuadros. Versión 12.
12. Saavedra Castellanos, A., Batchelor Ramos, M., & Barzagas Rosales, I. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional. *OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 15 (52), 0-0.
13. Palmero-Peña, M., Padrón-Díaz, M., Rizo-Hernández, J.E., Tejo-Rodríguez, L., Rodríguez-Medina, Y., Torres-Sucu, C. Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en la Empresa Constructora Integral de Mayabeque. *Ing. Ind.* vol.33 no.3 La Habana sep.-dic. 2012. Artículo original. *versión On-line* ISSN 1815-5936.
14. Partido Comunista de Cuba. (2017). Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021.
15. Peguero Sánchez, Tania (2019). Competencias directivas para la integración de los sistemas de gestión en la empresa PetroEmpleo. Tesis opción Máster en Gestión de la Calidad y Ambiental. Cátedra de Calidad, Metrología y Normalización. Universidad de La Habana.

**Anexo 1.** Competencias directivas clave e indicadores comportamentales.

No.	Competencias clave	Indicadores comportamentales
1	<p><b>Liderazgo:</b> Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan, de forma efectiva y adecuada, a la consecución de los objetivos organizacionales y de la política del país.</p>	<p><b>Indicador 1:</b> Desarrolla métodos y estilos de dirección efectivos. Muestra una conducta acorde al Código de Ética de los Cuadros del Estado y Gobierno Cubano.</p> <p><b>Indicador 2:</b> Planifica, organiza, ejecuta y controla de manera eficiente, acorde a la legislación vigente, empleando herramientas efectivas, entre ellas las reuniones de trabajo, preparando y seleccionando el tema central de análisis, ajustando el tiempo planificado, la calidad de las intervenciones y/o la mediación entre los participantes).</p> <p><b>Indicador 3:</b> Delega facultades y tareas teniendo en cuenta las potencialidades de sus subordinados y la legislación vigente; otorgando reconocimientos y méritos oportunos, sin miedo al fracaso.</p> <p><b>Indicador 4:</b> Mantiene las emociones bajo control y evita reacciones negativas ante condiciones de estrés.</p> <p><b>Indicador 5:</b> Realiza un manejo adecuado de los conflictos en la organización, al emplear diferentes estrategias para minimizarlos o solucionarlos.</p>
2	<p><b>Enfoque estratégico:</b> Capacidad de gestionar los procesos y recursos para lograr la visión organizacional, con alineamiento a las políticas del país.</p>	<p><b>Indicador 1:</b> Es capaz de comprender rápidamente los cambios de su entorno laboral y del mercado y adaptar la estrategia organizacional a los mismos.</p> <p><b>Indicador 2:</b> Elabora y actualiza la estrategia integral de su organización incluyendo, los objetivos estratégicos, la evaluación del cumplimiento periódicamente en el Consejo de Dirección y las medidas necesarias para rectificar desviaciones. Diseña objetivos de trabajos claros y precisos.</p> <p><b>Indicador 3:</b> Gestiona los riesgos de los procesos de la organización, con énfasis en los ambientales y aquellos que puedan afectar la salud del trabajador, mediante la adopción de medidas para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.</p>
3	<p><b>Dominio técnico y desarrollo profesional:</b> Capacidad de gestionar adecuadamente los procesos de la organización, sobre la base del conocimiento de la actividad que dirige y de mantener una actitud permanente de</p>	<p><b>Indicador 1:</b> Demuestra conocimientos y habilidades específicas del área que dirige, prevé y detecta a tiempo posibles errores, creando alternativas de solución viables.</p> <p><b>Indicador 2:</b> Se preocupa por el crecimiento laboral de sus subordinados, dando oportunidad de superación profesional e impulsando una cultura de aprendizaje continuo.</p> <p><b>Indicador 3:</b> Aplica sus conocimientos en la creación e innovación de propuestas que viabilicen la actividad que dirige.</p>

	aprendizaje individual y de sus subordinados, en pos de alcanzar un desempeño laboral superior.	<b>Indicador 4:</b> Muestra interés permanente por su continuo crecimiento, tanto en lo personal como profesional, aprovechando las oportunidades de aprender de la propia experiencia, de otros y del entorno.
4	<b>Comunicación efectiva:</b> Capacidad para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que se le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.	<p><b>Indicador 1:</b> Se expresa de manera coherente y clara, tanto de forma escrita como oral, siendo capaz de comunicarse de forma lógica, correcta y eficaz, utilizando los canales de comunicación existentes.</p> <p><b>Indicador 2:</b> Es capaz de persuadir y convencer a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios y de la organización.</p> <p><b>Indicador 3:</b> Escucha de forma activa, verifica la comprensión del individuo y acepta la retroalimentación.</p> <p><b>Indicador 4:</b> Emplea la comunicación cara a cara con los trabajadores, con énfasis en los puestos claves, para mantenerse actualizado de las problemáticas de la organización y ofrecer retroalimentación sistemática.</p>
5	<b>Trabajo en equipo:</b> Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, logrando una sinergia que los estimule hacia el logro de los objetivos comunes.	<p><b>Indicador 1:</b> Se compromete con los objetivos y retos de su grupo, siendo ejemplo, colaborando con los demás miembros incondicionalmente y apoyando sus iniciativas.</p> <p><b>Indicador 2:</b> Se preocupa por lograr acuerdos y consenso bajo una visión compartida por todos.</p> <p><b>Indicador 3:</b> Está atento a las necesidades de los diferentes miembros de su grupo, proporcionando un ambiente de trabajo agradable.</p> <p><b>Indicador 4:</b> Brinda información y argumentos necesarios, explicando la tarea a ejecutar de forma precisa.</p>
6	<b>Toma de decisiones:</b> Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos.	<p><b>Indicador 1:</b> Realiza un análisis integral de la situación problemática, teniendo en cuenta el criterio de expertos, la información sobre el tema y las relaciones causa-efecto, que le permitan proponer soluciones efectivas.</p> <p><b>Indicador 2:</b> Resuelve problemas complejos de forma rápida y de manera acertada con un papel activo al proponer alternativas de solución.</p> <p><b>Indicador 3:</b> Asume las decisiones que competen a su cargo, alineándolas a las estrategias y objetivos de la organización.</p>

**Fuente:** Resultados de las técnicas aplicadas y revisión bibliográfica.

**Anexo 2.** Relación competencias directivas clave-cursos período 2019-2020.

No.	Competencias clave	Indicadores comportamentales	Relación con Plan de cursos CPP	Brecha
			Nombre del curso	
1	<p><b>Liderazgo:</b> Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos organizacionales y de la política del país.</p>	<p><b>Indicador 1:</b> Desarrolla métodos y estilos de dirección efectivos. Muestra una conducta acorde al Código de Ética de los Cuadros del Estado y Gobierno Cubano.</p>	<p>Curso Implementación de las Normas Jurídicas del Sistema Empresarial Cubano. Curso de Postgrado Competencias directivas. Curso General. Técnicas de Dirección. (A distancia). Taller Métodos y Estilos de Dirección. Taller Ética de los Cuadros.</p>	<p>Poca efectividad en los métodos y estilos de dirección.</p>
		<p><b>Indicador 2:</b> Planifica, organiza, ejecuta y controla de manera eficiente, acorde a la legislación vigente, empleando herramientas efectivas, entre ellas las reuniones de trabajo, preparando y seleccionando el tema central de análisis, ajustando el tiempo planificado, la calidad de las intervenciones y/o la mediación entre los participantes).</p>	<p>Curso Habilidades directivas. Curso General. Técnicas de Dirección. (A distancia). Taller Habilidades Directivas. Taller Ciclo Directivo. Taller sobre Reuniones efectivas.</p>	
		<p><b>Indicador 3:</b> Delega facultades y tareas teniendo en cuenta las potencialidades de sus subordinados y la legislación vigente; otorgando reconocimientos y méritos oportunos, sin miedo al fracaso.</p>	<p>Taller Delegación de autoridad. Curso Habilidades directivas. Curso General. Técnicas de Dirección. (A distancia).</p>	<p>Ineficiente manejo del estrés y control emocional.</p>
		<p><b>Indicador 4:</b> Mantiene las emociones bajo control y evita reacciones negativas ante condiciones de estrés.</p>	<p>Curso Inteligencia emocional. Taller Estrés laboral. Taller de Inteligencia emocional.</p>	
		<p><b>Indicador 5:</b> Realiza un manejo adecuado de los conflictos en la organización, al emplear diferentes estrategias para minimizarlos o solucionarlos.</p>	<p>Taller Solución de Conflictos. Curso General. Técnicas de Dirección. (A distancia).</p>	

No.	Competencias clave	Indicadores comportamentales	Relación con Plan de cursos CPP	Brecha
			Nombre del curso	
2	<b>Enfoque estratégico:</b> Capacidad de gestionar los procesos y recursos para lograr la visión organizacional, con alineamiento a las políticas del país.	<b>Indicador 1:</b> Es capaz de comprender rápidamente los cambios de su entorno laboral y del mercado y adaptar la estrategia organizacional a los mismos.	Curso de Postgrado Liderazgo Efectivo en el siglo XX.I	Adaptación al cambio.
		<b>Indicador 2:</b> Elabora y actualiza la estrategia integral de su organización incluyendo, los objetivos estratégicos, la evaluación del cumplimiento periódicamente en el Consejo de Dirección y las medidas necesarias para rectificar desviaciones. Diseña objetivos de trabajos claros y precisos.	Curso de Postgrado Administración Estratégica. Curso general: Dirección por objetivos (DpO) con un enfoque estratégico basado en valores. (A distancia).	Deficiencias para definir objetivos estratégicos, medirlos y gestionarlos adecuadamente.
		<b>Indicador 3:</b> Gestiona los riesgos de los procesos de la organización, con énfasis en los ambientales y aquellos que puedan afectar la salud del trabajador, mediante la adopción de medidas para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	Curso semipresencial Sistema de Gestión de la Calidad según NC ISO 9001: 2015. Curso gestión de riesgos.	Identificar y evaluar los riesgos de la organización.
3	<b>Dominio técnico y desarrollo profesional:</b> Capacidad de gestionar adecuadamente los procesos de la organización, sobre la base del conocimiento de la actividad que dirige y de mantener una actitud permanente de aprendizaje individual y de sus subordinados, en pos de alcanzar un desempeño laboral superior.	<b>Indicador 1:</b> Demuestra conocimientos y habilidades específicas del área que dirige, prevé y detecta a tiempo posibles errores, creando alternativas de solución viables. <b>Indicador 2:</b> Se preocupa por el crecimiento laboral de sus subordinados, dando oportunidad de superación profesional e impulsando una cultura de aprendizaje continuo. <b>Indicador 3:</b> Aplica sus conocimientos en la creación e innovación de propuestas que viabilicen la actividad que dirige. <b>Indicador 4:</b> Muestra interés permanente por su continuo crecimiento, tanto en lo personal como profesional, aprovechando las oportunidades de aprender de la propia experiencia, de otros y del entorno.	Por su relación con competencias emocionales específicas y atributos específicos se sugiere trabajar en situaciones prácticas que incidan en la ejecución consciente y demostración de la competencia en su puesto de trabajo.	

No.	Competencias clave	Indicadores comportamentales	Relación con Plan de cursos CPP	Brecha
			Nombre del curso	
4	<b>Comunicación efectiva:</b> Capacidad para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que se le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.	<b>Indicador 1:</b> Se expresa de manera coherente y clara, tanto de forma escrita como oral, siendo capaz de comunicarse de forma lógica, correcta y eficaz, utilizando los canales de comunicación existentes.	Curso de Postgrado Comunicación y Trabajo en Equipos. Curso General. Técnicas de Dirección. (A distancia).	Ineficiente empleo de la habilidad de comunicar.
		<b>Indicador 2:</b> Es capaz de persuadir y convencer a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios y de la organización.	Taller sobre Negociación. Taller Técnicas y Habilidades de Comunicación para Directivos.	
		<b>Indicador 3:</b> Escucha de forma activa, verifica la comprensión del individuo y acepta la retroalimentación.	Seminario La Escucha Activa.	
		<b>Indicador 4:</b> Emplea la comunicación cara a cara con los trabajadores, con énfasis en los puestos claves, para mantenerse actualizado de las problemáticas de la organización y ofrecer retroalimentación sistemática.	La Comunicación como Herramienta Empresarial. Taller Técnicas y Habilidades de Comunicación para Directivos.	
5	<b>Trabajo en equipo:</b> Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, logrando una sinergia que los estimule hacia el logro de los objetivos comunes.	<b>Indicador 1:</b> Se compromete con los objetivos y retos de su grupo, siendo ejemplo, colaborando con los demás miembros incondicionalmente y apoyando sus iniciativas.	Curso de Postgrado Comunicación y Trabajo en Equipos. Curso General. Técnicas de Dirección. (A distancia).	Dificultades para conformar y gestionar equipos de trabajo.
		<b>Indicador 2:</b> Se preocupa por lograr acuerdos y consenso bajo una visión compartida por todos.	Curso Trabajo en Equipo.	
		<b>Indicador 3:</b> Está atento a las necesidades de los diferentes miembros de su grupo, proporcionando un ambiente de trabajo agradable.	Curso Trabajo en Equipo. Taller sobre Calidad Directiva.	
		<b>Indicador 4:</b> Brinda información y argumentos necesarios, explicando la tarea a ejecutar de forma precisa.	Curso de Postgrado Liderazgo Efectivo y Trabajo en Equipo.	
6	<b>Toma de decisiones:</b> Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos.	<b>Indicador 1:</b> Realiza un análisis integral de la situación problemática teniendo en cuenta el criterio de expertos, la información sobre el tema y las relaciones causa-efecto, que le permitan proponer soluciones efectivas.	Curso Habilidades directivas. Taller Toma de decisiones y solución de problemas.	Desconocimiento de las técnicas para una efectiva toma de decisiones.
		<b>Indicador 2:</b> Resuelve problemas complejos de forma rápida y de manera acertada con un papel activo al proponer alternativas de solución.	Curso General Técnicas de Dirección (presencial y a distancia).	
		<b>Indicador 3:</b> Asume las decisiones que competen a su cargo, alineándolas a las estrategias y objetivos de la organización.	Taller Toma de decisiones y solución de problemas.	



