Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo

Departamento de Ingeniería Industrial

METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA GEOCUBA ORIENTE NORTE

Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial

Autor: Santiago Cuba Fuentes

Tutor: MSc. Liliana López Báster

Ing. Tania Pérez Granado

Holguín 2015

UNIVERSIDAD DE HOLGUIN

OSCAR LUCERO MOYA

PENSAMIENTO

Hoy, y sobre todo para el porvenir, optimizar la plantilla no podrá significar esencialmente "reducirla". La finalidad de la optimización de plantillas no podrá significar que sobre el hombre en el trabajo, es decir, que el mismo esté de más. La civilización con tal paradigma morirá. La necesidad del constante incremento de la productividad del trabajo, no puede significar la constante reducción de plantillas y el consiguiente aumento de desempleo. Optimizar la plantilla tendrá que significar optimizar el capital humano poseído por las personas que trabajan. (Santos D. A., 2005)

DEDICATORIA

- *Al que me ha dado de su amor, amor que excede a todo conocimiento, al que me llamó a su luz admirable y al que ha hecho que por mi interior corran ríos de agua viva. A ti te lo dedico todo Señor Jesús.*
- *A mis padres, mi hermana y familia, a mi esposa y a todos mis hermanos en la fe.*
- *A todos los que depositaron esperanza en mí.*

AGRADECIMIENTOS

- *A mi Padre celestial por estar conmigo en cada momento y por haberme regalado a ese precioso Espíritu Santo el cuál es mi guía y consolador. A ti te doy gracias mi Dios.*
- *A mis padres: Santiago e Idania por su apoyo y ayuda en cada momento de mi vida y por su amor sincero. Gracias les doy por ayudarme en mi formación como profesional.*
- *A mi tutora Liliana por dedicarme de su tiempo, a mi querida hermana Maylén. A Marlenis, mi inseparable esposa y ayuda idónea, al profesor Vladimir por sus útiles consejos, a Lili por su disposición y ayuda, a mis amigos en la fe y en la vida, ustedes fueron instrumentos del Señor para llenar mi vida de enseñanzas.*
- *A todos los que me ayudaron de una manera u otra a realizar esta investigación.*

A todos gracias

RESUMEN

La empresa como parte de un sistema empresarial en constante cambio, tiene interés en valorar al trabajador como el componente esencial para alcanzar el éxito en ella. Sin embargo, la falta de un adecuado enfoque por competencias repercute en el logro de su misión; contradicción que influye negativamente en la implementación de un adecuado sistema de gestión integrado de capital humano. De ahí la necesidad de establecer metodologías que garanticen la puesta en marcha de este enfoque. Como parte de esta estrategia, surge esta investigación, que tiene como objetivo proponer una metodología para evaluar el desempeño del capital humano basado en competencias en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte.

La propuesta está integrada por un procedimiento general y los procedimientos específicos correspondientes, que posibilitan la evaluación del desempeño de cada trabajador. El contenido de la tesis se estructuró en un capítulo I, que contiene el marco teórico referencial donde se exponen las diferentes teorías que sustentan el desarrollo de la investigación. En el capítulo II, se presenta el instrumento metodológico desarrollado para evaluar el desempeño del capital humano basado en competencias. Por último un capítulo III donde se aplica parcialmente dicha metodología. Además se refleja un conjunto de conclusiones y recomendaciones; la bibliografía consultada y finalmente, los anexos.

El cumplimiento del objetivo general se garantizó a través del empleo de diversos métodos teóricos y empíricos, siendo adecuada la metodología, porque permite obtener las competencias y los indicadores a medir en la evaluación de desempeño en puestos clave en la empresa estudiada.

ABSTRAC

The company like part of a managerial system in constant change has interest in valuing the worker as the essential component to reach the success in her. However, the lack of an appropriate focus for competitions rebounds in the achievement of its mission; contradiction that influences negatively in the implementation of an appropriate integrated administration system of human capital. Of there the necessity of methodologies that guarantee the setting in march of this focus to settle down.

As part of this strategy, this investigation arises that has as objective to propose a methodology to evaluate the acting of the human capital based on competitions in the Company GEOCUBA North Orient.

The proposal is integrated by a general procedure and the corresponding specific procedures that facilitate the evaluation of each worker's acting. The content of the thesis was structured in a chapter I that contains the mark theoretical referential where the different theories are exposed that sustain the development of the investigation. In the chapter II, the methodological instrument is presented developed to evaluate the acting of the human capital based on competitions. Lastly a chapter III where partially this methodology is applied. It is also reflected a group of conclusions and recommendations; the consulted bibliography and finally, the annexes.

The execution of the general objective was guaranteed through the employment of diverse theoretical and empiric methods being obtained the competitions and the indicators to measure in the evaluation of workers' acting. Together to the above-mentioned it is determined that the methodology is adapted.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL 5
1.1 Breve análisis de la evolución de la gestión de capital humano en la concepción de la evaluación del desempeño 5
1.2 Antecedentes y enfoques de la gestión por competencias 7
1.3 La evaluación del desempeño. Surgimiento, enfoques y tendencias actuales 18
1.4 Análisis de las metodologías existentes para evaluar desempeño por competencias 23
1.5 Evaluación del desempeño de los recursos humanos en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte 28
1.6 Conclusiones parciales del capítulo 30
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA GEOCUBA ORIENTE NORTE 31
2.1 Justificación de la metodología propuesta 31
2.2 Metodología para evaluar el desempeño basado en competencias en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte 33
2.3 Conclusiones parciales 78
CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO EN LOS PUESTOS CLAVES DEL TALLER DE IMPRESIÓN DE LA UEB DE ARTES GRÁFICAS DE LA EMPRESA GEOCUBA ORIENTE NORTE 79
2.1 Aplicación de la metodología propuesta en la entidad objeto de estudio. Caracterización de la entidad 79
2.2. Conclusiones Parciales 90
CONCLUSIONES 92
RECOMENDACIONES 93
BIBLIOGRAFÍA 94
ANEXOS……..

INTRODUCCIÓN

El factor humano se ha convertido en los últimos años en uno de los activos más importantes de las entidades. De ahí que en la actualidad se acreciente el interés de las organizaciones de mejorar la Gestión de los Recursos Humanos (GRH); a consideración del autor, este recurso debe ser visto como el espíritu de una organización. Dada esta razón se hace de vital importancia asumir los nuevos enfoques y tendencias existentes en el mundo con respecto a que las empresas reconozcan como una fortaleza la utilización racional y eficiente de su capital humano.

Los retos actuales del entorno sin embargo tornan difícil en ocasiones el poder asumir la GRH como factor estratégico dentro de los diferentes procesos llevados a cabo en una organización, por un lado el mundo es testigo del desarrollo tecnológico y la globalización, así como la existencia demasiado devastadora para los países en vías de desarrollo de una crisis de las primeras economías mundiales, crean obstáculos que no permiten trabajar libremente tanto en el desarrollo del hombre como de las entidades; particularmente en Cuba, además de lo antes dicho, se encuentra la influencia negativa de mecanismos aún impuestos por E.E.U.U y la no correspondencia entre la labor que desempeña el trabajador y su estimulación material, que causa en ocasiones algunas diferencias sociales y repercute en la mentalidad de gran parte de la masa trabajadora, y por consiguiente en su actuar.

Según como plantea Santos (2005) como respuesta a las exigencias del entorno sobre la GRH es importante considerar que del desempeño del hombre, depende gran parte de la rentabilidad de cualquier organización. De ahí la necesidad e importancia de resaltar el papel de la gestión por competencias y su evaluación, que define el rendimieto de un trabajador.

Es significativo destacar que a partir de estudios realizados en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte en los últimos tiempos, se han podido alcanzar algunos resultados como la identificación de las competencias de la entidad y de sus procesos, así como la elaboración de sus procedimientos, y se ha comenzado a trabajar en la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano, dentro de este sistema se han elaborado procedimientos para la evaluación del

desempeño y la gestión por competencias, sin embargo existen irregularidades que no se han podido resolver como:

1. No están identificadas las competencias de los puestos.
2. No se cuenta con indicadores suficientes para evaluar el desempeño de los trabajadores en base a las competencias que estos deben poseer y su influencia en el desempeño de la organización.
3. Existe bajo nivel de integración entre los diferentes procesos de la GRH

Estos elementos constituyen la **situación problemática** que sirve de punto de partida para la realización de la presente investigación, de lo que se deriva el **problema científico**: la no integración de la gestión por competencia en el sistema de evaluación del desempeño en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte,

El **objeto de la investigación** lo constituye la gestión por competencias, persiguiendo como **objetivo de la investigación** proponer una metodología para evaluar el desempeño del capital humano basado en competencias en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte.

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se definieron las siguientes **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación, a partir de conocer el surgimiento y evolución de la GRH, así como las tendencias, métodos, metodologías y procedimientos que han surgido y existen en la actualidad sobre la gestión por competencias y como nuevo enfoque de la GRH, así como la evaluación del desempeño y su necesidad e importancia en el contexto de la entidad objeto de estudio.
2. Proponer una metodología para evaluar el desempeño basado en competencias en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte
3. Aplicar la propuesta parcialmente de metodología a los puestos claves del proceso de impresión de la Unidad Empresarial de Base de Artes Gráficas de la Empresa GEOCUBA Oriente Norte para proponer indicadores que permitan evaluar el desempeño basado en competencias.

Para lograr el objetivo propuesto es necesario establecer como **campo de acción** el proceso de evaluación del desempeño por competencias del capital humano en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte.

La necesidad de realizar este trabajo se basa fundamentalmente en la repercusión que tiene la utilización de la gestión por competencias en el mejoramiento de los resultados de la organización en cuanto a calidad, satisfacción del cliente y motivación del hombre, capacitación, entre otros, todos ellos en función de responder a las exigencias del entorno.

Como **idea a defender** se plantea que si se aplica la metodología propuesta, se contribuirá a la integración de la gestión por competencias en el sistema de evaluación del desempeño en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines:

Métodos teóricos:

Análisis y síntesis: para recopilar la información necesaria a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.

Inductivo - deductivo: para diagnosticar el estado actual de las competencias que poseen los trabajadores a partir de los indicadores de evaluación del desempeño diseñados en la entidad objeto de estudio.

Sistémico - estructural: para abordar el carácter sistémico de la organización, la gestión integrada de capital humano y la gestión por competencias.

Analítico - sintético: para desarrollar el análisis del objeto de estudio (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.

Métodos empíricos: entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, tormenta de ideas, método de expertos, entre otros. Su aplicación sistémica permitirá el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

Se utiliza también la consulta a expertos para seleccionar las competencias de la UEB de Artes Gráficas y de los puestos clave estudiados así como para la propuesta de indicadores para evaluar el desempeño por competencias en esos puestos.

El presente trabajo está estructurado con una introducción, donde se describen los antecedentes del problema científico, se caracteriza este y se fundamenta la necesidad de llevar a cabo la investigación, que da paso a un primer capítulo en el que se exponen los elementos teóricos que sustentan la investigación respaldada por un marco teórico referencial que permitió sentar las bases para la toma de decisiones con respecto a la selección adecuada de los procedimientos y tecnologías a partir de las tendencias y enfoques actuales de la evaluación del desempeño; en el segundo se describe la metodología propuesta, compuesta por procedimientos y tecnologías con las correspondientes adecuaciones realizadas para que responda a la empresa, y una aplicación de dicha metodología, para definir indicadores de medición del desempeño para los puestos claves del taller de impresión de la UEB de Artes Gráficas de la Empresa GEOCUBA Oriente Norte, sistematizándose su aplicación en la entidad estudiada con el fin de demostrar su factibilidad; a partir de las conclusiones se proponen recomendaciones de importancia futura, emanadas de la investigación; la bibliografía consultada, y un conjunto de anexos que complementan los resultados obtenidos.

La investigación realizada demuestra la necesidad e importancia del tema estudiado y respalda su significación práctica ya que parte de lo establecido en la Norma 3000:2007 y los lineamientos del país; y contribuye a que la organización alcance la meta para la cual fue creada con un nivel superior en su gestión y un mayor desarrollo de sus trabajadores.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Breve análisis de la evolución de la gestión de capital humano en la concepción de la evaluación del desempeño

La actividad de recursos humanos es una especialidad que su origen se remonta al siglo XX debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, según Chiavenato (2009) esto ocurre a consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial, inicialmente surge con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los de cada individuo. Con el paso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales sufrió un cambio brusco, alrededor de la década de 1950 se le llamó Administración de Personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino de administrar a las personas de acuerdo a la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente, en resumen la actividad de recursos humanos ha evolucionado desde la antes llamada oficina de personal hasta la actual dirección estratégica de los recursos humanos.

Para la década de 1960, el concepto nuevamente se transforma, la legislación laboral se tornó obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción y se consideró a las personas como el recurso fundamental para lograr el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos.

Así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH), pero todavía arraigado a la vieja miopía de ver a las personas como seres pasivos, recursos productivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de necesidades de la organización. A pesar de que RH abarcaba todos los procesos de Administración de Personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Con el nuevo milenio y la globalización de la economía, la fuerte competitividad empresarial, los cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del entorno, las organizaciones exitosas no administran personas, actualmente el enfoque es administrar con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y

proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias.

Sobre el enfoque de la Teoría de Sistemas del que se puede decir que en parte dio vida a la gestión por competencias Chiavenato (2004) en una de sus obras planteó "La Teoría de Sistemas trajo una fantástica ampliación en la visión de los problemas de la organización en contraposición al antiguo enfoque de sistema cerrado, su carácter integrador y abstracto y la posibilidad de comprensión de los efectos sinérgicos de la organización son realmente sorprendentes". A este enfoque le sucedieron otros estudios relacionados con las estructuras y el funcionamiento de las organizaciones, surgiendo así más adelante el enfoque de contingencias o enfoque situacional; el que ve a la organización como un sistema compuesto por subsistemas que se relacionan entre ellos y a la vez con el exterior. Este enfoque da esencial importancia a la interrelación organización – entorno; con él se llegó a la conclusión de que los objetivos organizacionales de desarrollo de cualquier entidad pueden variar dependiendo de las diferentes situaciones y circunstancias que puedan presentarse.

Muchas son las organizaciones que aceptan actualmente que para sobrevivir y desarrollarse, deben revalorar el desarrollo óptimo de las personas que las integran, sus habilidades, competencias y motivaciones y los medios con los que cuentan. Para demostrar la necesidad que tienen las organizaciones en el entorno de hoy para poder cumplir sus objetivos y alcanzar la misión y visión con eficiencia y eficacia, se puede mencionar a Capó (2008) que plantea que la Gestión de Recursos Humanos (GRH) va dirigida a considerar a la persona como un recurso de la empresa, con capacidad para interpretar, decidir y buscar su propia satisfacción; recompensar y estimular el desempeño de las personas en correspondencia con la contribución que realizan a la organización, y debe ser vista como un sistema sometido a prácticas y criterios de control de sus resultados, y actualización de sus técnicas para su movimiento eficaz.

La GRH comprende varias actividades o procesos claves. La planeación estratégica como planteara Santos (2005) es la brújula en el andar, el alfa y omega de la GRH, es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal con la calificación o competencias oportunas lo cual permite optimizar su estructura humana, previendo las futuras necesidades.

Otros procesos claves como lo plantea también Santos (2005) lo constituyen la organización del trabajo, que permite optimizar la fuerza de trabajo y el mejoramiento de la estructura en la institución; la gestión de competencias que representa un elemento clave y decisivo hoy en la eficacia, eficiencia y competitividad empresarial; la formación vista como un proceso con enfoque de la organización que aprende y respalda la gestión por competencias, y la evaluación del desempeño que tiene gran significación en la mejora de la actuación del hombre, posibilitando reforzar positivamente su conducta y conocimientos, y retroalimenta la formación.

De todo este análisis en forma de sistema de los procesos claves que componen la GRH se desprende que los sistemas de evaluación del desempeño deben ser de relevante importancia en la gestión empresarial. Otro de los procesos claves y que está ligado a los resultados del desempeño del hombre es la compensación laboral que no es más que la estimulación a ese desempeño; por último la selección de personal es necesaria como proceso porque permite conocer a las personas para poder realizar ajustes puestos de trabajo – personas que trabajan en ellos, siendo el patrón de referencia obligado para el proceso de selección de personal el perfil de cargo por competencias derivado del análisis del puesto de trabajo, de ahí su vínculo de precedencia con la selección.

A modo de resumen la evaluación del desempeño por competencias constituye un tema de actualidad para las organizaciones y una incalculable herramienta de trabajo para proyectar los procesos de capacitación, estimulación y selección, procesos que a su vez forman parte del sistema integrado de capital humano.

1.2 Antecedentes y enfoques de la gestión por competencias

El concepto de competencias, es muy utilizado en estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al desempeño de las personas. Según Santos (2000) “La gestión de competencias surge iniciando la década de 1970 con David C. McClelland”. Tal es así que en casi todas las literaturas que se hace referencia a los orígenes de la gestión por competencias por lo general se cita a David McClelland.

Para comprender mejor el origen de la gestión por competencia, es necesario recordar algunos trabajos anteriores a la década de 1970; según León (2006) en 1949 Parsons elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales a partir de una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Acheviement vs Ascription, que consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados; casi diez años después, en 1958, Atkinson logró demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como incentivo que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

Al respecto Sánchez (2007) reafirma que si bien en los círculos pedagógicos se utilizaba el término competencias desde los primeros años del pasado siglo, no es hasta 1973 que se percibe su posible aplicación en el campo empresarial por David McClelland profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, quien define la competencia como "(…) la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento en el trabajo". De acuerdo con Sánchez (2007)

En sus investigaciones McClelland (1973) se percata de que para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de trabajadores exitosos con aquellos que son promedio. De ahí que las competencias aparezcan vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo. A fines de la década de 1990 Goleman (1997) en su libro “Inteligencia emocional”, enfatiza en el término considerando su importancia.

En las investigaciones con McClelland colaboró Boyatzis (1982) en un estudio sobre las características personales de los empleados de la American Telephone and Telegraph (ATT) y sus relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización. A este último estudioso se debe una de las definiciones más reiteradas en la literatura sobre la concepción de competencias: “(…) unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

Retomando la relevancia de los estudios del profesor David McClelland (citado por Leon, 2006), a principios de la década de los 60, este propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: *Performance/Quality*, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda

como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland también se refiere a los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional cuando plantea “Si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos”.

Según León (2006) el hecho de que en 1964 McClelland haya obtenido resultados positivos en la aplicación de su teoría conllevó a que estudios de este tipo proliferaran en el mundo laboral con el objetivo de ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección de personal; no obstante la problemática en torno a qué formación debe poseer la persona, y cuán adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta satisfactoriamente. Más tarde en 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo llevó a la búsqueda de nuevas variables, a las que llamó competencias.

La gestión de competencias según González (2003), asociada a la formación y en especial a la selección de personal, nació en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental, donde el hecho o el dato sensorial, eran constatación de ciencia, junto al método aséptico, histórico y objetivo.

El desempeño por competencias según González (2012) es hoy concepción principal a comprender en la gestión de capital humano, implicando mayor integración entre estrategia, cultura organizacional y sistema de trabajo junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Rodrigo Mastrapa (2012) da también sus consideraciones acerca de la gestión por competencias, y la define como un elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los trabajadores y de la organización.

En Australia, donde ha tenido amplia difusión la gestión por competencias Gonczi & Athanasou en 1996 (citado por Sánchez, 2007) plantean que la competencia se

concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

Al respecto Agüero (2003) plantea "Las competencias son una configuración holística, sistémica donde aparecen los objetivos, las características de la actividad, los resultados esperados, los valores organizacionales, y ciertas formaciones de la personalidad, todas integradas".

El autor Sánchez (2007) estudió alrededor de 21 conceptos sobre competencias dados por diferentes autores del mundo con diversos enfoques y llegó a la conclusión de que "La competencia laboral es una combinación de requerimientos humanos compleja formados por elementos cognitivos, físicos y socio – afectivos que llevan al trabajador hacia un desempeño óptimo de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización". Entendiéndose entonces por este autor que la gestión por competencias constituye una herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales, y la principal protagonista en la creación de ventajas competitivas de la organización.

Son muchas las definiciones que se han dado del concepto competencia laboral y desiguales enfoques en los modelos existentes para poner en práctica su gestión, en estos se identifican diferentes escuelas de pensamiento. Según Pérez (1999), las diversas escuelas están ligadas a los principales ejemplos predominantes en cada momento o entorno en que surgieron.

También Sánchez (2007) hace referencia a que en cada momento histórico fueron surgiendo diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias impulsadas por una persona o institución y forman una escuela a la que se van sumando investigadores, organizaciones y gobiernos que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías. Así surgen la escuela americana, la británica y la francesa cada una con su enfoque.

Mc Clelland, Goleman & Boyatzis en 1982[1] y Buck Consultants (1998) fueron los primeros representantes del enfoque conductista, este estudia a las personas que desempeñan bien su trabajo y las características que aseguran su desempeño

[1] Citado por Sánchez Rodríguez, 2003.

exitoso. Otros como Fröhlich y Lafourcade (citado por Labrada, 2014) plantean que las competencias aluden a las capacidades adquiridas por los individuos (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizaje que le permiten resolver problemas o cumplir actos definidos. Boyatzis (1982), define las competencias como “Las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

Estas definiciones aportan al concepto de competencia el hecho de que el resultado es un desempeño eficiente, no obstante esta definición reduce su análisis a características de la personalidad y no toma en cuenta el papel de lo social. Generalmente este enfoque se aplica a niveles directivos en la organización y se circunscribe a un análisis de las capacidades de las personas que se han destacado en las organizaciones. En correspondencia con esta corriente se encuentran las definiciones dadas por de Bunk en 1994, Ducci en 1997, Zayas en el 2002 y Morales Cartaya en el 2006 (citado por Labrada, 2014).

El enfoque funcional tiene un carácter pragmático, como señala Mertens en 1996 (citado por Zayas, 2002) “El análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos”. Las técnicas británicas se apoyan en el estudio del trabajo, en el análisis funcional, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ellas. Se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Este modelo se usa generalmente a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Una de las definiciones que se derivan del enfoque funcional fue la dada por El National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), que proviene de la escuela inglesa y plantea “La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir)”.

Por su parte la corriente constructivista, conformada en Francia, tiene su principal exponente en el autor Levy - Leboyer (1997) quien plantea “Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos

comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas". Con respecto a esta corriente Zayas (2002) señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. En el modelo constructivista no se definen las competencias del personal, se construyen a partir del análisis que se presentan en la organización. Según Cuesta (2001) esta tendencia es la menos difundida y a veces se encuentra integrada con alguna de las dos tendencias anteriores.

Resumiendo, los conductistas comparten la idea de que los test académicos y expedientes académicos por sí solo no permiten predecir el futuro desempeño profesional; por su parte los análisis funcionales permiten el perfeccionamiento y organización de los puestos de trabajo, creando puestos funcionales y polivalentes de perfil amplio, a partir de los cuales se puede emprender la reorganización de la utilización de los recursos humanos. La corriente constructivista se centra más en la persona y a diferencia de la anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización en mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas. Este enfoque se centra en el proceso de aprendizaje de las personas.

Otro de los investigadores que ha profundizado en el tema de las competencias ha sido Castillo (2000). Este autor se refiere a que en el enfoque conductista las competencias se conciben como habilidades que reflejan la capacidad del individuo y lo que éste puede hacer; que se basa en la conducta del individuo en el desempeño de la tarea en un contexto determinado. Sobre el enfoque funcionalista plantea que este reconoce que las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados por la organización, por último sobre el enfoque constructivista manifiesta que este ve las competencias como una relación dialéctica entre la capacitación de los trabajadores y su participación progresiva y coordinada en la actividad que realiza, donde las competencias se conciben desde

una dimensión personal, enfatizando el protagonismo de los individuos al adquirir competencias dentro de su propia formación.

Castillo (2000) se refiere también a que existen otros enfoques, el cognitivo que atribuye las competencias a la actividad cognoscitiva; el hermenéutico reflexivo donde la competencia es vista como una habilidad relacionada con el conocimiento puesto en práctica en condiciones de reflexión conjunta, el coprotagonismo del que aprende y enseña, y por último el enfoque humanista, que concibe las competencias como habilidades humanas generales que se forman a partir del potencial que tiene la persona en su relación con el entorno. Esta última defiende el currículum integrado y se extiende hoy como una vía para solucionar las exigencias de formación que impone el desarrollo. Este enfoque se integra y armoniza con los postulados del constructivismo y el enfoque hermenéutico reflexivo en una alianza que favorece el desarrollo de la persona en una dimensión más holística. Algunos países son fuertes exponentes de esta tendencia como los E.E.U.U., España, Puerto Rico y Reino Unido.

Sánchez (2007), establece una comparación entre los enfoques de estudio de las competencias, valorando los principales aspectos que las caracterizan positiva o negativamente. Según este autor entre la primera y la segunda corriente existen diferencias, los primeros ponen énfasis en las personas, en las características de aquellos que más rinden, sin embargo la segunda se focaliza en el trabajo, en establecer niveles mínimos de competencias, interpretan la competencia como una conducta o resultado. En la escuela de McClelland los conjuntos de competencias se caracterizan por ser pequeños y manejables, se hace énfasis en los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones individuales, sin embargo en el sistema de los ingleses, lo que cuenta es el trabajo en sí y su entorno, provocando que un modelo de competencia quede obsoleto en poco tiempo debido a los constantes cambios que ocurren en los contenidos de los cargos.

Dadas las actuales condiciones de desarrollo científico y tecnológico, se coincide en esta investigación con Sánchez (2007) con respecto a que un solo paradigma no resuelve el problema de la evaluación y la formación profesional, lo más conveniente sería adoptar un enfoque donde se mezclen la corriente funcional, conductista y constructivista, tomando las ventajas de cada una a la hora de implementar las competencias en la gestión de los recursos humanos. Cada

enfoque desde su punto de vista trata de resolver el problema planteado sobre un mismo tema, las competencias como alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos.

Según como corrobora Sarnachiaro (2007) actualmente es necesario comprender la importancia e impacto del término competencia en el desarrollo de una empresa, y al respecto plantea “El concepto de competencia se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años. Un número cada vez mayor de empresas elabora sistemas de referencia de competencias”. De ahí la necesidad de precisar los significados de competencia laboral, competencia organizacional, liderazgo, transversales, genéricas, específicas, profesionales, entre otras definiciones que son abordadas en la literatura existente.

En la norma cubana NC 3000: 2007 se hacen diferentes acepciones sobre el término y se mencionan las competencias organizacionales o distintivas como: “Un conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de la organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional”.

Según Moya (2008) también existen las competencias básicas y las define “Son aquellas competencias que debe haber desarrollado un joven o una joven al finalizar la enseñanza obligatoria para poder lograr su realización personal, ejercer la ciudadanía activa, incorporarse a la vida adulta de manera satisfactoria y ser capaz de desarrollar un aprendizaje permanente a lo largo de la vida”.

Sarnachiaro (2007) plantea que las competencias transversales son aquellas competencias genéricas, comunes a la mayoría de las profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos. Este autor aborda además las competencias técnicas que se refieren al manejo de contenidos y tareas profesionales, conocimientos y destrezas requeridos en un entorno laboral, el denominado saber. Por otro lado hace alusión a que las competencias metodológicas preparan al hombre para reaccionar a tiempo ante los problemas, aplicando procedimientos adecuados y vías de solución, y transfiriendo las experiencias adquiridas a otras situaciones de trabajo, el llamado saber hacer, y a

las competencias participativas que preparan al individuo para trabajar en equipo, comunicarse y demostrar un comportamiento orientado al grupo y al entendimiento interpersonal, concretamente el denominado saber estar. Por último hace mención a las competencias personales que preparan al individuo para participar en su entorno laboral, ser capaz de organizar y decidir y estar dispuesto a aceptar responsabilidades, el saber ser.

En la literatura aparece también el término competencias laborales y son innumerables las definiciones enunciadas sobre él. Sánchez (2007) se apoya en el procedimiento diseñado por Pérez Campdesuñer (2006), estudiando las variables contenidas en las diferentes definiciones. Como resultado de su estudio Sánchez (2007) logra definir las competencias laborales como: “Una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio – afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización”.

Al profundizar en el tema Castillo (2000) se refiere a que este tema de las competencias ha evolucionado mucho y que existe actualmente un sistema que integra siete subsistemas para gestionar las competencias (Cinterfor/OIT, 1999; Cuesta, 2000; Prieto, 2002). El primero es la gestión basada en competencias considerada como un modelo integral para la GRH, que promueve la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización y se tienen en cuenta en el proceso de selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción; otro es la identificación de competencias necesarias para desempeñar la actividad satisfactoriamente; por su parte la normalización de competencias es importante una vez identificadas, y puede ser de mucha utilidad ya que la formación orientada a generar competencias basada en normas tendrá más eficiencia e impacto; por su parte a la evaluación y certificación de la competencia se le confiere un papel de instrumento de diagnóstico importante para el trabajador y la organización; y por último la investigación constituye un modelo coherente que permite conocer sobre las ellas.

En Cuba según describe Labrada (2014) los antecedentes de la búsqueda de habilidades en el hombre y luego la adopción de competencias, fueron marcados por la aplicación del sistema de Indias a las tierras encontradas por los españoles

con la Real Cédula del 18 de junio de 1513 en Valladolid, que sentó las bases para que en el período de 1511 – 1524 se introdujera la caña de azúcar durante el gobierno de Diego Velázquez. A partir de estos eventos, surge la industria azucarera y con ello la introducción de esclavos en Santo Domingo y Cuba, estos constituyeron una de las primeras manos de obras y la más utilizada en los siglos de la Colonia con un modo de producción patriarcal.

En la segunda mitad del siglo XIX según como lo describe Labrada (2014) se introducen en la industria azucarera adelantos de la técnica, debido a la imperiosa necesidad existente de abolir la esclavitud, esta se convertía ya en un freno para el avance de la industria porque los esclavos no presentaban las habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar las nuevas operaciones que exigía la máquina de vapor y otras máquinas con las cuales se fue modernizando la industria azucarera. Esta causa motiva a que se realice una capacitación al personal cubano exclusivo por parte de técnicos ingleses y norteamericanos, que emigraron hacia Cuba a partir de la década de 1820 para calificar a las fuerzas productivas (capataces y otros, para que ellos capacitaran a los esclavos). Esto comenzó fundamentalmente, en la región occidental de Cuba.

Labrada (2014) hace énfasis también en que en la etapa Neocolonial a partir de 1902 es nuevamente acelerado el desarrollo industrial en la Isla, y con ello, el modo de ver a su fuerza de trabajo a partir del proceso de inversión de capitales en la industria azucarera y otros renglones de la economía por parte de los E.E.U.U. En esta etapa la capacitación de la mano de obra se centra fundamentalmente en la enseñanza para dominar la técnica con la cual se produce la actividad económica, no existía un proyecto de capacitación institucionalizada, al capitalista sólo le interesaba la producción del obrero con respecto al medio de producción de capital. En estos casos la superación estuvo dirigida a la clase capitalista, que dominaba los medios de producción, como medio para perpetuar el capital familiar y el estatus social alcanzado a partir del trabajo de los trabajadores asalariados.

Con la Revolución de 1959 cambia el enfoque de la superación de la fuerza de trabajo, desde su triunfo la prioridad ha sido la calificación y desarrollo cultural integral del hombre, para asegurar el desarrollo de la sociedad, su proyecto ha sido eminentemente social y ha dependido de las prioridades del desarrollo económico y

social del país, como se ha visto reflejado en los lineamientos de la política económico – social del partido.

Según González (2012), en Cuba, en los últimos años, a tono con lo que está aconteciendo en el mundo, se incita a una fuerte concientización del papel del factor humano para alcanzar el éxito empresarial, la combinación del subdesarrollo no superado totalmente, la desaparición del campo socialista y la persistencia del bloqueo económico evidencian un entorno de profundas complejidades estructurales que trascienden decisivamente en las estrategias y políticas económicas que para el desarrollo lleva a cabo el país. De ahí que el cambio rotundo ocurrido en el país en las condiciones actuales haga necesario considerar como un elemento clave la gestión por competencias.

En este proceso de cambio por alcanzar el mejoramiento de la gestión de su sistema económico, político y social es que Cuba comienza a instituir el trabajo por competencias laborales desde finales de la década de los ochenta del pasado siglo en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionaria (MINFAR); este organismo, fue el primero en implementar el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial hoy denominado Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, su instrumentación comenzó en las empresas con resultados económicos eficientes, a través de él se implementan una serie de normativas como la NC 3000:2007 que define la gestión por competencias como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores, con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Con el surgimiento del Decreto Ley 187/98, referido a las bases generales para alcanzar el perfeccionamiento empresarial y la Resolución 21/99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se instrumenta por el MINFAR y otras entidades de los Organismos de la Administración Central del Estado, un método para evaluar el desempeño profesional y los resultados del trabajo del hombre, a partir del propósito de la organización, donde se incluyen competencias laborales funcionales y conductuales, según la complejidad de cada cargo; este método permitía medir los resultados del trabajo atendiendo al sobrecumplimiento de las normas u objetivos de la organización.

Como metodología nacional sólo la han organizado los Organismos del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), Ministerio del Turismo (MINTUR), Ministerio de la Construcción (MICONS) y Ministerio de la Azúcar (MINAZ), todos con un enfoque holístico, donde se vinculan entre sí, el análisis funcional y conductivo con parte del método DACUM para la elaboración de la matriz o perfil por competencia laboral.

1.3 La evaluación del desempeño. Surgimiento, enfoques y tendencias actuales

Desde que surgió el trabajo surge la necesidad de evaluar al hombre, ya que este constituye el recurso más importante de la organización. De ahí la necesidad de conocer aquellos aspectos que puedan ayudar a desarrollarlo.

Históricamente la evaluación del desempeño se restringió a evaluar el comportamiento funcional del trabajador. Según Chiavenato (1993), en el siglo XVI, el religioso español San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y principalmente del potencial de cada jesuita[2]. Este sistema recogía informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados, así como informes hechos por otras personas que aportaran datos acerca de su propio desempeño o de sus compañeros. En el siglo XIX, se implantaron varios sistemas de evaluación, pero no fue hasta el siglo XX, después de la II Guerra Mundial, que estos sistemas tuvieron amplia difusión en las organizaciones.

Durante muchos años el proceso de evaluación del desempeño estuvo condicionado al momento histórico que atravesaba la actividad de recursos humanos, con la teoría clásica de la administración, los directivos se centraron en la eficiencia de las máquinas, como medio fundamental para aumentar la productividad, viéndose al hombre en esos momentos como un objeto flexible a los intereses de la organización y fácilmente manipulable; donde su motivación era únicamente financiera. La escuela de las relaciones humanas, cambia el enfoque y la atención comienza a centrarse en el hombre, esto ocasionó la aparición de técnicas administrativas y sistemas de evaluación que desarrollaron la evaluación

[2] Integrantes de la orden religiosa "Compañía de Jesús" de la Iglesia Católica, fundada en 1540 por San Ignacio de Loyola

del desempeño como proceso, y permitían la medición y evaluación del rendimiento de los obreros, creándose así condiciones para un mejoramiento de los mismos.

La evaluación del desempeño ha sido tema de análisis de diversos autores, planteándose varias definiciones. Harper & Lynch (1992) plantean “Es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización”.

Por su parte Martínez (1998) la ve como “Un proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia)”.

Chiavenato (2004) plantea “Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia las cualidades o el status de algún objeto o persona”.

Según Cuesta (2014) la evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de la gestión de recursos humanos consistente en la valoración, de la forma más sistemática y objetiva posible del rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Este autor se refiere también a que la evaluación del desempeño posee un grupo de objetivos vitales, donde la mejora de la actuación es el objetivo primordial y determinante para los otros; da gran importancia a la promoción y desarrollo, la información, la comunicación, la formación, la identificación del potencial, el clima laboral, la valoración de los programas de selección y los sistemas de compensación en la gestión organizacional.

Según Ricardo (2009) “La Evaluación del Desempeño constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un proceso de vital importancia para la organización, pues a través de este se determinan las deficiencias que limitan los resultados individuales que tributan al logro de los objetivos generales de la organización y de igual forma al logro de la meta”.

Según la NC 3000 (2007) “La Evaluación del Desempeño es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo”

El proceso de evaluación del desempeño dentro de la GRH en la actualidad posee tendencias que lo caracterizan, como sistema al fin su análisis parte del enfoque sistémico, este proceso por formar parte del sistema de GRH, debe ser visto como tal. La mayoría de los modelos expuestos que estudian la evaluación del desempeño analizan su carácter sistémico, lo cual le crea una dependencia con el resto de los subsistemas, entre los estudiosos se destacan Beer (1989), Besseyre (1990), Harper & Lynch (1992), Hax (1992), Werther & Davis (2001), Chiavenato (2002), Morales (2006), NC: 3000 (2007) y Cuesta Santos (2009).

Los conceptos analizados abordan el tema de la evaluación del desempeño desde ópticas diferentes, pero a la vez coinciden en algunos elementos de importancia. Es un proceso clave, sistemático y objetivo, un subsistema dentro de la GRH, que garantiza la medición del desempeño de los trabajadores de forma cualitativa y cuantitativa y muestra el grado de eficiencia y eficacia con que los empleados llevan a cabo las actividades y responsabilidades en sus puestos de trabajo; es un proceso que sus salidas son entradas a los procesos de selección, formación y compensación, y tiene como fin garantizar un incremento en espiral del desempeño de los trabajadores, y está vinculado actualmente a la gestión por competencias. Sin embargo, en la práctica por lo general no se garantiza la necesaria correspondencia entre los resultados de la organización, sus procesos y la evaluación que reciben los trabajadores, en ocasiones por la falta de indicadores para medir la influencia que tiene el desempeño del trabajador sobre los resultados de la organización. Esto evidencia la falta de funcionamiento sistémico de las organizaciones en general, y de los mecanismos de control dentro de la GRH.

A modo de resumen el investigador a partir de los conceptos analizados toma la decisión de utilizar la definición que plantea la NC 3000:2007 y coincide en que la evaluación del desempeño suministra retroalimentación al empleado sobre cómo juzga la organización su rendimiento y sirve como base para la concesión de premios. De manera que si los objetivos que un empleado debe alcanzar no son

claros, y los criterios con que se miden tampoco, si el empleado no tiene la seguridad de que su esfuerzo le valdrá un juicio favorable, o si cree que al lograr las metas el premio no será satisfactorio, trabajará muy por debajo de su verdadero potencial.

Los errores más frecuentes en que se incurre cuando se va a evaluar desempeño ocurren a la hora de emitir criterios. En la literatura científica se enuncian tendencias generales o patrones sistemáticos de distorsión que pueden presentarse lo mismo de forma voluntaria como involuntaria. De ahí que sea importante conocerlas para evitarlas, o rectificarlas.

Cuesta (2001) hace énfasis en las tendencias erradas más habituales, plantea que el Efecto de Halo, es una tendencia que hace que se establezcan valoraciones globales sobre una persona en base a una sola característica (sobrevaloración o subvaloración) de esta; hace referencia también a la Tendencia Central, donde las personas emiten calificaciones medias y rara vez extremas. Otro de los errores es la Polaridad, que no es más que calificaciones polares o extremas. Otra tendencia es la Proyección que se basa en proyectar aspectos positivos o negativos propios en la persona evaluada con los que identifica o no. El Efecto Recencia consiste en recordar lo que acaba de ocurrir, olvidando resultados anteriores. Por último el Efecto de Primacía, contrario al anterior, hace referencia a que se recuerde lo sucedido primero. Aunque los investigadores reconocen las consecuencias de estos efectos negativos, no han logrado formular mecanismos concretos que permitan diagnosticar su presencia y lleven a eliminarlos o atenuarlos.

Generalmente los modelos de evaluación del desempeño actual, responden a resultados obtenidos por ciertas empresas en determinado contexto y no constituyen experiencias generalizadas, por otro lado en la mayoría de las empresas no existe una plena integración en la GRH y los trabajadores no tienen asignado un papel protagónico.

Como en todo el mundo las organizaciones cubanas centran sus esperanzas competitivas en su capital humano. Varios son los investigadores que han estudiado el tema de la evaluación del desempeño como elemento fundamental para medir esas ventajas competitivas.

Según Morales (2006), en Cuba durante la etapa de recuperación económica, se han realizado controles gubernamentales, auditorias, inspecciones laborales, entre

otras, que han trasmitido señales de incoherencia entre las actividades claves de la GRH y los objetivos y resultados productivos de las organizaciones, evidenciándose falta de prioridad en la empresa cubana al proceso de evaluación del desempeño.

Los análisis realizados a las empresas cubanas demuestran que la GRH se concibe como aseguramiento a la actividad productiva empresarial, recayendo la toma de decisiones de un conjunto de actividades claves en los jefes de recursos humanos, debido a que muchos consejos de dirección no analizan, discuten y adoptan las decisiones correspondientes. En este contexto, algunas empresas interesadas en mejorar su gestión han intentado aplicar modelos que en ocasiones no se corresponden con las realidades y necesidades del país. Esto evidencia que en Cuba una gran mayoría de las empresas se proyectan hacia una GRH no estratégica, con enfoque funcional y tayloriano, insuficientemente integrada con la estrategia empresarial, lo que ocasiona estancamiento, obstaculización de la productividad del trabajo y el rendimiento de los trabajadores, y por ende el proceso de evaluación del desempeño no se utiliza como la herramienta para dar solución a estos elementos negativos.

Recientemente con la NC: 3000/2007 ha existido un intento serio de integrar todos los subsistemas que abarca la GRH con un enfoque de sistema donde se ve la evaluación del desempeño y la gestión por competencias como parte del sistema general. En esta norma se hacen dos acepciones de la evaluación del desempeño, se da el concepto de desempeño laboral adecuado como "(…) el rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada". Y el de desempeño laboral superior como "(…) el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad".

Otros autores cubanos como (Morales, 2007; Sánchez, 2007 y Leyva, 2015) recientemente, también en su intento de integrar la evaluación del desempeño a la gestión por competencias, han hecho propuestas muy útiles. Sánchez (2007) propone una Tecnología para el Desarrollo Holístico de Competencias Laborales

en Entidades de Interfase de Holguín, Leyva (2015) propone una Tecnología para la evaluación integrada del desempeño individual con su aplicación en instalaciones turísticas de Holguín, y por su parte Morales (2006) desarrolla un modelo de gestión integrada de los recursos humanos donde asigna a las competencias laborales un rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa y define la competencia laboral como el factor por excelencia para lograr la integración interna y externa de este modelo.

Un elemento importante que no debe obviarse es el planteado por Cuesta (2014) con respecto a la relación y retroalimentación que posee el análisis y diseño de puestos y su profesiograma o perfil de cargo por competencias, con la evaluación del desempeño, este plantea: "(…) ambas actividades claves de GRH interactúan con especial dinamismo, y si tal consideración no se tiene muy presente, los perfiles de cargo o de competencias pasan a constituir trabas legales o documentos muertos, afectando su relación con otros procesos clave de GRH". Este autor refiere además que la evaluación del desempeño por competencias se realiza en correspondencia con la estrategia organizacional.

Puede decirse entonces que la evaluación del desempeño constituye un instrumento o herramienta de medición de las competencias que debe poseer el hombre y un reflejo de su desarrollo y actualmente es una exigencia para las empresas cubanas su implementación. De ahí la importancia de que cada organización adopte sus mecanismos e indicadores de medición, a partir de las competencias laborales.

1.4 Análisis de las metodologías existentes para evaluar desempeño por competencias

Existen variadas metodologías para identificar las competencias. Según Sánchez (2007) "(…) el punto de partida es hacer un análisis ocupacional del puesto de trabajo objeto estudio, para identificar y determinar las tareas que en él se realizan". En el mundo se han desarrollado varias metodologías con el objetivo de determinar en un área o puesto de trabajo las funciones y tareas que se deben desarrollar; entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, las

metodologías centradas en la identificación de competencias claves, de corte conductista y el Método DACUM: "desarrollo de un currículo", así como sus variantes SCID y AMOD.

La técnica del análisis funcional consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas (funciones específicas de los cargos) para su cumplimiento CONOCER (1998).

La metodología DACUM se basa en el desarrollo de un currículo (*Developing A Currículum*), en sus siglas en inglés, se caracteriza por establecer una conexión entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículum que debe conducir al cumplimiento de la misma.

Por su parte la metodología (SCID) Desarrollo Sistemático de un Currículo Instruccional (*Sistematic Currículum and Instructional Development*), en sus siglas en inglés, es un análisis a fondo de las tareas enunciadas en el mapa DACUM, como parte de subprocesos productivos identificados por observación y entrevistas directas con personal de producción y supervisores o jefes.

La metodología AMOD es un modelo (*A Model*), en sus siglas en inglés, de los tantos que existen, de la metodología DACUM. Fue desarrollado en Canadá como versión alternativa y complementaria del mapa DACUM; tiene además una variante elaborada específicamente para ser utilizada a través del correo electrónico, llamado IMOD.

González (2012) analiza una metodología más que Rodríguez (2007); la NC 3000:2007. Esta norma establece el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un sistema de gestión integrada de capital humano, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben el servicio o adquieren los bienes materiales producidos. Según Morales (2009), esta norma es la única que permite la certificación mediante auditoría y evaluación de la conformidad.

El autor analiza las metodologías elaboradas por (González, 2012 y Rodríguez, 2007) para definir competencias laborales y decide utilizar en la investigación la

metodología de Sánchez (2007) para evaluar el comportamiento de la gestión por competencias, por su enfoque integrador.

Aunque existen diversos métodos, técnicas, procedimientos y metodologías para determinar competencias, no llegan hasta la medición de los resultados en el trabajador. De ahí la importancia de poder combinar estos con los diversos métodos que existen para evaluar desempeño, acorde a las características de cada organización.

Según Cuesta (2001) un sistema de evaluación del desempeño comprende la identificación del empleado y su puesto, el período evaluativo, quién o quiénes realizan la evaluación, los indicadores o parámetros a valorar y el método utilizado; además plantea que los métodos de evaluación del desempeño para su aplicación parten de indicadores u objetivos a medir y que la existencia de indicadores tangibles e intangibles hace que estos métodos sean divididos frecuentemente en dos grupos, los relacionados con indicadores tangibles vinculados estrechamente a la observación directa y los relacionados con indicadores intangibles que no dejan de tener en cuenta los indicadores tangibles pero que además sirven para evaluar las tareas más complejas y el trabajo en equipo.

En la literatura Cuesta (2001) refiere que para medir indicadores tangibles pueden utilizarse diversos métodos y hace una valoración de ellos. Resumiendo lo planteado por este autor se puede decir que el método de escala gráfica consiste en la determinación de indicadores relacionados con el rendimiento en el trabajo. Por su parte el de incidente crítico se basa en la observación y posterior registro por el evaluador de comportamientos del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de objetivos deseados. El método de elección forzosa no es más que la presentación de frases positivas o negativas que describen el desempeño del hombre, presentados preferiblemente en pares, y el evaluador escoge la que mejor se ajuste al empleado, las más usadas son las positivas. Con respecto al método de clasificación por rango, los evaluadores clasifican a los empleados en base a indicadores, se establece una jerarquía en la que cada empleado ocupa una posición, el resultado final es una lista donde aparecen clasificados los empleados por orden de eficiencia. Por último el método de comparaciones pareadas es también un sistema jerárquico que consiste en

comparar cada empleado con los demás, en pares, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par.

Generalmente estos métodos tienen como fin medir la cantidad y calidad de la producción, ausentismo, accidentes, ascensos, demociones y sanciones, estos se vinculan a la observación directa (observación continua o discontinua por muestreo) que permiten los registros contables.

Entre los métodos relacionados con indicadores intangibles en la literatura Cuesta (2001) describe el método de frases descriptivas como la elaboración de un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que caracterizan el rendimiento del empleado y las que demuestran lo opuesto del desempeño. En la evaluación de competencias, las dimensiones definidas constituyen lo esencial de esas frases; por su parte el método de investigación de campo se realiza en base a entrevistas mantenidas entre el empleado y su superior, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas a la observación por parte del evaluador. En estas entrevistas, además de valorar la actuación del empleado, se investigan las causas, analizando las situaciones que han llevado a un alto o bajo rendimiento. El método de distribución forzosa, parte de suponer que el rendimiento de los empleados se distribuye según la curva normal. El evaluador deberá clasificar a los empleados según la distribución previamente elaborada, o sea, en cada categoría o intervalo propuesto se incluye cierto número de empleados. Experimentalmente, mediante el método de comparación por pares se ha estimulado a prorratear a los integrantes de determinado grupo laboral en cada uno de esos intervalos.

Otros son el método de autoevaluación que generalmente es usado como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos. La persona se autoevalúa atendiendo a indicadores preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones; constituye un método de gran valor educativo, de concientización de éxitos y fracasos, y de comprensión por parte de los evaluados acerca de la necesidad e importancia de ser evaluados, está en función de la misión y objetivos organizacionales, buscando en el desempeño coherencia individuo – organización, recurriendo a la administración por objetivos u otra modalidad de gestión, es muy provechoso en la eficaz GRH. Por último el método de evaluación por objetivos asociado a la Administración por Objetivos (APO) se basa en el establecimiento previo de objetivos a cumplir con sus periodos de

cumplimiento y las fechas para su revisión y esto es lo que se evalúa. Cuesta (2001) hace mucho énfasis en la combinación de estos dos últimos métodos.

Entre los indicadores más evaluados están la gestión, cooperación, competencia, compromiso. Cuando se incluyen estos indicadores intangibles en el sistema de evaluación del desempeño no se excluyen a los métodos relativos a los indicadores tangibles, estos cobran mayor auge en tanto las tareas a evaluar vayan dejando de ser sencillas y se acuda al trabajo en equipos.

Otra de las técnicas empleadas es el método de evaluación de 360º que consiste en registrar el criterio de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos ángulos, o sea contar con el juicio de subordinados, jefes, homólogos, y de clientes externos.

Por otra parte, Sales en el 2006 (citado por Labrada, 2014) aporta una clasificación de los métodos parecida a la de Cuesta (2001), pero los divide en grupos según la técnica, plantea la existencia del método de evaluación basado en el desempeño durante el pasado con escalas de puntuación, lista de verificación, método de selección forzada, de registro de acontecimientos críticos y el de verificación de campo. También aborda los métodos de evaluación en grupos que se conectan con el de categorización, de distribución forzada y de comparación por parejas y por último los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro que recogen el método basado en autoevaluaciones, la administración por objetivos y las evaluaciones psicológicas.

Puede decirse que existen tantos métodos como condiciones y situaciones empresariales lo exijan, por esta razón cada organización debe diseñar su propio sistema de evaluación, dando siempre respuesta a sus necesidades y objetivos, teniendo en cuenta las legislaciones existentes. Al respecto Carpio (2005) plantea “Existen tantos métodos de evaluación del desempeño, como empresas hay, estos varían de una organización a otra, además de poder ser aplicados en los diferentes niveles jerárquicos, procesos o áreas de actividad”. Este autor coincide con (Cuesta, 2001 y Ricardo, 2009) con respecto a que la utilización de un método u otro dependerá fundamentalmente de las características de la organización, la actividad que se realice, su cultura, los indicadores a evaluar, tipos de puesto y objetivos que se persigan y que no debe utilizarse un único método, sino una combinación de varios de ellos según los indicadores que se desee evaluar.

1.5 Evaluación del desempeño de los recursos humanos en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte

Mediante Resolución No.9 del Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, de fecha 6 de septiembre del 2010, se formalizó legalmente la creación de las entidades del Grupo Empresarial GEOCUBA, dentro del cual se encuentra la Empresa GEOCUBA Oriente Norte.

A pesar de que ha existido un crecimiento acelerado de las actividades que desarrolla esta empresa, son varios los factores que intervienen negativamente en su materialización, las condiciones y medios de trabajo no garantizan una gestión oportuna y sistemática por su estado técnico y capacidad, referido en general al transporte, los medios informáticos y la eficiencia en las comunicaciones.

En cuanto al capital humano este necesita preparación y no es suficiente en ambas provincias, Las Tunas con la asimilación de una nueva tecnología y Holguín con el desarrollo de nuevos productos y servicios. Con la inexperiencia que pudiera caracterizar el propio proceso de desarrollo, se hace necesario prestar especial atención a los aseguramientos logísticos y la infraestructura de forma que los mecanismos establecidos para ello se tramiten con la agilidad que imponen los momentos actuales. Esta falta de preparación de sus trabajadores también constituye una barrera para el logro de su misión organizacional.

Aunque el Grupo Empresarial desde sus inicios, como estrategia del MINFAR creó el grupo central de evaluación de competencias y desempeño profesional, y desde entonces se iniciaron diferentes actividades que identifican problemas y necesidades de aprendizaje; aún no se evalúan elementos asociados a las competencias, como las capacidades y actitudes que afectan el desempeño técnico y profesional de las personas, esto no permite reconocer todo lo competente que resulta el hombre, se requiere de la observación y la valoración de su trabajo por otras personas, además aunque el sistema de evaluación del desempeño y la gestión por competencias se encuentran reguladas por los procedimientos, estos no responden a una acción integrada de evaluar por competencias, se aplica cada procedimiento por separado; siendo esta una de las barreras que impiden el cumplimiento de la misión efectiva. A pesar del trabajo sostenido que realiza la empresa en pos de mejorar todos sus indicadores de desempeño presenta

problemas en algunos procesos claves, reflejándose fundamentalmente en ocasiones la satisfacción del cliente y los indicadores económicos.

La evaluación del desempeño en la empresa es regulada por los procedimientos HRG-004 y el registro HOR-051. Procedimiento para la competencia del personal (competencias para trabajadores y cuadros), Revisión 03; HOP-10 y la regulación HOR-169. Sus objetivos fundamentales a alcanzar de forma general son los siguientes: participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que desarrolla de manera individual, y la realización de estas con eficiencia, calidad y productividad requerida; disciplina y normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente; la idoneidad demostrada; capacitación; desarrollo individual y relaciones interpersonales.

Los principales responsables de la evaluación del desempeño son los jefes de cada área de las entidades. La misma se realiza anualmente, con cortes parciales mensuales y trimestrales. En todos los casos se firma por el jefe que evalúa y el trabajador evaluado, independientemente de que esté o no de acuerdo este último con la misma, en cuyo caso plasma en el modelo su inconformidad, de considerarlo necesario. Es importante señalar que los trabajadores de todas las categorías ocupacionales que se benefician con el pago adicional establecido por los reglamentos de pago que establece la institución.

La evaluación del desempeño por competencias es una de las dificultades presentadas en los diversos controles que ha recibido la empresa por organismos superiores. Los controles han demostrado que existe un bajo nivel de integración de estos procesos entre sí, y con los restantes procesos de gestión en general y en particular con los propios de GRH, así como limitada capacidad de autoperfeccionamiento. Existe superficialidad en las evaluaciones del desempeño; los indicadores de evaluación son generales y no aportan elementos de peso para trabajar en la eficiencia empresarial; no existe seguimiento ni correspondencia entre estas con los resultados de la organización, bajo nivel de utilización de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, sin profundizar en las causas del comportamiento y en consecuencia planificar acciones de mejora. Por último, las evaluaciones no poseen una orientación a la gestión por competencias a pesar que se tengan en cuenta implícitamente, siendo esto un problema a la hora

de su identificación para el desarrollo de las mismas y quedando algunas sin evaluarse. En el caso de las competencias que generalmente quedan sin valoración son las relacionadas a las del cumplimiento de las funciones y tareas claves del cargo.

Como parte del proceso de evaluación se emite una calificación para las competencias y otra para la evaluación del desempeño. Esto podría ser causa de incoherencias en el sistema de evaluación para cada trabajador. Además con respecto a las calificaciones de competencias para trabajadores y cuadros hay diferencias en el rango tomado para su evaluación por lo que se crean diferencias sustanciales entre cuadros y trabajadores creándose una tendencia a que los cuadros tengan la mayor parte del tiempo mejores evaluaciones de sus competencias cuando en realidad podría ser lo contrario.

1.6 Conclusiones parciales del capítulo

De acuerdo con los resultados obtenidos de la construcción del marco teórico referencial, se puede concluir que:

1. Los enfoques de evaluación del desempeño en la GRH existentes no aseguran en la práctica una correspondencia entre los resultados de la organización, sus procesos y la evaluación que reciben los trabajadores en cada uno de sus cargos.
2. A los efectos de esta investigación se coincide con (Sánchez, 2007 y Cuesta, 2009) en que la evaluación del desempeño por competencias es muy útil ya que se realiza en correspondencia con la estrategia organizacional, la cantidad y calidad del trabajo desarrollado y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.
3. La Empresa GEOCUBA Oriente Norte requiere de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias para mejorar sus objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II: PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA GEOCUBA ORIENTE NORTE

En este capítulo se expone la metodología resultante de la conjugación de la tecnología diseñada por Sánchez (2007) para el desarrollo de las competencias y la elaborada por Leyva (2015) para establecer un sistema de evaluación del desempeño del capital humano basado en indicadores para medir las competencias, así como la inserción del paso número cinco, comprendido en el procedimiento de Soto (2014) perteneciente a la tesis: “La evaluación integrada de la gestión empresarial basado en el enfoque de procesos”.

2.1 Justificación de la metodología propuesta

Para llegar a la metodología propuesta que se expone a continuación como resultado de esta investigación, fue necesario revisar metodologías y procedimientos dados por diversos autores como (Morales, 2007; Cuesta, 2009; NC:3000/2007; Labrada, 2014; Sánchez, 2007; Soto, 2014; Leyva, 2012), así como técnicas y métodos existentes para determinar competencias y evaluar desempeño, los cuales fueron abordados en el Capítulo I; resultando de este estudio la conclusión de que ninguno responde de forma general a un procedimiento que lleve desde la determinación de las competencias hasta la propuesta de indicadores para evaluar el desempeño.

El autor de esta investigación a partir de este análisis decide combinar las tecnologías propuestas por (Sánchez, 2007 y Leyva, 2012) y el procedimiento de Soto (2014), teniendo en cuenta que responden a la necesidad planteada de resolver el problema que presenta la empresa estudiada con respecto a evaluar desempeño basado en competencias, porque permiten ir desde la definición de las competencias de la organización y los puestos de trabajo hasta la propuesta de indicadores para medir estas competencias, teniendo en cuenta también la gestión por procesos. Estos instrumentos que han sido utilizados para adecuar una metodología a la Empresa GEOCUBA Oriente Norte presentan validez en todos sus aspectos producto al proceso de validación a que fueron sometidos.

La propuesta de Sánchez (2007) ha sido implementada en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín y la Consultoría Económica CANEC S.A, Sucursal Holguín, realizándose algunas aplicaciones en otras entidades para valorar las posibilidades de su generalización. Los principales resultados de las aplicaciones desarrolladas se reflejan en el mejoramiento de los indicadores referidos al trabajador, destacándose el aumento de los niveles de competencia entre el 14% y 22%, la tasa de polivalencia entre el 16% y 27%, y el índice de desarrollo de competencias con un 34%, con una incidencia favorable en los indicadores económicos de estas organizaciones.

Por su parte la tecnología de Leyva (2015) se ha aplicado fundamentalmente en entidades de servicio del sector turístico del territorio holguinero. Los resultados de este último permiten orientar adecuadamente el proceso de evaluación del desempeño del capital humano.

Los fundamentos de estas tecnologías constituyen uno de los motivos fundamentales de su elección a partir de su composición, que en conjunto, recogen los enfoques mejor orientados de la gestión del capital humano:

- Las competencias laborales y las teorías sobre su desarrollo,
- la dirección por objetivos,
- la planeación estratégica,
- y evaluación del desempeño.

Destacándose el enfoque estratégico que se le otorga a la Gestión del Capital Humano (GCH), el desarrollo holístico de competencias laborales de forma integrada y la Evaluación del Desempeño Integrada (EDI). Se le atribuye a estas tecnologías la cualidad descriptiva por presentar una variedad de métodos y herramientas en sus etapas, dando oportunidad de aplicar las que el investigador crea necesarias o factibles según las condiciones de la entidad objeto de análisis.

Entre estos dos investigadores existe compatibilidad fundamentalmente en lo concerniente a reconocer una fase destinada a la preparación inicial. Ambos tienen en común considerar las competencias laborales, aunque la segunda autora asume las ya existentes. Se considera necesario incorporar a la propuesta de Sánchez (2007), los análisis desarrollados por Leyva (2015) en relación a cómo proceder para la evaluación de las competencias. En la propuesta realizada se concibe además la incorporación de una caracterización de la empresa que permita ver su

situación actual de forma general, con el fin de facilitar la construcción de las premisas con mayor solidez en lo actual y real de la entidad a estudiar.

Por su parte la propuesta de Soto (2014) permite evaluar las competencias en la organización con enfoque de proceso, al permitir determinar los procesos claves y las competencias de ellos.

A partir de lo anterior la metodología obtenida permite diseñar indicadores para evaluar el desempeño basado en competencias laborales con enfoque integrador y la calificación de cada ocupante de un cargo en específico a partir de la evaluación integral del capital humano, abarcando los módulos de competencias laborales y evaluación del desempeño, quedando así integrados por los indicadores derivados de las competencias que se definan. Además llega a desarrollar parte del módulo Capacitación y desarrollo identificando las brechas existentes entre el nivel de las competencias requerido y el poseído realmente **(Ver anexo 1)**.

2.2 Metodología para evaluar el desempeño basado en competencias en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte

En la metodología propuesta se tienen en cuenta las VI fases que aborda Sánchez (2007) en su procedimiento general **(Ver anexo 2)**.

Estas fases son:

I. Preparación inicial
II. Determinación de las competencias
III. Diseño y documentación del Sistema de GRH basado en competencias
IV. Determinación de las necesidades de competencias laborales
V. Desarrollo de las competencias laborales
VI. Evaluación y seguimiento de los resultados

El autor de esta investigación propone incorporar antes de comenzar a aplicar el procedimiento propuesto por Sánchez (2007), una caracterización de la empresa, por lo necesario que resulta para ubicarse en las particularidades de esta para tomar decisiones sobre las propuestas que se realizan posteriormente.

Esta caracterización debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Quién es la empresa?
- ¿A qué se dedica?

- ¿Cuáles son sus componentes?
- ¿En qué condiciones se desarrolla, se mantiene o decae?
- ¿Cuáles son sus necesidades?

Luego se comienza a aplicar el procedimiento de Sánchez (2007) a partir de una interrogante propuesta por el:

¿Cumple la entidad con las premisas para comenzar el proceso de implementación de la tecnología y del enfoque de gestión por competencias?

En este caso es preciso analizar tanto las premisas propuestas por Sánchez (2007) como por Leyva (2015). Con respecto a las premisas planteadas por la segunda investigadora se puede decir que la orientación hacia la mejora, existencia del carácter sistémico sobre la GRH y la existencia de los profesiogramas y las matrices de competencias no proceden como premisas porque la tecnología de Sánchez (2007) ya da respuesta a las mismas.

Premisas propuestas por Sánchez (2007):

- Existencia de un clima organizacional satisfactorio.
- Competencias requeridas de los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente procesos y actividades de GRH.
- Interés o compromiso de la alta dirección por la implantación del enfoque de competencias.
- Definición de los elementos estratégicos que componen la Estrategia Empresarial (misión, visión, objetivos estratégicos, valores organizacionales, etc.), así como su derivación a cada una de las áreas, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos.
- Disposición de los directivos a concebir la GRH como una variable estratégica fundamental para lograr alcanzar los resultados esperados en términos de eficiencia, eficacia y competitividad. La alta dirección lidera la formulación, implantación e integración de los procesos de la GRH.
- La participación efectiva de los trabajadores en la toma de decisiones.

Premisas propuestas por Leyva (2015):

- Reconocimiento de la necesidad de la evaluación del desempeño individual: La dirección de la entidad deberá poseer conciencia propia de la necesidad e importancia sobre la EDI para el logro de sus objetivos

- Enfoque por procesos: En la entidad deberá aplicarse el enfoque por procesos donde se reconozca la contribución de cada uno de éstos al logro de los objetivos finales de la entidad
- Orientación hacia la mejora: La entidad en general deberá desarrollarse bajo la búsqueda permanente de las oportunidades de mejora. También debe expresarse en el proceso dela GRH.

Para comprobar que en la organización se cumplen las premisas anteriormente definidas se deben realizar las siguientes tareas:

- Estudio del clima socio psicológico y organizacional.
- Evaluación de la comunicación formal e informal.
- Valoración y análisis de los motivadores concretos en la organización.
- Evaluación de las relaciones interpersonales.
- Estudio de liderazgo y análisis del interés o compromiso de la alta dirección por la implementación del enfoque de gestión por competencias.

El incumplimiento de estas premisas implica la adopción de acciones correctivas, pues son requisitos indispensables para pasar a la primera fase.

FASE 1: PREPARACIÓN INICIAL

El objetivo de esta etapa es garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores, logrando el proceso de involucramiento de todo el personal de la empresa, la planificación de las actividades, el entrenamiento previo y la alineación de los modelos de competencias a la estrategia empresarial.

Las etapas que se llevarán a cabo son las siguientes:

I.1 Planeamiento

Esta etapa consiste en la programación detallada de las actividades a desarrollar durante las distintas fases y etapas.

Tareas a desarrollar.

1. Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento: se basa en conocer el nivel de conocimiento que tienen los trabajadores y la alta dirección, sobre los temas (Gestión por Competencias, Dirección Estratégica, métodos para recoger información y llegar al consenso), entre otros aspectos, para elaborar los programas de entrenamiento.

2. Determinación del alcance: se deberá determinar en consulta con la administración las áreas funcionales o procesos, según la estructura de la empresa, que se irán integrando al proceso de implementación, definiendo el orden de prioridad de cada área, a partir de los criterios de selección que establezca la entidad.
3. Elaboración del cronograma de trabajo: se programarán todas las actividades que integran las fases y etapas del procedimiento, estableciendo las fechas de cumplimiento, participantes, recursos necesarios y responsables.

I.2 Creación del comité de competencias

Durante esta etapa se designará o conformará el Comité de Competencias, en el que deben estar presentes: un representante del área administrativa, un miembro del área de RH, el jefe del área específica y otros expertos en la materia, en dependencia de los cargos en cuestión que se estén analizando.

I.3 Sensibilización y entrenamiento inicial

El objetivo de esta etapa es familiarizar a los participantes en el proceso con el tema a través de una capacitación y un entrenamiento con más profundidad, según el diagnóstico realizado, o sea a los expertos que componen el comité de competencias.

Para cumplir con el objetivo propuesto los asesores o facilitadores coordinarán o impartirán seminarios específicos que traten el tema, haciendo énfasis en la importancia y ventajas de introducir el enfoque de competencias para la organización. Esta etapa servirá además para la presentación de los asesores a los participantes en los entrenamientos, donde se hará énfasis en la metodología a utilizar para la determinación de las competencias, incluyendo los métodos para recoger y procesar la información. A través de este entrenamiento se debe trabajar además para lograr la sensibilización y comprometimiento de estos expertos en la compleja función que desempeñarán. De la misma forma para el resto de los trabajadores, para crear compromiso de todos y con el proceso de implementación, a partir de realizar o ejecutar acciones de comunicación.

I.4 Orientación Estratégica

El objetivo de esta etapa consiste en lograr la alineación de los elementos estratégicos de la entidad y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias.

En esta etapa se llevarán a cabo los siguientes pasos:

I.4.1 Revisión y actualización de los elementos estratégicos

Durante esta etapa los asesores y el equipo gerencial de la empresa revisan y (o) actualizan los elementos esenciales contenidos en la programación estratégica de la organización: Misión, Visión, Valores Compartidos, Objetivos Estratégicos, los cuales servirán de base para alinear los modelos de competencias a la estrategia empresarial concebida, o sea, lograr la meta de la organización.

I.4.2 Análisis de la compatibilidad

Se debe verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa. En cada área se debe definir en forma específica la contribución al plan estratégico. En esta etapa será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquello que no agrega valor a la misión del área.

En la tecnología elaborada por Sánchez (2007) una vez concluido el análisis de compatibilidad se propone continuar con la fase II. Determinación de las competencias, no se propone trabajar con el mapa de procesos y actividades, pero por la importancia que se le concede a este en la identificación de por dónde comenzar el estudio, el autor de esta investigación propone incluir la etapa I.5, para tener una guía de cuáles son los procesos más importantes, los estratégicos, claves, de apoyo y si estos están bien definidos en la entidad, esto ayudaría a no cometer errores a la hora de concebir que tipo de proceso es cada uno.

Para la propuesta de esta etapa se tuvo en cuenta lo descrito en el paso 5. Análisis de los procesos, del procedimiento de Soto (2014).

I.5 Análisis de los procesos

La realización de esta tarea se sustenta en el procedimiento específico que se muestra **(Ver anexo 3)**.

I.5.1 Identificación de los procesos

Se identifican los procesos y actividades que se llevan a cabo en la organización, teniendo en cuenta las premisas siguientes:

a) El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa
b) La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados

c) Se recomienda que el número de procesos no sea inferior a diez ni superior a 25. Esto es una aproximación que dependerá del tipo de empresa. Como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior (Nogueira Rivera, 2004)

d) La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se mueve la organización y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

I.5.2 Clasificación de los procesos

Según la norma francesa del año 2000, no existe una tipología única de los procesos. Sin embargo, para facilitar la identificación y selección de estos, los clasifica en tres grandes familias:

- Procesos de dirección o control[3]: contribuyen a determinar la política y desplegar los objetivos en el organismo. Están bajo la responsabilidad total de los directivos, a quienes les permiten orientar y asegurar la coherencia de los demás procesos de la organización[4]
- Procesos operativos o de realización: contribuyen directamente a la realización del producto, desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción. Reúnen las actividades relativas al ciclo de vida de un producto
- Procesos de apoyo o auxiliares: contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios. Aunque no crean valor directamente perceptible por el cliente, son necesarios para el funcionamiento permanente del organismo y a su perennidad.

I.5.3 Confección o rediseño del mapa de procesos

El mapa de procesos del sistema contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una organización. Dentro de las técnicas gráficas de uso empresarial, es una de las que han alcanzado mayor difusión internacional, fundamentada en la revitalización del enfoque en procesos. Debe cumplir los requisitos siguientes:

1. Identificar la posición que juegan los clientes.
2. Definir correctamente los procesos de cara al cliente y los de apoyo.
3. Establecer la secuencia de los procesos de apoyo, ilustrando el cumplimiento del ciclo de mejora continua (planificar, organizar, ejecutar y controlar).

[3] El autor decide llamar a este tipo de proceso, proceso estratégico.

[4] Los procesos que se incluyen en este grupo pueden variar de acuerdo a las características de la organización.

4. El mapa debe ser lo más explicativo posible sin convertirlo en algo complicado. Debe ser entendido por cualquier persona (directivos, técnicos, obreros, auditores, etc.).

El nivel de detalles de los mapas de procesos dependerá del tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades.

I.5.4 Elaboración y (o) perfeccionamiento de las fichas de los procesos

Según Ortiz Pérez en el 2014 (citado por Soto, 2014) las fichas se diseñan en función de las necesidades de la organización; los elementos identificados para su conformación se definieron en correspondencia con las particularidades de la entidad: proceso, subproceso, objetivo, responsable, documentos legales, normativos y técnicos, entrada o flujo de entrada, proveedor, salida o flujo de salida, cliente, registros generados. Se recomienda iniciar con los procesos operativos y luego continuar con los de apoyo y los de dirección.

I.5.5 Creación o perfeccionamiento de los flujos gramas de los procesos

El flujo grama de procesos es una fotografía esquemática del proceso que refleja la secuencia ordenada de actividades que lo integran, valiéndose para su representación del empleo de símbolos, uno de los aspectos vitales que deben contener estos diagramas es la vinculación de cada actividad con el responsable de su ejecución.

Los diagramas de flujo muestran las entradas, puntos de decisiones y salidas de un proceso dado. Para construir un diagrama de flujo es necesario:

1. Identificar las actividades principales que se van a desarrollar y las decisiones que se van a tomar a medida que la solución se pone en práctica.
2. Comprobar la lógica del plan siguiendo todas las rutas posibles en el diagrama para asegurarse que se han tenido en cuenta las contingencias.

FASE 2: DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Esta fase constituye el centro del procedimiento por ser la base del diseño de los restantes procesos y actividades que se realizan. El objetivo de esta fase es la determinación de las competencias a los diferentes niveles y la elaboración de los modelos de competencias.

Sánchez (2007) propone adoptar los supuestos fundamentales de las corrientes: funcionalista, conductista y constructivista, haciendo las adecuaciones necesarias producto de la combinación de todas, de acuerdo a los requerimientos y condiciones de las organizaciones objeto de estudio.

En la investigación realizada por Sánchez (2007) se trabajan las competencias de identidad y esenciales, pero en las NC: 3000/2007 se definen como competencias organizacionales a las competencias distintivas que son la suma de las de identidad con las esenciales. De ahí la necesidad de incluir por el autor de esta investigación en esta etapa, además de las competencias de identidad y las esenciales, las competencias distintivas.

II.1 Determinación de las competencias distintivas

Estas competencias son la sumatoria de las competencias de identidad y las esenciales, por lo que se determinan las competencias de identidad y esenciales de la forma siguiente:

II.1.1 Determinación de las competencias de identidad

Este tipo de competencias supondrá un rasgo diferencial en el mercado y formarán parte de la identidad corporativa de la empresa, son factores únicos y exclusivos que definen las ventajas competitivas de cada empresa. Con base en el análisis estratégico, con todos sus elementos (misión, visión, valores y objetivos), los asesores/ facilitadores y el equipo gerencial determinan estas competencias, comprobando la alineación de éstas con los elementos estratégicos. Con este objetivo se deben ejecutar las tareas siguientes:

1. Definición del propósito fundamental

El propósito fundamental constituye una definición funcional de toda la organización, una declaración explicita y clara que expresa su razón de ser, una síntesis integral del contenido de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. La declaración del propósito fundamental deberá expresar además de forma explícita o implícita el objeto social, los objetivos del negocio, los mercados, los clientes, la calidad, los valores, la cultura y los compromisos de la organización. Su redacción se debe hacer en forma de un verbo activo que exprese la acción que se pretende acometer, el objetivo que se propone alcanzar y, por último, el contexto y las condiciones en que se llevará a cabo.

A través del trabajo en grupo, teniendo en cuenta los elementos ya citados, se llega al consenso para definir el propósito fundamental. Se recomienda ubicar los elementos estratégicos (misión, visión, objetivos estratégicos) en un lugar visible utilizando algún medio para este fin para facilitar el trabajo.

Teniendo en cuenta los principios de la técnica del análisis funcional, se comenzará el proceso deductivo, de análisis continuo, analítico y gradual de desglose y derivaciones sucesivas de las funciones, a partir del propósito fundamental o razón de ser de la organización objeto de estudio, hasta lograr la identificación de las expresiones más elementales que pueden ser realizadas por un individuo.

2. Identificación de las competencias de identidad

Para identificar estas competencias se utilizará el método de la tormenta de ideas, sobre la base de la actividad grupal e individual de cada miembro del equipo de expertos. Atendiendo al propósito clave y retomando la misión y visión cada experto, en forma de rueda libre, expresará las competencias que definirán la diferenciación de la empresa en el mercado. El facilitador irá escribiendo en una pizarra, eliminando o modificando algunas si es necesario según las opiniones que se vayan emitiendo. El proceso termina cuando se aprueben las formulaciones de competencias, consensuadas por la totalidad de los miembros participantes en la discusión. El volumen de competencias debe ser reducido (no mayor de tres) para facilitar el reconocimiento de estas por los factores que intervienen en el mercado y dentro de la propia organización **(Ver Anexo 17).**

II.1.2 Determinación de las competencias esenciales

Estas competencias son las que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño los objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización.

Los asesores y el equipo gerencial, a partir de la definición del modelo estratégico de la empresa, determinan qué es preciso hacer para que la organización pueda cumplir con sus estrategias. De esta forma, se pueden ya definir las competencias. Estas competencias se exigirán en todas las áreas y en todos los puestos de trabajo.

Teniendo en cuenta las competencias de identidad se definen las competencias que deberán caracterizar a todos los miembros de la organización que permitan mantener estas ventajas competitivas en el mercado. Este proceder se realizará siguiendo las rondas del método Delphi (Cuesta, 2001), **(Ver anexo 4).**

II.2 Determinación de las competencias de procesos

Las competencias de procesos se refieren a los comportamientos precisos en cada unidad funcional para conseguir sus objetivos, basándose en su misión y metas

dentro de la estrategia organizacional y relacionándose con los aspectos técnicos de la misma. En esta etapa, lo que se pretende es comprobar la relevancia de las mismas en cada área y al mismo tiempo, definir las competencias de procesos requeridas. El comité de competencias compuesto por los responsables de cada una de las áreas funcionales, un miembro del área de recursos humanos y otros expertos en la materia de la que se trate, será el encargado de llevar a cabo los pasos que más adelante se indica. En este caso se utilizarán como documentos de trabajo el modelo estratégico de la unidad, los listados genéricos de competencias empleados en las etapas anteriores y los inventarios de competencias de identidad y esenciales anteriormente elaborados. Los pasos a seguir son:

II.2.1 Análisis de los elementos estratégicos correspondientes al área

A través de los medios seleccionados se deben visualizar ante los miembros del comité para su análisis y actualización de ser necesario los elementos estratégicos.

II.2.2 Definición de las funciones clave

Las funciones claves o principales son aquellas que en su conjunto expresan el propósito fundamental, constituyen partes esenciales del propósito fundamental. Es el resultado concreto que se aspira alcanzar con una actividad laboral dada.

El comité de competencias será el encargado de dar continuidad al análisis funcional, desagregando las funciones claves, cada una de las funciones desagregadas se convierten en soluciones para resolver el problema planteado en la función precedente. Este proceso debe apoyarse en la actividad grupal e individual de cada uno de los miembros. Se deben seguir estos pasos:

1. Delinear las ideas individuales: el asesor o facilitador orienta a cada uno de los miembros que escriba sus ideas sobre funciones claves que se derivan del propósito fundamental de la organización. Se sugiere utilizar las proformas de las funciones.
2. Arribar al consenso: cada una de las propuestas individuales de los miembros del grupo se evalúa de forma independiente con el facilitador, y posteriormente de conjunto en una sesión grupal. Después de este análisis, se llega finalmente al consenso entre todos los integrantes, se anotan o listan las funciones clave consensuadas.

II.2.3-Definición de las competencias de procesos

Siguiendo los mismos métodos utilizados para la determinación de las competencias esenciales, se realizan rondas de preguntas con el objetivo de listar las competencias de procesos relacionadas con cada una de las funciones claves que representan a su vez las distintas áreas o procesos que conforman la estructura social de la entidad.

Primera ronda: La pregunta que corresponde es: ¿Cuáles considera usted que deberán ser las competencias de procesos que compartan las personas que laboran en esta área y que por ende contribuyen a la función clave analizada?

Segunda ronda: Se les demanda a los expertos sobre su acuerdo con las competencias listadas en la ronda anterior.

II.3 Determinación de las competencias de los cargos

Las competencias del cargo son las que comparten los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes y que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos. Esta etapa se llevará a cabo por el comité de competencias, que podría variar su composición en cuanto a los expertos según las especialidades que se estén analizando. Los pasos para desarrollar esta etapa son los siguientes:

II.3.1 Identificación de las funciones básicas y específicas

Luego de identificadas las funciones clave y siguiendo la misma técnica utilizada se continúa el proceso de análisis o desagregación, a partir de cada una de ellas, identificando nuevas funciones hasta llegar a las funciones más simples, o sea, las que constituyen el resultado concreto del desempeño de un trabajador.

A partir de un primer desglose de las funciones clave se identifican las funciones básicas que son cada una de las funciones resultantes de los sucesivos procesos de desgloses, mediante el análisis funcional a que se someten las funciones clave identificadas; algunas de ellas dada su complejidad son susceptibles a ser desglosadas en uno o más niveles operacionales del análisis hasta llegar a las funciones más elementales o específicas que se relacionan con una de mayor amplitud. Este último nivel de desglose constituye la expresión más elemental de una función que puede ser realizada por un trabajador en una actividad laboral determinada. Identificar esta función es precisamente el objetivo final del proceso son las denominadas unidades de competencia.

Para la identificación de estas funciones, básicas y específicas, se sugiere utilizar la misma proforma de manera que tengan el mismo formato que las anteriores.

II.3.2 Elaboración del Mapa Funcional

El mapa o árbol funcional es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en árbol refleja la metodología seguida para su elaboración, una vez definido el propósito fundamental, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas. Las ramas del árbol son causas ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se haya dibujado) con sus respectivas consecuencias. Si se analiza de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el ¿cómo? una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda, se estaría respondiendo el ¿para qué? de cada función que estaría representado en la función del nivel inmediato siguiente. Es de gran utilidad práctica para emprender el proceso asociativo, de síntesis que le continúa.

II.3.3 Revisión y actualización de la estructura social de la empresa

Después de haber concluido el proceso de desagregación de las funciones de la empresa y elaborado el mapa funcional, se realiza un proceso inverso, de síntesis, de fusión e integración de las funciones más elementales o especificas a partir de la relación de afinidad existente entre ellas y las funciones que le dieron origen, así como a las características del colectivo laboral, el nivel de desarrollo tecnológico y su entorno contextual, mediante el cual se agrupan las funciones específicas en función de un mayor grado de generalidad.

El resultado final de este proceso constituye la elaboración o diseño de la estructura organizativa de la entidad o la revisión a partir del análisis realizado del organigrama existente. Este proceso consiste en la trascripción del mapa funcional a la estructura organizativa de la empresa. El principal aporte del análisis funcional es el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo, creando puestos de perfil amplio acorde con la dinámica que impone el entorno.

2.3.4 Realización de la entrevista de eventos conductuales

Se realizan las entrevistas de eventos conductuales a los trabajadores con un desempeño superior y adecuado. Es recomendable que estas entrevistas sean desarrolladas por asesores externos a la organización para no afectar la percepción del evaluador sobre el trabajador debido a factores de relaciones

interpersonales y otros. Previo a la entrevista se pueden aplicar algunos test que brindarán información valiosa a considerar por el entrevistador.

Entre los test más aplicados en Cuba están (Zayas, 2000 y Sánchez, 2002): Test Dominó – 35 ó 48, para valorar la inteligencia general; Test Las Leyes, para valorar algunas particularidades de los procesos del pensamiento; Test de los Relojes, para evaluar la operatividad con representaciones espaciales, percepción visual, atención y razonamiento lógico; Test SET V-2, para medir el factor de comprensión verbal; Técnicas Abiertas como: la composición y la autobiografía; Test de completar frases, para la valoración de la personalidad del sujeto; Técnica de los 10 deseos, para valorar la personalidad de un sujeto; Inventario de personalidad 16 PF, para valorar los principales rasgos de la personalidad de un sujeto y la Simulación de situaciones.

Luego en el acto final de la entrevista se corrobora la información ya obtenida y se completa la caracterización de los trabajadores seleccionados con desempeño superior, analizando la relación entre el hombre y el puesto que está desempeñando. Se pueden utilizar otros métodos auxiliares como la observación directa y la investigación de antecedentes con los subordinados o superiores.

2.3.5 Definición de las competencias de los cargos

Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias, que podría variar su composición en cuanto a los expertos según las especialidades que se estén analizando. Los asesores y el comité de competencias, a partir de toda la información obtenida, depuran, agrupan y describen las competencias aplicando el método Delphi Cuesta (2001), para lo que es necesario seguir estos pasos:

1. Compilar las descripciones y especificaciones de los cargos, los cuales incluirán los aspectos siguientes:
    - Datos generales del cargo
    - Función genérica o Misión del cargo
    - Principales funciones y tareas a desempeñar
    - Responsabilidades
    - Condiciones de trabajo
    - Formación académica
    - Cualidades humanas obtenidas de forma directa
    - Otras

2. Traducción de las descripciones de los cargos a las exigencias o requerimientos humanos.
3. Determinación de las competencias

En este caso el comité de competencias de la entidad determina las competencias requeridas para cada cargo, tomando como base los pasos descritos anteriormente, se deben tener en cuenta además los listados de competencias de identidad, esenciales y de procesos ya determinadas.

A cada competencia se le determinarán las pautas a partir del procedimiento dado por Sánchez (2007). Se irán agregando o quitando pautas según lo solicite el cargo mediante y se realizará a partir de la técnica tormenta de Ideas.

4. Determinación de la concordancia y eliminación de las competencias discordantes.

En este caso se les demanda a los expertos sobre su acuerdo con las competencias listadas. A partir de las respuestas se determina el nivel de concordancia a través de la expresión Cc **(Ver Anexo 4)**. Al final se confecciona una tabla con las competencias que hayan obtenido un valor por encima de 60 %, cuando se considera que es aceptable la concordancia.

5. Determinación del orden de importancia de las competencias definidas.

El orden de importancia que tienen las competencias dentro del listado definido tiene una gran relevancia para desarrollar procesos como el reclutamiento y la selección de personal, pues cada puesto requiere competencias determinadas que son clave para predecir el éxito en el desempeño de dicha actividad; de igual forma es esencial para establecer las prioridades de las acciones formativas y los indicadores de incentivos, etc.

Con este objetivo se le entregará a cada experto la tabla con el listado de competencias confeccionado por ellos, dándole valor 1 al de mayor importancia y así sucesivamente. Después de recogida la información se aplica el método de Kendall como muestra el **(Anexo 5)**.

Para concluir, las competencias que se incluyen en el modelo de cada cargo se dividen en cuatro elementos básicos: educación, formación, habilidades, actitudes y cualidades personales y experiencia en el trabajo.

- Educación: se establecerá teniendo en cuenta los requisitos de conocimientos especificados en los calificadores aprobados para los cargos.

- Formación: se compone de todos los conocimientos específicos necesarios para llevar a cabo cada una de las funciones y tareas que implica el desempeño del cargo y otros requeridos por los sistemas de gestión implementados en la empresa, tecnologías existentes, procesos de mejora continua, etc.
- Habilidades, actitudes y cualidades personales: los asesores y el comité de competencias partirán de lo propuesto por Sánchez (2007), según los pasos seguidos anteriormente. Los expertos, a partir del consenso, seleccionan las competencias que requiere el cargo que se analice en cada caso, ubicando en la matriz las pautas de comportamiento asociadas a las competencias seleccionadas.
- Experiencias en el trabajo: están referidas directamente al desarrollo de las actividades concretas requeridas para el desempeño exitoso de su cargo.

Dentro de cada elemento se incluirán todas las competencias que se consideren pertinentes por los expertos.

II.4-Elaboración de los catálogos provisionales de las competencias

Una vez definidos los distintos tipos de competencia, se pasa a conformar un catálogo donde se agrupen todos los modelos de competencias o perfiles de cargos por competencia definidos, que constituya un documento oficial de consulta para desarrollar la gestión sobre la base de las competencias.

II.5-Verificación de desempeños exitosos

Se identifican las competencias presentes en las personas que trabajan en ese momento en la organización y se desempeñan de forma exitosa, sobre la base de los modelos de competencias elaborados. Se toman experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos. Se recomienda estudiar por lo menos 5 casos para determinar cómo valida una competencia para un cargo.

II.6-Estandarización de las competencias

La etapa anterior permite afirmar o negar las competencias que fueron definidas como clave para un desempeño exitoso, este proceso permite establecer las competencias reales, de entrada a la organización y las que son factibles a desarrollar. En esta etapa los asesores y el equipo de conocimiento analizan,

aprueban y estandarizan las competencias por cada cargo. Este es un proceso que puede demorar un tiempo prolongado (años) en dependencia del tamaño de la empresa.

FASE 3: DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

En esta fase se rediseñan los procesos de recursos humanos con base en los modelos de competencias definidos. Considerando estos modelos, validados y aprobados por la empresa, los asesores y especialistas del área de recursos humanos configuran los subsistemas que conforman el sistema de GRH, que serán integrados a través de las competencias. Las etapas básicas a seguir son:

III.1-Caracterización de la Gestión de Recursos Humanos en la entidad

Antes de iniciar el diseño y documentación de los elementos del sistema se debe recopilar toda la información necesaria sobre la GRH que se realiza en la entidad, las actividades fundamentales, documentación existente, elementos estratégicos, entre otros aspectos relevantes.

III.2-Diseño de los elementos fundamentales del sistema de GRH

Durante esta etapa se establecerán los elementos fundamentales del Sistema de GRH para la empresa, como son: objetivos, alcance, misión, políticas, organización del sistema, control del Sistema de Gestión de RH, descripción del Sistema de GRH, elementos del Sistema de Gestión de la Calidad, responsabilidad de la Dirección, realización del Sistema de GRH, medición, análisis y mejora, registros, entre otros aspectos, quedando conformado de esta forma el Manual para la GRH.

III.3-Desarrollo de la documentación de los subsistemas de GRH

Es necesario en esta etapa preparar o elaborar, según sea el caso, las guías metodológicas y los materiales de apoyo de los procesos para uso de la administración y de los técnicos y especialistas del área de RH. Estas guías contendrán los procedimientos específicos para desarrollar los diferentes procesos, los registros que se utilizarán, técnicas y herramientas y otros elementos que intervienen y que forman el engranaje del sistema. La documentación elaborada responde a la ejecución de los siguientes procesos:

1) Planeación estratégica de Recursos Humanos
2) Ingreso de personal

3) Evaluación del desempeño
4) Compensaciones
5) Formación y desarrollo de competencias
6) Evaluación y control del sistema de GRH

Esta documentación está estructurada a partir de las normas establecidas por la ISO 9001:2000 para el sistema de gestión de la calidad y según la NC 487:2006: Sistema para la Gestión Integrada de Recursos Humanos (NC 487, 2006), concibiendo la utilización de las competencias laborales no sólo en las actividades de selección e integración, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo, sino en todos los procesos de GRH.

III.4-Entrenamiento

Los supervisores, mandos intermedios y todos los dirigentes implicados en los diferentes procesos, además del personal del área de RH deberán ser entrenados en la utilización de todos los métodos y demás herramientas desarrolladas en la etapa anterior para obtener resultados más favorables en la implementación del sistema. En dependencia de los procesos que se vayan alineando al enfoque de competencia se programarán las acciones de entrenamiento con el personal seleccionado. Esta etapa de entrenamiento servirá además para corregir y (o) perfeccionar los aspectos contenidos en la documentación a partir del intercambio con dirigentes, técnicos y demás trabajadores.

FASE 4: DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE COMPETENCIAS LABORALES

A partir de los perfiles de competencias determinados como modelos para cada cargo se construyen los perfiles reales que corresponden a cada trabajador evaluado, determinándose la brecha o necesidades de competencia al comparar ambos perfiles (real e ideal).

IV.1-Realización del proceso de Evaluación del Desempeño y la aplicación de los modelos de competencias

Sobre la base del sistema de evaluación del desempeño propuesto se lleva a cabo este proceso por parte de los responsables de líneas que son ahora los evaluadores. Este proceso se realizará bajo la asesoría del personal del área de RH, haciendo énfasis en las conclusiones y recomendaciones referidas a la formación.

Para esta etapa el autor cree necesario utilizar el procedimiento creado por Leyva (2015), que se incluye dentro del procedimiento de Sánchez (2007) como procedimiento específico, del cual serán utilizadas las fases 2, 3, 4 y 5, así como el paso 1.3 de la fase 1, que se inserta en la fase 2 de dicho procedimiento, eliminándose la fase 1 porque los pasos 1.1 y 1.2 han sido abordados con anterioridad por Sánchez (2007); a estas fases utilizadas se les denominará etapas, quedando la estructura reflejada en el **(Anexo 6)**.

Conjuntamente con la aplicación de este procedimiento se utilizarán elementos que utiliza la Empresa GEOCUBA Oriente Norte en la evaluación del desempeño, basados en considerar los criterios de los evaluadores o jefes directos según su experiencia y el conocimiento de sus subordinados a partir de la observación del desempeño diario de éstos durante el período de evaluación; además la obtención de los resultados se calzará con la aplicación de otras técnicas como los test psicométricos y entrevistas, que ayudarán a formar un criterio más certero sobre el perfil de competencias de cada trabajador.

¿Cómo se desarrolla el procedimiento?

El procedimiento se desarrolla a partir de la elaboración de las siguientes etapas:

Etapa 1: Diseño del sistema de ED

Tiene como objetivo diseñar el conjunto de métodos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los recursos humanos.

Paso 1.1: Diagnosticar la ED y analizar la influencia del entorno

Antes de proceder al diseño para el sistema de evaluación el equipo debe tener caracterizado el trabajo interno en la actividad de RRHH, haciendo énfasis al sistema de evaluación del desempeño, al cual se le debe diagnosticar de forma tal que permita buscar posibles debilidades y fortalezas que en el mismo existan, permitiendo valorar los cambios necesarios que éste requiera, valorar la conectividad con el sistema de GRH y sus elementos, así como en el posterior análisis de las restantes áreas y procesos de la entidad.

Además se debe estudiar todos los documentos externos de la organización que tendrá en cuenta para el propósito establecido, con el objetivo de asegurar la correspondencia entre el diseño que se establezca y las regulaciones existentes al respecto. Entre los mismos se deben encontrar las diferentes leyes o resoluciones

del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, del Ministerio de Turismo o de cualquier otro grupo de influencia.

Paso 1.2: Diseñar de indicadores para evaluación del cargo

Para lograr de forma exitosa la evaluación de los trabajadores que ocupan los cargos, es necesario concebirla en dos niveles: el de resultado y el de competencia; el segundo como causa fundamental por el comportamiento del proceso. Esto indica que se necesiten dos tareas fundamentales.

Tarea 1.2.1: Definir indicadores de resultados para el cargo

Se establecen indicadores para aquellos aspectos que caracterizan los resultados logrados por el trabajador, los cuales deben constituir una expresión del grado en que el trabajador ofrece respuesta a la misión o razón de ser del cargo. Para ello se debe comenzar por el análisis del profesiograma, así como del papel que juega el cargo dentro del flujo de organización del proceso.

De la valoración ejecutada a la misión del cargo, se deben extraer los aspectos fundamentales que caracterizan su desempeño, generalmente asociado al grado en que se da respuesta a las funciones fundamentales del mismo en términos de calidad, cantidad así como de su grado de crecimiento (magnitud en que el trabajador se prepara para dar respuesta a los objetivos estratégicos de la organización), es decir en qué medida éste contribuye a su auto desarrollo.

Los resultados de cantidad se asocian en lo fundamental a la variedad de tareas desarrolladas, los volúmenes de producción, cantidad de clientes atendidos, frecuencia de repetición de las actividades.

Los términos de calidad se vinculan a la satisfacción lograda en los clientes internos o externos, los niveles de defectos, quejas, reclamaciones o no conformidades generados por el trabajador.

Los relativos al crecimiento en el cargo se relacionan con el incremento de la polivalencia, la preparación para asumir objetivos estratégicos, entre otros aspectos.

Se propone un instrumento que sintetiza la definición de estos indicadores de resultados para el cargo. **(Anexo 7.1)**

Tarea 1.2.2: Definir indicadores de competencias para el cargo

Si se tiene en cuenta el concepto de competencias, no deben ser concebidas de forma fragmentada sino en unión sinérgica indisoluble. Sin embargo para facilitar la

toma de decisiones relativas al trabajador y su desempeño es necesario profundizar en aspectos globales que permitan identificar el grado en que las competencias potencian o limitan el desempeño y en función de las cuales, con posterioridad, diseñar acciones para la mejora continua del mismo.

A pesar del carácter sistémico de las competencias se pueden ver manifestadas a través de dos formas fundamentales, las de aptitudes y las de actitudes:

- Las de aptitudes constituyen un indicador del grado de conocimientos, habilidades que posee el trabajador (competencias cognitivas)
- Las de actitudes son un reflejo del grado de motivación, compromiso, valores que posee el trabajador (competencias volitivas)
- Por tanto para cada uno de estos grupos se deben desarrollar al menos un indicador que permita establecer en qué sentido orientar los esfuerzos de mejora.

Para definir estos indicadores se recomienda utilizar el instrumento que se muestra en el **(Anexo 7.2).**

Paso 1-3: Diseñar mecanismo para recopilar información

La naturaleza de los indicadores cambia en su concepción lo que provoca que la estabilidad de los mismos varíe, así como las fuentes de información y forma de medición de estos, por tanto resulta necesario establecer fuentes, frecuencia y métodos de recopilación de la información.

Se aconseja establecer la frecuencia de evaluación en función de las características de la actividad y los intereses de la organización. De igual forma la fuente de información depende del sistema de registro establecido en la organización y del propio indicador; generalmente los indicadores de producción y contables son registrados de forma sistemática, de igual forma los que expresan las no conformidades y los de crecimiento. Sin embargo, otros relacionados con las actitudes y aptitudes del trabajador deben ser analizados mediante encuestas; en este caso se recomienda partir de la filosofía de aplicar siempre que sea posible la técnica 360° (recoger todos los puntos de vista posibles sobre el evaluado: jefe inmediato, los compañeros de trabajo, el cliente interno o externo, entre otros). En cualquier caso siempre debe estar presente el criterio del jefe inmediato. Entre estos indicadores se encuentran: satisfacción de los clientes, aplicar encuesta propuesta por la organización objeto de estudio (de no existir, diseñar el

instrumento); satisfacción laboral, aplicar encuesta de Álvarez Santos modificada (2012); compromiso, aplicar encuesta de De Miguel Guzmán (2006). **(Ver Anexo 8 y 9).**

Paso 1-4: Establecer correlación entre indicadores

El desempeño de los trabajadores debe verse dentro del contexto organizacional donde además del propio cargo se identifican otros tres niveles: el proceso, la organización y los factores condicionantes.

El equipo de diseño debe identificar para cada cargo qué nivel de incidencia ejerce en los indicadores de desempeño de los procesos y la organización. A su vez determinar qué nivel de incidencia pueden tener determinados factores condicionantes (condiciones organizativas, condiciones técnicas, condiciones de aseguramiento de suministros y el entorno) en el desempeño del cargo. Con este fin se recomienda conformar una tabla de doble entrada **(Anexo 10.1 y 10.2)**.

En la primera se debe valorar por el equipo de diseño si la incidencia en los indicadores de los procesos o los de la organización es alta, media o baja el de cada indicador del cargo.

En la segunda tabla se valora si la incidencia de las variables del entorno y los factores condicionantes es alta, media o baja en los indicadores del cargo. Se recomienda utilizar los expertos bajo el criterio de la moda.

Siempre que proceda se recomienda apoyarse en análisis cuantitativos: serie de tiempo, regresión entre otros, para establecer estos niveles de incidencia.

Paso 1-5: Diseñar método para homologar indicadores

Los indicadores establecidos anteriormente pueden variar en cuanto a su forma de expresión y magnitud. Para realizar un análisis integral de los mismos resulta conveniente establecer un método de homologación de los mismos; para ello se recomienda conformar la tabla del **(Anexo 11)** donde se logra homologar los indicadores a partir de un mismo tipo de escala. En el caso de los indicadores perceptuales estos no necesitan ser homologados puesto que los mismos se evalúan en la escala deseada.

Independientemente del tipo de indicador todos deben contar con un nivel de referencia o estado deseado. En función de lo establecido en la Resolución 21 del 2007 de MTSS se proponen como categorías de evaluación las de: deficiente, aceptable y superior.

Cuando el indicador tiene como unidad de medida el numérico si supera su estado deseado en un 5% o más, se evalúa como superior, si no lo alcanza por más de un 5% se evalúa como deficiente de lo contrario se cataloga como aceptable.

En el caso de indicadores no numéricos se tendrá en cuenta que: si la categoría evaluativa es inferior a la deseada, es deficiente; si es superior a la deseada, es superior; si es igual a la deseada, es aceptable.

No obstante puede utilizarse cualquier otra categoría de evaluación siempre que sea factible y permita el análisis más pertinente.

Vale señalar que a pesar de ser derogada la Resolución 21 del 2007 del MTSS en el año 2014, no entorpece la nueva legislación (el nuevo Código del Trabajo con sus reglamentos específicos), el uso de estas escalas.

Paso 1-6: Establecer la importancia relativa del indicador

Generalmente la práctica demuestra y la teoría reconoce que no todos los indicadores del desempeño en el cargo tienen igual peso a la hora de llegar a una concepción integral del desempeño del trabajador por tanto se hace necesario definir a través de la utilización de método de experto de Kendall la importancia relativa de los indicadores, expresando la misma en una escala de 0 a 1, asegurando que la suma de la importancia relativa de estos sea la unidad.

Etapa 2: Desarrollo de la evaluación del desempeño individual

Tiene como objetivo desarrollar en función de lo diseñado la evaluación del desempeño de los recursos humanos.

Paso 2-6: Recopilar información

En este paso se recopila la información necesaria para caracterizar el desempeño de los trabajadores, los procesos, la organización y los factores condicionantes, de acuerdo con los instrumentos generados en el paso 1-3, según método, frecuencia y fuentes diseñadas. La información se extraerá de los informes de los controles internos de la gestión de la organización y de los estudios comerciales sobre la competencia, el mercado y los proveedores y la información básica de evaluación se desarrollará por el jefe inmediato y por otros criterios de referencia a partir de la aplicación del método 360° para la recopilación de información.

Paso 2-7: Evaluar integralmente a los trabajadores

Este paso se desarrolla por el equipo de evaluación, a través de cuatro tareas fundamentales, teniendo como objetivos:

- Homologar los indicadores: expresar todos los indicadores en una misma escala
- Ajustar los indicadores: asegurar la correspondencia entre la evaluación de la organización, los procesos y los trabajadores, así como tener en consideración las variaciones provocadas por cambios en las variables condicionantes del desempeño
- Integrar los indicadores: alcanzar una evaluación integrada del desempeño del trabajador
- Evaluar las competencias: determinar en qué medida las competencias del trabajador constituyen limitantes de su desempeño

Tarea 2-7-3: Homologar los indicadores

Para lograr la homologación de los indicadores se procede de acuerdo con lo concebido en el paso 2-7 asegurando que todos los indicadores queden expresados en una misma escala.

Tarea 2-7-4: Ajustar los indicadores

De acuerdo con la correlación establecida entre los indicadores del proceso y de la organización en el paso 2-6, se procede a ajustar los indicadores de los cargos en función del estado de los indicadores de los procesos, de la organización y del grado de correlación con el de los cargos. Para realizar esta tarea se recomienda analizar las acciones de ajustes que se establecen en la tabla del **(Anexo 12.1).**

Para la valoración del incremento o disminución de las categorías de evaluación se recomienda tener en cuenta la cantidad de cargos y trabajadores existentes que guardan igual relación con el estado de los indicadores del proceso, el grado de correlación entre ambos (cargos e indicadores), la existencia de condiciones especiales conocidas que justifiquen la desviación observada. Para esto se deben utilizar los métodos de consenso a partir del criterio del grupo de evaluación.

Una vez realizados los ajustes anteriores se debe proceder a realizar los ajustes necesarios en correspondencia con los factores condicionantes. Los criterios para realizar los ajustes en función de los factores condicionantes se muestran en la tabla del **(Anexo 12.2).**

Para la evaluación del incremento o disminución de las categorías de evaluación se recomienda tener en cuenta el grado real de incidencia de los factores condicionantes en el cargo. Para esto se deben utilizar los métodos de consenso a partir del criterio del grupo de evaluación.

Una vez realizado el ajuste de cada uno de los indicadores se recomienda resumir los mismos con el apoyo del formato que muestra la tabla **(Ver anexo 11).**

El grupo de expertos por algún método de consenso y en correspondencia con la tendencia que predomine por indicador deberá determinar qué evaluación final dar a cada indicador.

Tarea 2-7-5: Integrar los indicadores

Una vez que se ha logrado realizar los ajustes correspondientes a cada indicador se debe proceder a lograr una evaluación integral del trabajador a través de la integración de la evaluación ajustada de los indicadores. Para este fin se recomienda utilizar un método matemático aditivo, basado en la expresión (1.1).

$$EIT = \sum_{i=1}^{n} Irli * Eali \qquad (1.1)$$

Donde:

EI: Evaluación Integral del trabajador

n: Cantidad de indicadores del desempeño del cargo

Irli: Importancia relativa del indicador i

Eali: Evaluación ajustada del indicador i

Para lograr expresar la evaluación ajustada del indicador en términos matemáticos se recomienda la escala siguiente:

Superior= 5 Aceptable= 3 Deficiente=1

Una vez que se obtiene el valor de EIT para mantener la escala inicial de evaluación y la correspondencia con lo que plantean las NC 3000 y la legislación vigente se aplica la siguiente escala:

Si EIT ≥ 4 la evaluación integral del trabajador es superior

Si 2,5 ≤ EIT < 4 la evaluación integral del trabajador es aceptable

Si EIT < 2,5 la evaluación integral del trabajador es deficiente

Etapa 3: Explotación de los resultados

Tiene como objetivo profundizar en las causas del resultado de la evaluación y servir de punto de partida a los restantes procesos de la gestión de recursos humanos.

Sobre los resultados de la evaluación del desempeño se deben diseñar las acciones de formación y recompensa. También puede contribuir al desarrollo de los procesos de selección, promoción y al perfeccionamiento de la planeación

cualitativa, los sistemas de trabajo y las condiciones de trabajo, entre otros aspectos.

En esta fase se profundiza en los elementos condicionantes de mayor peso en el desempeño: los cognitivo, lo volitivo y lo material.

Paso 3-8: Analizar estado de los indicadores

Para realizar el análisis del estado de los indicadores se recomienda utilizar una variación de la propuesta de la matriz de atributos propuesta por Noda (2004) mediante la cual se pueden identificar los indicadores fortalezas, compensatorios, indiferentes y críticos. La matriz se construye a partir de la evaluación cuantitativa recibida por los indicadores y la importancia relativa de estos, según se muestra en la figura del **(Anexo 13).**

Del análisis de estos indicadores se puede identificar aquellos aspectos fundamentales en los que se necesita trabajar. Fundamentalmente concentrándose en los indicadores críticos. Para estos indicadores resulta recomendable analizar las causas de estas afectaciones y generar las acciones correctivas necesarias estableciendo si las mismas se vinculan a acciones de formación, capacitación, organización del trabajo, selección del personal, mejora de la seguridad ocupacional o la comunicación. Este análisis se debe realizar a través de las técnicas de trabajo en grupo. Este paso se debe complementar con el paso siguiente el cual permite profundizar más en el estado de las competencias diferenciando aquellas de carácter cognitivo de las de carácter volitivo.

Paso 3-9: Analizar factores inhibidores del desempeño

Para el análisis de los factores inhibidores se plantean dos tareas básicas: el análisis de las competencias y el análisis de las condiciones técnico organizativas, cada una de las cuales se describe a continuación.

Tarea 3-9-6: Analizar las competencias

Una vez que se ha logrado la evaluación integral del trabajador y se ha intentado eliminar en la medida de lo posible los efectos de los factores condicionantes ajenos al trabajador se hace necesario lograr una evaluación de las competencias del mismo de modo que se pueda comprender las razones del comportamiento evaluado y en función del cual diseñar acciones para la mejora. Para la evaluación de las competencias se determinan las expresiones 2.1, 2.2 y 2.3.

$$\text{ECC} = \frac{\sum_{i=1}^{n} ECCi}{n} \qquad (2.1)$$

Donde

ECC: Evaluación de las competencias cognitivas

ECCi: Evaluación de la competencia cognitiva i

n: cantidad de competencias cognitivas declaradas

$$\text{ECV} = \frac{\sum_{i=1}^{n} ECVi}{n} \quad (2.2)$$

Donde

ECV: Evaluación de las competencias volitivas

ECVi: Evaluación de la competencia volitivas i

n: cantidad de competencias volitivas declaradas

$$\text{EC} = \frac{ECC + ECA}{2} \quad (2.3)$$

Donde:

EC: Evaluación de las competencias

La evaluación de estos grupos de competencias permitirá explicar mejor el desempeño de los trabajadores así como la posterior concepción y aplicación de acciones de mejora.

Tarea 3-9-7: Analizar las condiciones técnico organizativo

La ausencia de adecuados medios de trabajos, insumos, equipos, procedimientos, políticas, objetivos de trabajo pueden influenciar negativamente en el desempeño de los trabajadores por esta razón se debe evaluar en qué medida las condiciones y existencias de estos constituyen causas del resultado de la evaluación del desempeño desarrollada. Con tal objetivo se aplica el instrumento que se muestra en el **(Anexo 14)**.

Para cada pregunta contemplada en el instrumento se determina su mediana las que se utilizan para determinar el valor de la expresión (2.4)

$$IT = \frac{\sum_{j=1}^{E}\sum_{i=1}^{17} A_i}{E * 17} \quad (2.4)$$

Donde:

IT: Índice del tener

Ai: Valor de la mediana de la pregunta ($_i$)

E: Cantidad de trabajadores encuestados

La aplicación de este instrumento permitirá establecer un criterio de medida cuantitativo que sirva como patrón de comparación para garantizar la mejora continua en la organización y facilitará conocer aquellos aspectos propios de la organización del trabajo, la seguridad ocupacional y (o) la comunicación que deben ser mejorados y en función de los cuales posteriormente se diseñen las acciones correctivas.

Con la información obtenida relativa a las competencias cognitivas, las volitivas y las condiciones técnico organizativas se está en condiciones de comprender mejor el desempeño de los trabajadores y de facilitar la información para que otros procesos de la GRH como el de Recompensa, Formación y el de Sistema de Trabajo diseñen las acciones pertinentes con vistas a incrementar el desempeño de los trabajadores en particular y de la organización en general.

Paso 3-10: Realizar programa de información

En este paso se realiza un programa de acciones que incluye la información de la evaluación final de los trabajadores, la firma de las mismas, análisis de las incongruencias así como los elementos que se deben mejorar en cada puesto de trabajo, procesos y organización. Así se busca una retroalimentación enfocada hacia la mejora continua, donde se valore también los restantes procesos de la GRH y cómo pudiera vincularse los resultados hasta aquí abordados con la estimulación, formación, selección, planeación, organización del trabajo, entre otros. Se puede tomar como formato el que se muestra en la tabla del **(Anexo 11).**

Etapa 4: Medición mejora del proceso de ED

Tiene como objetivo evaluar el proceso de evaluación del desempeño y crear las bases para su perfeccionamiento.

Una vez desarrollada la evaluación del desempeño y determinadas las potencialidades de mejora de esta, se hace necesario profundizar en la calidad del desempeño del proceso desarrollado, para ello se conciben dos pasos uno dirigido a medir el impacto del proceso en términos de cantidad de cargos evaluados, mejora producida en el desempeño de los cargos y satisfacción de los trabajadores con la evaluación, coherencia en la evaluación y el otro orientado a evaluar el vínculo del desempeño estimado y los resultados de la organización.

Paso 4-11: Evaluar la calidad del proceso de EDI

Este paso se desarrolla a través de la ejecución de varias tareas cada una de las cuales se dirige a determinar un índice diferente, los que en conjunto permiten evaluar la calidad del proceso de evaluación

Tarea 4-11-8: Determinar índice de evaluación

Expresa el grado en se ha logrado evaluar la totalidad de cargos de la organización como vía que debe explotar la GRH para impulsar el desempeño individual y de la organización. Tiene como objetivo propiciar que se evalúen la mayor cantidad de cargos posibles en la organización.

$$IE = \frac{Ceo}{TC} * 100 \qquad (2.5)$$

Donde:

IE: Índice de evaluación

Ceo: Cantidad de cargos evaluados en la organización

TC: Totalidad de cargos en la organización

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: tanto la cantidad de cargos evaluados como la totalidad de cargos existentes en la organización son conocidos por la dirección del área de gestión de recursos humanos. Información con la cual se calcula la expresión 2.5. Se determina por el responsable del área de RH.

Tarea 4-11-9: Determinar índice calidad de la evaluación

Expresa el grado en que se ha logrado que los trabajadores alcancen evaluaciones superiores. Tiene como objetivo estimular a que se logren evaluaciones superiores en la mayor cantidad de cargos posibles.

$$ICE = \frac{CES}{Ceo} * 100 \qquad (2.6)$$

Donde:

ICE: Índice de calidad de la evaluación

CES: Cantidad de cargos evaluados como Superior

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Tanto la cantidad de cargos evaluados como la totalidad de cargos evaluados con evaluaciones superiores son conocidos por la dirección del área de gestión de recursos humanos. Información con la cual se calcula la expresión 2.6. Se determina por el responsable del área de RH.

Tarea 4-11-10: Determinar índice satisfacción con la evaluación

Expresa el grado en que los trabajadores perciben como justa y necesaria la evaluación del desempeño. Tiene como objetivo lograr que los trabajadores apoyen el proceso de evaluación del desempeño y sientan el reconocimiento por su trabajo.

$$ISE = \frac{\sum_{j=1}^{E}\sum_{i=1}^{9} A_i}{E * 9} * 100 \qquad (2.7)$$

Donde:

ISE: Índice de satisfacción con la evaluación

E: Cantidad de trabajadores encuestados

A_i: Valor de la mediana del atributo $_i$

Se emplea el instrumento que se muestra en el **(Anexo 15).** Se garantiza una cantidad representativa de trabajadores de forma tal que existan trabajadores de todas las categorías de evaluación resultantes del proceso. Información con la cual se calcula la expresión 2.7. Se determina por el responsable del área de RH.

Tarea 4-11-11: Determinar índice coherencia en la evaluación

Expresa el grado de correspondencia que se logra entre la evaluación del desempeño de los trabajadores y los de la organización. Tiene como objetivo contribuir a incrementar la correspondencia o coherencia entre los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores y los de la organización y sus procesos.

$$ICoE = \frac{\frac{CTES + CTEA}{TT}}{\frac{CIPES + CIPEAS}{TIE}} \qquad (2.8)$$

Donde:

ICoE: Índice de coherencia en la evaluación

CTES: Cantidad de trabajadores evaluados de superior

CTEA: Cantidad de trabajadores evaluados de aceptable

TT: Total de trabajadores

CIPES: Cantidad de indicadores de procesos evaluados de superior

CIPEA: Cantidad de indicadores de procesos evaluados de aceptable

TIE: Total de indicadores de procesos evaluados

Sistema de recopilación y procesamiento de la información. Se determina la información a partir de la propia información manejada durante el proceso por el responsable del área de RH.

Paso 4-12: Evaluar los resultados del proceso en la EDI

Este paso al igual que el anterior se desarrolla a través de tres tareas para evaluar igual cantidad de índices los que permiten constatar los resultados de la evaluación. Para ello se determinan los indicadores siguientes:

Tarea 4-12-12: Determinar índice cumplimiento de los objetivos

Expresa el grado en los objetivos de trabajo de la organización se han cumplido, como indicador principal del resultado de una organización en su funcionamiento. Tiene como objetivo constatar los resultados del proceso de evaluación del desempeño con el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la organización.

$$ICO = 100 * \frac{\sum_{j=1}^{E}\sum_{i=1}^{n} O_i}{E * n} \qquad (2.9)$$

Donde:

ICO: Índice de cumplimiento de objetivos

E: Cantidad de encuestados

n: Cantidad de objetivos

Oi: Valor de la mediana del objetivo i

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Partiendo de los objetivos establecidos en la entidad se completa la plantilla establecida para crear el instrumento para evaluar el cumplimiento de los objetivos que se muestra en el **(Anexo 15)**, aplicándole el mismo a un porciento representativo de trabajadores, técnicos y dirigentes de la organización. Información con la cual se calcula la expresión 2.9. Se determina por el responsable del área de RH.

Tarea 4-12-13: Determinar índice satisfacción del cliente

Expresa el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con el servicio prestado. Tiene como objetivo valorar el impacto de la evaluación en el incremento de la satisfacción del cliente externo.

$$\textbf{ISc} = 10 * \sum_{i=1}^{n} (IrA_i * EA_i) \qquad (2.10)$$

Donde[5]:

n: cantidad de clientes encuestados,

IrAi: importancia relativa del atributo i,

EAi: Estado del atributo i se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo i

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: La importancia relativa que le concedan los clientes a los atributos que determinan la calidad del servicio se obtiene mediante la aplicación de métodos de expertos aplicados a éstos (Delphi, votación ponderada, etc.), mientras que la evaluación actual de los atributos se conoce a través de las encuestas que las entidades aplican para medir el grado de satisfacción de los clientes. Con ambas informaciones se aplica la expresión 2.10 de acuerdo con la tecnología propuesta por Noda (2004). Se determina por el responsable del área de relaciones públicas

Tarea 4-12-14: Determinar Índice de satisfacción laboral (ISL)

Expresa el grado de la satisfacción laboral que se alcanza en los trabajadores como resultado de la gestión de los recursos humanos. Tiene como objetivo valorar el impacto de las acciones de la GRH en su conjunto, en aras de mejorar la satisfacción laboral.

$$ISL \quad 10 * \sum_{i=1}^{m} IrA_i * EA_i \qquad (2.11)$$

Donde m: es la cantidad de atributos,

IrA_i: importancia relativa del atributo $_i$,

EA_i: Estado de satisfacción con el atributo $_i$ se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo $_i$.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: En este caso se utilizan las 28 dimensiones propuestas por Álvarez (2012); donde se determina la importancia relativa concedida a estas (IrA_i) por los trabajadores, por la aplicación de métodos de expertos a los trabajadores, quienes además, deben evaluar el estado de las mismas (A_i); mediante la aplicación de una encuesta propuesta por Álvarez (2012) **(Ver anexo 16)**. Se determina por el responsable del área de RH.

[5] El valor de 10 en la expresión se introduce para lograr expresar todos los indicadores en base a 100

Los niveles de referencia pueden cambiar de una organización a otra, por lo que se recomienda utilizar como válido el obtenido en el ciclo anterior de aplicación del procedimiento. Se recomienda realizar análisis comparativo de estos índices a lo largo de diferentes periodos para observar la tendencia a una evolución favorable o desfavorable. De acuerdo con los resultados se determinará la necesidad o no de realizar modificaciones al sistema de evaluación implantado, retornando a la fase que sea recomendable, constituyendo la de desarrollo de la evaluación la primera opción por ser la que reinicia el ciclo si todo lo anterior fuera satisfactorio.

Paso 4-13: Plan de Mejora

Permite realizar un programa de acciones derivado de la aplicación del procedimiento y de lo que sus resultados derive para ser cambiado, transformado o eliminado, de forma tal que el mismo se adecue al logro del objetivo final que es tener una evaluación integral del trabajador en correspondencia con los resultados de los procesos y de la organización, valorando las condiciones técnico organizativas existentes, para mejorar los resultados de cada nivel, como todo sistema armónico y estratégico. De acuerdo con los resultados se determinará la necesidad o no de realizar modificaciones al sistema de evaluación implantado, retornando a la fase que sea recomendable, constituyendo la de desarrollo de la evaluación la primera opción por ser la que reinicia el ciclo si todo lo anterior fuera satisfactorio.

IV.2-Procesamiento de las técnicas aplicadas

Al procesar las técnicas para la evaluación de los modelos de competencias se elaborarán los perfiles reales para cada trabajador.

IV.3-Determinación de las necesidades de competencias individuales

Al comparar el perfil real con el ideal se obtienen las brechas o necesidades de competencias, las potencialidades de cada individuo para la promoción y superación dentro de la organización. Al finalizar se hará un resumen individualmente y se llenarán los registros correspondientes.

FASE 5: DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Se ha elaborado un método general para formar o desarrollar las competencias basado en cuatro teorías según Sánchez (2007) basado en (Spenser & Spenser, 1999) sobre la manera de aprender y cambiar de las personas.

V.1-Elaboración de los programas de entrenamiento para el desarrollo de competencias

A la vez que se elaboran los planes de formación tradicionales a partir del diagnóstico de necesidades de capacitación sobre conocimientos específicos también se confeccionarán los programas de desarrollo de competencias individuales. Se trata de elaborar un único programa donde se tengan en cuenta las cuatro esferas de las competencias: cognitiva (a través de la formación de los conocimientos específicos de los cargos), afectiva, física y social, en función de las necesidades de competencias detectadas en la fase anterior.

V.2-Selección y preparación de las técnicas y métodos (opciones de desarrollo) a utilizar para el entrenamiento

Desarrollar las competencias requiere formación en competencias; elaborar los correspondientes indicadores o métodos de retroalimentación; proporcionar recursos y motivación para el autodesarrollo; crear autoformación basada en el uso de medios informáticos; asignar tareas; establecer relaciones de tutorías; procedimientos estructurales e intervenciones culturales para incrementar los niveles de competencias laborales. Se podrían considerar las siguientes opciones de formación:

1. Programas de formación para las competencias. Son programas de formación presencial (conocimientos específicos según el cargo) que duran desde un día hasta dos semanas. Los imparten formadores utilizando las vías de formación de adultos: seminarios, conferencias, talleres, simulaciones y ejercicios de autorreflexión.
2. Elaborar guías de recursos para el autodesarrollo. Son las ofertas de capacitación de los centros especializados en formación, procurando dar orientaciones para aprovechar las distintas ofertas formativas externas para desarrollar las competencias.
3. Formación asistida por computadoras. A partir de este sistema se pueden formar competencias interpersonales utilizando técnicas de modelos de comportamiento. El sistema persigue el reconocimiento, la comprensión, la autoevaluación, la retroalimentación sobre habilidades y proporcionar un apoyo. El sistema presenta varias entradas. A continuación, se explica un ejemplo para el cargo de “Consultor” basado en un sistema interactivo formado por una

pantalla de una computadora que presenta distintas situaciones y procesa o guarda las respuestas. Las entradas son:

- Reconocimiento. Se muestra al trabajador una breve situación en la que un cliente le pregunta: ¿usted qué calificaciones tiene?, más una serie de preguntas importantes relacionadas con su actividad profesional como Consultor. Un entrenador más tarde le señala las respuestas incorrectas.
- Comprensión. Al participante se le muestra la experiencia de un Consultor que responde a las preguntas del cliente. Los módulos formativos explican claramente lo que hay que contestar y por qué. Puede acabar con un pequeño guión de situaciones: Si sucede “esto” ¿qué usted haría? La computadora continúa proporcionando ejercicios que deberá evaluar hasta que el participante alcanza la puntuación deseada. Este proceso refuerza el aprendizaje de los comportamientos importantes que definen la competencia.
- Autoevaluación. El trabajador recibe nuevas preguntas o nuevas situaciones con un cliente. A continuación el alumno evalúa su presentación, critica y recibe retroalimentación sobre su nivel de rendimiento. El programa registra el nivel de progreso del participante y le presenta los retos más difíciles para mejorar sus competencias.
- Retroalimentación de la práctica de las habilidades. El trabajador repite hasta que logra una determinada puntuación estándar. A continuación el participante y el entrenador realizan ejercicios de comprobación para certificar que ha finalizado todo el ejercicio de simulación.
- Aplicación en el trabajo. El trabajador experimenta en el puesto de trabajo las competencias aprendidas junto a su entrenador. El entrenador o superior certifica que el alumno ha demostrado poseer las competencias en una situación concreta de trabajo.
- Seguimiento de apoyo. El trabajador puede volver al sistema de aprendizaje de la computadora en cualquier momento para repasar sus competencias. También se puede instalar un sistema de ayuda del programa que proporciona ejemplos de comportamientos sobre cómo actuar en situaciones determinadas.

4. Desarrollo de tareas del trabajo. Hay que prever que los trabajadores-alumnos tengan asignadas tareas del trabajo para ayudar a desarrollar las competencias específicas.
5. Tutorías. Se puede asignar un tutor, de competencia reconocida, a cada trabajador-alumno. Está claro que dichos tutores deben poseer las competencias que los alumnos han aprendido.
6. Realizar actividades externas. Se puede estimular a los trabajadores a desarrollar sus competencias en actividades externas a su organización.
7. Intervención en la estructura organizativa, en el proceso y en la cultura. Pueden diseñarse estas intervenciones para incrementar las competencias de los trabajadores:
    - Estructura. Se pueden crear pequeños equipos al margen de la estructura típica de la organización, en los que se experimenten las nuevas competencias.
    - Proceso. Pueden haber programas destinados a estimular nuevas ideas sobre cómo hacer las cosas, diseño de nuevos productos y (o) servicios o rediseño de los existentes.
    - Clima y cultura. Hay que crear un ambiente que valore positivamente las ideas nuevas, que de apoyo al riesgo calculado y que premie las iniciativas emprendedoras. Como parte del propio sistema de GRH que se diseñe se debe tener en cuenta la creación de mecanismos de estimulación moral y material para incentivar el autodesarrollo de las competencias laborales. Así, debe existir una relación coherente entre las actividades o procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y el de retribución y estimulación.

V.3-Formación de entrenadores internos para el desarrollo de competencias

La intervención de los entrenadores externos (asesores) terminaría con la formación de formadores en competencias.

FASE 6: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

Esta fase tendrá como objetivo evaluar los resultados de la gestión del desarrollo de competencias laborales y realizar el seguimiento requerido al proceso de implementación de la tecnología, por lo que requiere de acciones continuas y se

desarrolla a lo largo de todo el proceso de implementación. Esto quiere decir que la evaluación no se ejecuta únicamente al concluir las fases anteriores, sino que la evaluación debe ser sistemática, a partir de ahí se realiza la retroalimentación a las diferentes fases y etapas del proceso que posibilita corregir las desviaciones en el momento oportuno. Las etapas que se incluyen son las siguientes:

VI.1-Diseño o modelación de los indicadores para evaluar los resultados

Se asumen un conjunto de indicadores agrupados en las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva del trabajador:** Indicadores que permiten medir los resultados obtenidos por el personal de la entidad en cuanto a los niveles de competencia, la polivalencia, el desarrollo profesional, la autorrealización y motivación de los trabajadores, a partir del programa de desarrollo holístico e integral de competencias.
- **Perspectiva del cliente externo:** Indicadores que permiten medir como el proceso de desarrollo de competencias laborales logra los resultados esperados y aumenta la calidad del servicio, se satisfacen las necesidades y expectativas del cliente externo y se logra su fidelización a la organización, a partir de la nueva percepción de las competencias desarrolladas por los trabajadores.
- **Perspectiva de la organización:** Indicadores que permiten medir como impacta la adopción de la tecnología para el desarrollo holístico de competencias laborales a los resultados económicos de la organización, como puede ser el incremento de la productividad del trabajo para el cumplimiento de su meta.

Para cada grupo se definen los indicadores que lo integran, la expresión de cálculo, el objetivo, el sistema de recopilación y procesamiento de la información, los niveles de referencia, la periodicidad y responsabilidad (Marrero Fornaris, 2002). A continuación se relacionan dichos indicadores con todos sus elementos:

- **PERSPECTIVA DEL TRABAJADOR:**

1. **Nivel de competencias (NCo):**

a) Nivel de competencias del trabajador (NCt):

$$NCt = \sum[(Corti / TCcj)]/Ttb \times 100 \qquad (3.1)$$

Donde:

Corti: Valor total de las Competencias reales del trabajador i.

TCcj: Total de Competencias del cargo j multiplicado por 3. Este número 3 representa el nivel máximo de competencias que puede tener un trabajador.

Tte: Total de trabajadores evaluados.

b) Nivel de competencias de identidad (NCid):

$$NCog = \left[\left(\sum_{i=1}^{i} Clex + \sum_{i=1}^{i} Clmb \right) \Big/ Tcl \right] \times 100 \qquad (3.2)$$

Donde:

Clex: Sumatoria del total de valoraciones de Excelente del cliente i.

Clmb: Sumatoria del total de valoraciones de Muy Bien del cliente i.

Tcl: Total de clientes encuestados.

Objetivo: Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para la posición que ocupa, según los modelos elaborados, así como el nivel de competencias que se alcanza en el proceso y la organización además de las que son percibidas como rasgo diferencial en el mercado.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información*:* Mediante el análisis de los modelos de competencias de cada puesto se determina el total de competencias que deben poseer los trabajadores que ocupen esa posición. Del proceso de evaluación de competencias desarrollado se determina la cantidad de competencias que posee cada trabajador. Luego se aplica la expresión de cálculo 3.1, obteniéndose el resultado del indicador para cada trabajador (a). Finalmente para las competencias de identidad (b) se calcula el nivel de correspondencia según la opinión de los clientes externos a través de encuestas **(Ver Anexo 8).**

Niveles de referencia: el indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Deficiente (D): menos del 70%

Satisfactorio (S): del 70 al 89,9%

Excelente (E): mayor o igual al 90%

Periodicidad y responsabilidad*:* se determina anualmente. El responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del área de RH, para las competencias de identidad se determina por el responsable que se designe dentro del área de RH.

Tasa de polivalencia (TP):

TPt = Σ(ProcDomti / TprocAm)/ Tta x 100, (4.1)

Donde:

ProcDomti: Procesos que domina el trabajador i.

TprocAm: Total de procesos del Área m.

Tta: Total de trabajadores analizados.

Tiene como objetivo mostrar el grado de polivalencia que posee el trabajador en base a los procesos que domina en el área donde labora y el nivel de polivalencia que se alcanza en cada rol y proceso, así como los valores promedio de este indicador para la organización.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: mediante el análisis de la organización del trabajo en cada área se determinan los procesos básicos que se desarrollan en el área. De los estudios de necesidades de formación realizados a cada trabajador o de una evaluación que se hace a tal efecto, se determina la cantidad de procesos que domina. Luego se aplica la expresión de cálculo 4.1, obteniéndose el indicador para cada trabajador y para la organización como promedio.

Niveles de referencia: este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: se determina anualmente. A nivel de trabajador y proceso, el responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del responsable de formación, a nivel de organización se determina por el responsable de formación.

2. **Índice de desarrollo y adquisición de competencias (IDA):**

$$IDA = \Sigma[(NCI2 - NCI1)/NCI1] / Tte \times 100, \quad (5.1)$$

Donde:

NCI1: Nivel de Competencias reales del trabajador al inicio del período.

NCI2: Nivel de Competencias reales del trabajador al final del período.

Tte: Total de trabajadores evaluados.

Tiene como objetivo mostrar el grado en que se han desarrollado las competencias en todos los niveles y se han adquirido otras nuevas con respecto a los modelos determinados.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información*: a* partir del análisis de los modelos de competencias para cada nivel y las evaluaciones realizadas al inicio del período se determina la cantidad de competencias reales que poseen los

trabajadores. Al concluir el período de evaluación se determinan, a través del mismo procedimiento, el nivel total de competencias reales que posee el personal en el nuevo proceso de evaluación. Luego se aplica la expresión de cálculo 5.1, obteniéndose el resultado del indicador para cada cargo y para la organización.

Nivel de referencia: este indicador debe tomar valores positivos, analizándose el comportamiento en el tiempo.

Periodicidad y responsabilidad*:* se determina anualmente. El responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del área de RH, para las de identidad se determina por el responsable que se designe dentro del área de RH.

3. Motivación Laboral:

En este punto se valora la satisfacción laboral de los empleados. Es bastante difícil su medición por lo que se medirá la motivación concreta reflejada en el grado de satisfacción de los trabajadores en el proceso laboral. De acuerdo con las necesidades que satisfacen, los motivadores concretos se clasifican en cuatro grupos o dimensiones esenciales (DE):

- DE vinculadas al contenido y naturaleza de la tarea (variedad de habilidades, identificación de la tarea, significación de la tarea, autonomía, retroalimentación).
- DE vinculadas al trabajo en grupo (cohesión, atractivos, clima socio psicológico, variedad de operaciones, identificación de la tarea, significación de la tarea, retroalimentación, autonomía).

Estos dos grupos se relacionan con los resultados de aplicación de las políticas de planeación, selección y formación.

- DE vinculadas a la estimulación (suficiencia, correspondencia, vinculación, justeza, percepción, coherencia).
- DE vinculadas a las condiciones de trabajo (seguras, higiénicas, estéticas, ergonómicas, bienestar).
- DE vinculadas a la atención al hombre (sistema de beneficios sociales, servicios de alimentación, transporte, parqueo, etc.)

Estos tres últimos grupos se refieren esencialmente a la política de compensación de la organización.

$$ML = \Sigma Ppt / Ttc \times 20, \qquad (6.1)$$

Donde:

Ppt: Puntuación promedio de las preguntas por trabajador.

Tte: Total de trabajadores encuestados.

Tiene como objetivo evaluar la satisfacción laboral, se refiere al proceso psicológico que ocurre en el individuo a través del cual se combinan diferentes fuerzas externas o internas que determinan su comportamiento, motivación, intensidad y las variaciones de la actuación de las personas.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: para la obtención de la información se utiliza la encuesta de motivación laboral a los trabajadores como se muestra en el **(Anexo 9)**. Se analizará la puntuación obtenida para cada aspecto del cuestionario.

Nivel de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100 %. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Deficiente (D): menos del 70 %.
- Satisfactorio (S): del 70 % al 89.9 %.
- Excelente (E): mayor o igual al 90 %.

Periodicidad y responsabilidad: al concluir cada período (un año) se calcula el indicador por el responsable o técnico en GRH encargado de la actividad de Formación, con una periodicidad anual.

4. **Índice de rotación o fluctuación de la fuerza de trabajo (IFT):**

$$Ift = \frac{Total\ de\ Bajas\ y\ Altas}{2 \times (total\ de\ la\ plantilla} \text{ x } 100, \qquad (7.1)$$

Expresa siempre un índice porcentual que define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados en el área y en el período considerado.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: para la obtención de la información se utiliza la revisión de documentos, aplicando la expresión de cálculo 7.1.

Nivel de referencia: este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: al concluir cada período (un año) se calcula el indicador por el responsable o técnico en OTS del área de RH, con una periodicidad anual.

- **Perspectiva del cliente externo:**

5. Nivel de Satisfacción del Cliente Externo (NSCl):

$$NSCl = \sum_{e=1}^{e} (We \times VAe) \text{ x } 20, \qquad (6.1)$$

Donde:

We: Peso del atributo esencial e.

VAe: Valoración del atributo esencial e.

Tiene como objetivo determinar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio recibido en la instalación, valorando la incidencia de las competencias en su mejoramiento.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se determina mediante la aplicación del procedimiento metodológico para medir satisfacción del cliente Noda (2004), utilizando la expresión 6.1. La determinación de la importancia de los atributos se hace a partir de una secuencia de a pares, la información es recogida a partir de un triángulo de Fuller para comparaciones pareadas, donde además de marcar el atributo que se considere más importante, se pide evaluar la intensidad de la importancia, esta información se procesa mediante el procedimiento ELECTRE y con los pesos de cada atributo se crea una matriz cuadrada (matriz de Saaty). Esta matriz permite analizar el grado de preferencia de cada uno de los atributos, a partir del número de veces que fue preferido, así como la intensidad de preferencia, ambos aspectos se reflejan en el peso concedido a cada atributo (We) que se calcula a partir del procesamiento de dicha matriz.

Una vez calculado el indicador, el procedimiento referenciado incluye el análisis de los factores y causas que determinan ese resultado. Estos factores son los siguientes: querer mejorar, poder mejorar (incluye el saber cómo y el tener con qué) y actuar en consecuencia, donde se profundiza para precisar la incidencia de la formación. Se complementa además con el análisis de las quejas de clientes.

Se calcula el indicador antes y después de la implementación de la tecnología y se valora su evolución, según encuesta **(Ver Anexo 18).**

Niveles de referencia: este indicador puede tomar valores entre 0 y 100 %, se definen los niveles de referencia acorde al estadio en cada ciclo, valorándose como positivo un incremento con respecto al punto de partida, en correspondencia con el

estado deseado definido. Los niveles de referencia son los mismos del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: se valora anualmente por el responsable de formación sobre la base de los valores obtenidos por el encargado de la comercialización.

6. **Índice de Fidelización de los Clientes (IFC):**

$$IFC = (Clr / TCl) \times 100, \qquad (7.1)$$

Donde:

Clr: Total de Clientes repitentes en el período.

Tcli: Total de clientes en el período.

Tiene como objetivo determinar el grado en que se ha logrado la fidelización de los clientes a la organización a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas y la percepción de las competencias desarrolladas por los trabajadores.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: A través de las mismas encuestas que se utilizan para medir la satisfacción de los clientes **(Ver Anexo 19)** se puede conocer los clientes que repiten y las veces que lo han hecho. A partir de esta información se puede aplicar la expresión de cálculo 7.1.

Niveles de referencia: este indicador puede tomar valores entre 0 y 100%, se definen los niveles de referencia acorde al estadio de cada ciclo de evaluación, valorándose como positivo un incremento con respecto a la medición anterior, en correspondencia con el estado deseado definido.

Periodicidad y responsabilidad: se valora anualmente por el responsable de formación sobre la base de los valores obtenidos por el encargado de la comercialización.

- **Perspectiva de la organización:**

7. **Índice de Innovación Tecnológica (IIT):**

$$IIT = [(Snm2 – Snm1)/Snm1] \times 100, \qquad (8.1)$$

Donde:

Snm1: Cantidad de productos y servicios nuevos y mejorados al inicio del período.

Snm2: Cantidad de productos y servicios nuevos y mejorados al final del período.

Tiene como objetivo mostrar el grado en que se ha logrado desarrollar la capacidad de la entidad de crear nuevos y mejores productos y servicios para satisfacer las necesidades del mercado.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: a partir de los resultados de los proyectos presentados en la Comisión Científica, ya sean de desarrollo interno, de servicios científico-técnicos o de ciencia y técnica. Luego se aplica la expresión de cálculo 8.1, obteniéndose el resultado del indicador.

Nivel de referencia: este indicador debe tomar valores porcentuales positivos, analizándose el comportamiento en el tiempo.

Periodicidad y responsabilidad: se determina anualmente. El responsable es el Especialista que atiende la Comisión Científica u otro órgano que funcione como Comité de Expertos.

8. **Índice de Satisfacción de la Demanda (ISD):**

$$ISD = (PSo / PSd) \times 100, \qquad (9.1)$$

Donde:

PSo: Cantidad de productos y servicios que se ofertan por la entidad.

PSd: Cantidad de productos y servicios que demandan las entidades del territorio.

Tiene como objetivo determinar el grado en que la entidad se encuentra en condiciones de satisfacer la demanda del mercado en cuanto a productos y servicios científico-técnicos, para lo que se tiene en cuenta sólo el nivel de competencias de los miembros para asumir dicha demanda.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: a través de los registros que utiliza el área comercial para controlar las necesidades de los clientes externos y la cartera de productos existente en la empresa. A partir de esta información se puede aplicar la expresión de cálculo 9.1.

Niveles de referencia: este indicador puede tomar valores superiores a 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes: Deficiente (D): menos del 70 % Satisfactorio (S): del 70 % al 89.9 % Excelente (E): mayor o igual al 90 %.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. El responsable es el Especialista que atiende el área comercial.

9. **Índice de Diseminación del Conocimiento (IDC):**

$$IDC = [(Adc2 – Adc1)/Adc1] \times 100, \qquad (10.1)$$

Donde:

Adc1: Cantidad de acciones relativas a la diseminación de conocimientos al inicio del período.

Adc2: Cantidad de acciones relativas a la diseminación de conocimientos al final del período.

Objetivo: determinar el grado en que la entidad, a través de sus miembros, ha logrado diseminar conocimientos hacia el sector académico y empresarial del territorio.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: para controlar estas acciones de diseminación del conocimiento se tendrán en cuanta todas las acciones de formación dirigidas por especialistas de la empresa, tanto hacia otros miembros de la propia organización como hacia trabajadores y cuadros de otras entidades del territorio, incluyendo la participación en eventos y la publicación de artículos científicos en todos los medios posibles. A partir de esta información se puede aplicar la expresión de cálculo 10.1.

Nivel de referencia: este indicador debe tomar valores porcentuales positivos, analizándose el comportamiento en el tiempo.

Periodicidad y responsabilidad: se determina anualmente. El responsable es el Especialista que atiende la formación.

10. Indicadores económicos de la organización:

- Ingresos.
- Costos.
- Productividad del Trabajo.
- Utilidad.

Objetivo: mostrar la evolución de los indicadores de resultados de la entidad, valorando la incidencia del desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores en su mejoramiento.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se obtiene la información a partir de los resultados del área económica y se profundiza para determinar la incidencia del desarrollo de las competencias en dichos resultados.

Niveles de referencia: se analiza cada indicador acorde a su naturaleza, valorándose como positivo una evaluación favorable.

Periodicidad y responsabilidad: se calculan anualmente por el área económica y la valoración de la incidencia del desarrollo de competencias se hace por el

responsable de la formación en conjunto con los jefes de área, para lo que se utiliza además el resultado del siguiente indicador.

11. Correlación de competencias (CA):

$$CA = \Delta PT / \Delta NCt \times 100, \qquad (12.1)$$

Donde:

ΔPT: variación porcentual de la Productividad del Trabajo.

ΔNCt: variación porcentual del Nivel de Competencias del trabajador.

Objetivo: mostrar la relación que se produce entre la variación, negativa o positiva, del nivel de competencias y la variación del valor de la productividad del trabajo, lo cual representa una medida del impacto de la aplicación del nuevo enfoque en los resultados económicos de la organización.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se obtiene la información a partir de los resultados del área económica y del cálculo del indicador del nivel de competencias. Luego se aplica la expresión de cálculo 9.1.

Niveles de referencia: el resultado de este indicador puede ser mayor que 100 %, analizando el valor porcentual positivo en que se incrementan los ingresos ante un incremento del nivel de competencias de los miembros de la organización.

Periodicidad y responsabilidad: se calcula anualmente por el responsable de la formación a partir de la información que deberá ofrecer el área económica.

12. Perfil de la organización que aprende:

Objetivo: mostrar la evolución de la tendencia de la organización hacia el cambio cultural de aprendizaje continuo en la entidad estudiada.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se aplica la encuesta mostrada en el **(Anexo 20)** y se obtiene el perfil de la organización que aprende, analizándose su evolución con respecto al perfil obtenido inicialmente en el diagnóstico.

Niveles de referencia: los resultados obtenidos en los elementos del perfil deben mejorar respecto a la posición inicial obtenida en el diagnóstico, acercándose a la valoración de “siempre” en la escala definida. Teniendo en cuenta que esta concepción es de aplicación paulatina, se recomienda definir estados deseados que van variando con el tiempo, acorde a las posibilidades concretas.

Periodicidad y responsabilidad: eesta evolución se aprecia mejor a largo plazo ya que implica cambios asociados a la cultura organizacional. Para una valoración

más precisa se recomienda cada cuatro años, aunque se pueden hacer cortes parciales a los fines de regulación de desviaciones. El responsable de formación es el encargado de evaluar este aspecto, con la participación de los directivos.

VI.2-Análisis y evaluación de los indicadores

Después de calculados los indicadores diseñados, se pasa a la evaluación general de los resultados obtenidos en cada uno, por cada perspectiva y de manera global. Para esto se emplean los mismos niveles o categorías evaluativas: excelente, satisfactorio y deficiente.

VI.3-Seguimiento del proceso de implementación

Esta etapa es muy importante puesto que permite que el proceso de desarrollo de competencias se asuma con un enfoque de adaptación continua a los cambios que se vayan experimentando por la organización y sus miembros individualmente, definiendo las nuevas competencias que serán necesarias para el éxito del sistema. Es conveniente establecer revisiones periódicas para determinar cuáles son los factores de evolución que implicarían los posibles cambios en los modelos actuales. Estos factores pueden ser tecnológicos, políticos o sociales. Por ello la clasificación de los cargos, también debe realizarse de forma periódica, ya que los factores de evolución pueden hacer que estos previsiblemente: desaparezcan, cambien o se transformen, permanezcan igual o emerjan como nuevos.

2.3 Conclusiones parciales

1. Se diseñó una metodología para evaluar el desempeño basado en competencias para la Empresa GEOCUBA Oriente Norte, a partir de varias tecnologías estudiadas, que permite trabajar la gestión por competencias de forma integrada a la evaluación del desempeño.
2. La metodología propuesta sirve para realizar el análisis de cualquier cargo y permite determinar los indicadores que se requieren para evaluar el desempeño de un trabajador en su puesto.
3. La metodología puede ser adecuada a cualquier entidad.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO EN LOS PUESTOS CLAVES DEL TALLER DE IMPRESIÓN DE LA UEB DE ARTES GRÁFICAS DE LA EMPRESA GEOCUBA ORIENTE NORTE

En este capítulo se realiza una aplicación parcial de la metodología propuesta con el objetivo de mostrar las competencias ya definidas por la Empresa GEOCUBA Oriente Norte y determinar las competencias distintivas, las competencias laborales de tres cargos claves del taller de impresión junto a sus profesiogramas y los indicadores utilizados en la medición del desempeño laboral del impresor “A”, quien forma parte de los antes citados, en la Agencia Gráfica.

De la metodología solo se aplican las fases 1, 2 y 4, de las cuales, solo se realizarán algunos pasos a acorde con el tipo de investigación que se lleva a cabo. Los procedimientos específicos serán utilizados de forma semejante. Todo este proceder se realizará como ejemplo para mostrar los elementos sustanciales que se pueden obtener con la aplicación de la metodología.

2.1 Aplicación de la metodología propuesta en la entidad objeto de estudio. Caracterización de la entidad

La empresa GEOCUBA Oriente Norte del Grupo Empresarial GEOCUBA, pertenece al organismo MINFAR sector de la defensa y trabaja mediante la aplicación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial basado en un programa de mejora continua, con el fin de seguir elevando su desarrollo económico-social basado en una amplia gama de objetos sociales altamente competitivos. Esta, comprende dentro de su estructura una dirección general como rectora de seis direcciones más, dos grupos al nivel de las direcciones y un total de 8 Unidades Empresariales de Base (UEB), las cuales se denominan agencias y unidades como se muestra en el **(Anexo 21)**. Posee una planeación estratégica bien elaborada según lo requiere la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

Como parte de la empresa se encuentra la UEB Agencia Gráfica, la misma está ubicada en la Avenida de Los Internacionalistas Km. 1/2 al este de la ciudad de

Holguín. Tiene como misión específica y principal la realización y comercialización de las producciones de artes gráficas; fundamentalmente en las provincias de Holguín y Las Tunas. El sistema de gestión de la calidad de la misma, fue certificado por la Oficina Nacional de Normalización, respecto a la norma cubana NC ISO 9001:2008 “Sistemas de Gestión de la calidad. Requisitos”. La organización se desempeña bajo funciones de intercambio e interrelaciones con el entorno que le permite tener un desempeño económico positivo al tener identificados los aspectos ambientales en sus actividades, la influencia de los cambios del entorno y su riesgos asociados. Posee una estructura organizativa, la cual, se muestra en el **(Anexo 21)**, con el fin de darle cumplimiento a su objeto social. Esta estructura se encuentra compuesta por una dirección, cuatro departamentos (Grupos) con equipos de trabajo y tres talleres productivos con equipos de trabajo que laboran en doble turno durante todo el año y otro taller en Moa como extensión.

Los principales proveedores y clientes de la entidad se encuentran identificados en el **(Anexo 22).**

La UEB cuenta con una plantilla total de 103 trabajadores, de ellos 68 hombres y 35 mujeres, las edades y los niveles escolares se comportan como se muestra en el **(Anexo 23).**

El Taller Gráfico está compuesto por áreas definidas para albergar los diferentes tipos de tecnologías para obtener productos impresos como es el caso de etiquetas, talonarios, prospectos, envolturas de cigarrillos, entre otros antes citados a partir de la combinación de los subprocesos de preimpresión, impresión y corte. El taller se encuentra dispuesto como se muestra en el **(Anexo 24)** y posee un total de siete cargos claves.

Analizar el cumplimiento de las premisas

Al analizar el cumplimiento de las premisas en la Agencia Gráfica, se verificó a través de entrevistas y análisis de documentos que existían condiciones favorables para la aplicación de la metodología, ejemplo:

- El centro se encuentra en proceso de desarrollo e implantación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) donde se han implantado varios sistemas como el Sistema de Gestión de la Calidad conforme a los requisitos NC ISO 9001: 2008

- Gestiona de manera integrada el sistema de capital humano conforme a la NC 3001:2007
- Gestiona de manera integrada el sistema de gestión de dirección y gestión empresarial conforme a lo establecido en el Decreto No.281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”
- Tiene identificados los procesos necesarios para una operación eficaz del SIG y los aspectos ambientales correspondiente a cada actividad que se efectúa en la misma
- Cuenta con los recursos financieros necesarios para garantizar los requisitos de calidad de sus clientes
- Existe una cultura organizacional y un clima o ambiente de trabajo que incrementa la confianza entre sus miembros y el intercambio de ideas, justificada por la satisfacción del cliente interno que alcanzó un índice de 4,2 para ser evaluada de bien; lo que fomenta la integración de las áreas y el trabajo en equipo
- La alta dirección se siente comprometida con la implementación del enfoque de competencias, de tal forma que se logró la disposición de los directivos a todos los niveles, siendo posible por el nivel aceptable de capacitación sobre el tema en cuestión
- Se verificó que estaba definida la estrategia y objetivos del centro
- Los profesiogramas se encontraban desarrollados bajo un enfoque netamente funcional, con la declaración de las habilidades básicas para el cargo y sin contemplar las competencias
- La entidad posee una orientación a la mejora continua

El cumplimiento de las premisas permitió el paso a la primera fase del procedimiento.

FASE 1: PREPARACIÓN INICIAL

I.1 Planeamiento

Para diagnosticar las necesidades de entrenamiento en la entidad, se analizó el nivel de información y conocimiento sobre el enfoque de competencias. A partir del análisis del indicador antes mencionado se comprobó que es elevado, por el alto nivel de preparación de los especialistas y el acceso a las diferentes fuentes de

información (Internet, Bancos de Información, Intranet); además las recientes capacitaciones recibidas son muestra de ello. Luego se efectuaron todas las actividades que integran las fases y etapas posteriores del procedimiento, teniendo en cuenta el alcance acordado y tomando, solo como apoyo, el cronograma de trabajo determinado por la empresa **(Ver Anexo 25).**

I.2 Creación del comité de competencias

En el mes de agosto del 2014, se creó por la alta dirección de la empresa el Comité de Competencias de la organización por la Resolución 237/2014 e integrado por los jefes de procesos y expertos en los diferentes productos y servicios que realiza la empresa.

Los integrantes del comité son:

- Miembro de la alta dirección (Presidente).
- Directivos de la organización.
- Especialista en la actividad de Seguridad y Salud del Trabajo
- Especialista en la actividad de Calidad.
- Especialistas “B” de la Gestión de Recursos Humanos (Asuntos Laborales y Capacitación)

I.3 Sensibilización y entrenamiento inicial

El comité de competencias sesionó en varias ocasiones, fundamentalmente para trabajar en su adiestramiento. Para su entrenamiento se contrató el servicio a la Oficina Territorial de Normalización (OTN) Holguín; para tener a modo de conclusión el cumplimiento del requisito 4.2 de la NC 3001:2007 «Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano» y poder aspirar a su certificación en el año 2016.

Como parte de la sensibilización efectúan los consejos de sistemas de gestión donde se abordan todos los temas correspondientes y es desarrollado trimestralmente. Además se consultan a los expertos que forman parte de los miembros del comité así como a trabajadores con experiencia en dependencia del tema que se trate

I.4 Orientación Estratégica

Para lograr la alineación de los elementos estratégicos de la entidad estudiada y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias se transitó por las siguientes pasos:

I.4.1 Revisión y actualización de los elementos estratégicos

El investigador llevó a cabo la revisión de los manuales que contemplan los resultados del proceso de proyección estratégica de la Empresa GEOCUBA Oriente Norte en el periodo comprendido desde el año 2012 al 2016 con el fin de orientar y desarrollar la gestión de dirección y conducir a los colectivos laborales hacia el cumplimiento de las metas proyectadas. Destacar que el ejercicio para elaborar dicha proyección, se realizó en el marco de la celebración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y de la implementación paulatina de los "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución". De esta forma se analizaron los siguientes elementos estratégicos:

- Visión de la empresa en función de la UEB
- Visión de la UEB
- Misión de la UEB
- Objeto social de la UEB
- Objetivos estratégicos

Como resultado del análisis se pudo constatar que poseen buen estado en su diseño e interpretación por los diferentes integrantes de la empresa, destacándose además la coherencia de estos elementos estratégicos.

I.4.2 Análisis de la compatibilidad

Se llevó a cabo la revisión documental de los elementos esenciales contenidos en la planeación estratégica del taller gráfico.

Como resultado, se obtuvo que las funciones del taller gráfico si corresponden con las funciones de su agencia y en conjunto están alineadas con la misión de la empresa.

I.5 Análisis de los procesos

I.5.1 Identificación de los procesos

Utilizando la revisión documental se listaron los diferentes procesos de la agencia los cuales se muestran en el **(Anexo 26)** como parte de la leyenda del mapa de procesos propuesto en el paso 3 de esta etapa.

I.5.2 Clasificación de los procesos

La clasificación de los procesos se realizó según muestra el **(Anexo 26)**

I.5.3 Confección o rediseño del mapa de procesos

Para la realización de este paso se tuvo en cuenta el mapa de proceso existente en la Agencia Gráfica **(Ver Anexo 27)**. Además se revisaron las carpetas de todos los procesos que lo integran y según sus características se decide redefinir dicho mapa.

Se rediseñó bajo la concepción de adoptar una gestión estratégica del capital humano, otorgando gran importancia a las actividades en función de la atención del hombre que trabaja. Por tanto se decide colocar al proceso gestión del capital humano como proceso estratégico, incluyendo, a la gestión de ciencia e innovación tecnológica. Mientras que a los demás procesos se les conserva su posición. De esta forma se obtiene la propuesta que se encuentra en el **(Anexo 28).**

I.5.4 Elaboración y (o) perfeccionamiento de las fichas de los procesos

Este paso no se llevó acabo.

I.5.5 Creación o perfeccionamiento del Flujo grama de los procesos

Se actualizó el diagrama de flujo del proceso P-22 quedando según **(Anexo 29)**

FASE 2: DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

2.1 Determinación de las competencias distintivas

- **Determinación de las competencias distintivas de la empresa GEOCUBA Oriente Norte**

La identificación de las competencias distintivas fue realizada netamente por la entidad. Para ello se confeccionó un listado con todas las propuestas realizadas por los expertos, utilizando el método Delphi, se determinaron las competencias que posibilitarán el aumento del desempeño de la organización y el alcance de los objetivos proyectados, partiendo de la concordancia entre los expertos y eliminando las competencias discordantes (Cc ≥ 60% se considera aceptable la concordancia).

Las competencias organizacionales o distintivas determinadas son:

• Orientación hacia el cliente
• Capacidad de mejora
• Capacidad para el trabajo en equipo
• Capacidad para el desarrollo tecnológico con orientación a la superación técnico profesional
• Capacidad de planificación

- **Determinación de las competencias distintivas de la Agencia Gráfica**

Estas competencias fueron determinadas por el comité de competencia ya instaurado por la empresa, teniendo como base el análisis de los elementos estratégicos formulados y comprobando la alineación de éstos con las competencias. La determinación se realizó a partir de los pasos siguientes:

2.1.1Determinación de las competencias de identidad

1. Definición del propósito fundamental

Se comenzó el análisis funcional, siguiendo el proceso gradual de desgloses y derivaciones sucesivas de las funciones, partiendo del propósito fundamental, a través del trabajo en grupo, teniendo en cuenta los elementos estratégicos ya revisados y los aspectos teóricos tratados en el capítulo anterior, se llegó al consenso para definir el **propósito fundamental** como sigue:

"Comercializar productos cartográficos y poligráficos. Para satisfacer las necesidades de los clientes que buscan la excelencia empresarial en la forma de mostrar sus productos y servicios, a partir de lo más novedoso"

2. Identificación de las competencias de identidad

Para la identificación de estas competencias se utilizó el método de la tormenta de ideas, atendiendo al propósito fundamental y retomando además los elementos estratégicos analizados. Se aprobaron finalmente las formulaciones de competencias por la totalidad de los miembros que participaron en las sesiones de trabajo. Las competencias de identidad son:

- Capacidad para diseñar la mejor imagen al cliente
- Capacidad para adaptarse con facilidad a los posibles cambios drásticos del entorno
- Capacidad para comercializar impresos de alta calidad

2.1.2 Determinación de las competencias esenciales

Teniendo en cuenta las competencias de la empresa y las de identidad, antes definidas, se determinaron estas competencias que deberán poseer todos los miembros de la organización que permitan mantener estas ventajas competitivas en el mercado. Siguiendo las rondas del método Delphi, los expertos listaron las competencias que consideraron que más se alineaban a los objetivos estratégicos y siguiendo el mismo proceso, obteniéndose los resultados que se muestran en el **(Anexo 30)**, las que resultaron con CC.≥60% fueron:

- Capacidad para el trabajo en equipo y manejo de las relaciones interpersonales

- Orientación al cliente y al resultado de los productos
- Orientación a la gestión del conocimiento
- Capacidad para el desarrollo tecnológico
- Capacidad para la solución de problemas

2.2 Determinación de las competencias de procesos

En esta etapa se presenta como producto de la investigación las funciones claves, mas, las competencias de los procesos son el resultado del comité instaurado por la empresa; estas fueron definidas antes de la investigación. Según los argumentos anteriores se desarrollaron los pasos de la etapa como sigue:

2.2.1 Análisis de los elementos estratégicos correspondientes al área

El comité tuvo en cuenta las funciones de cada proceso y las competencias definidas a la empresa.

2.2.2 Definición de las funciones clave

Apoyándose en la actividad grupal e individual de los miembros del equipo se delinearon las ideas individuales y luego se llegó al consenso, evaluando cada una de las propuestas individuales. Después de este análisis se listaron las funciones clave consensuadas, que se resumen en el Mapa Funcional **(Ver Anexo 31)** de la organización.

2.2.3 Definición de las competencias de procesos

Siguiendo el mismo procedimiento utilizado para la determinación de las competencias distintivas, se listaron las competencias, erradicando repeticiones y calculando el coeficiente (coeficiente W de Kendall ≥ 65%) de concordancia de los expertos. Es válido señalar que la máxima dirección de la entidad estimó pertinente definir en este primer estudio las competencias de los procesos claves (P-17, P-18. P-19, P-20, P-21, P-22, P-23, P-24). Los resultados fueron obtenidos netamente por parte de la entidad y se muestran en el **(Anexo 32).**

2.3 Determinación de las competencias del cargo

La etapa se desarrolla en función de la determinación de las competencias asociada a los cargos claves de los equipos de impresión. Se comenzó con el desglose de funciones hasta llegar al nivel inferior, identificando las funciones que deben ejecutar los trabajadores. El autor siguiendo lo planteado por Alexander propone un reajuste del comité de competencias a partir de lo que aparece en el **(Anexo 33)**, con el fin, de especializar más al grupo en función de las

particularidades de las áreas objeto de estudio. Se tomó como nuevo comité de competencias al mostrado en el **(Anexo 34)**.

2.3.1 Identificación de las funciones básicas y específicas

Se parte de la función clave del taller gráfico y se identificaron las funciones básicas referentes a los cargos claves del subproceso impresión. Estos resultados se muestran igualmente en el mapa funcional **(Ver Anexo 31)**.

2.3.2 Elaboración del Mapa Funcional

Finalizando el análisis funcional, luego de haber llegado a las funciones básicas se confeccionó el mapa funcional **(Ver Anexo 31)** que será de gran utilidad para desarrollar los pasos posteriores.

2.3.3 Revisión y actualización de la estructura social de la empresa

Pesando las características de las funciones determinadas se llevó a cabo el análisis de la estructura organizativa de la UEB. En dicho análisis se detectó que los talleres de producción se subordinan directamente a la dirección de la entidad y no al grupo de producción el cual es el que determina los elementos de todos los procesos tecnológicos, por esta razón el investigador cree conveniente que los talleres se subordinen directamente al grupo de producción quien informalmente lleva las riendas de la producción según las funciones que les son conferidas De esta forma se propone una nueva estructura como se muestra en el **(Anexo 35).**

2.3.4 Realización de la entrevista de eventos conductuales

Este paso no se llevó a cabo en la investigación producto a que los profesiogramas de los cargos estudiados recogen los requisitos necesarios para ser un trabajador de alto desempeño y sobre todo constituye un proceso muy extenso para la investigación.

2.3.5 Definición de las competencias de los cargos

El comité de competencias se reunió para depurar, agrupar y describir las competencias utilizando el método de expertos Delphi a partir de toda la información obtenida. Para ello se siguieron los siguientes pasos:

6. Compilación de las descripciones y especificaciones de los cargos:

Para llevar a cabo este paso se realizó un inventario de todos los cargos y se revisaron los profesiogramas existentes. Se comprobó a través de entrevista que estaban actualizados y se limitaban a las funciones y requisitos generales de los

cargos. Los cargos del análisis funcional y cuyos profesiogramas fueron revisados se encuentran resumidos en tabla, presentes en el **(Anexo 36)**.

7. Traducción de las descripciones de los cargos a los requerimientos humanos

A partir de la información compilada sobre los cargos se decidió utilizar el Modelo Base o Genérico obtenido a partir de la investigación llevada a cabo por Sánchez (2007) y matrices de competencias genéricas, de actitudes, habilidades, cognitivas y sociales de diferentes renglones empresariales. Se tiene en cuenta para las competencias cognitivas, las funciones, tareas y requisitos que aparecen en los profesiogramas.

8. Determinación de las competencias

En este paso el comité de competencias (el nacido de esta investigación) seleccionó las competencias requeridas para cada cargo. Los expertos tuvieron en cuenta las competencias de identidad, esenciales y de procesos ya determinadas, incluyendo a los profesiogramas.

Fue realizada la técnica tormenta de ideas obteniéndose como resultados tres listados de las competencias laborales para los cargos de Técnico en Producción (Jefe de Equipo), Impresor “A” e Impresor “B” respectivamente; estos se muestran en el **(Anexo 37).**

9. Determinación de la concordancia y eliminación de las competencias discordantes

Se calculó la concordancia de los expertos con las competencias seleccionadas en el paso anterior, quedando conformados de esta forma los modelos de competencias laborales para cada cargo con las competencias con valores de Cc mayores que 60 %. Este proceder se muestra en el **(Anexo 38)**

En el Anexo 17 se muestra el modelo de competencias laborales de los cargos, depuradas con nivel de concordancia.

10. Determinación del orden de importancia de las competencias definidas

El orden de importancia no se determinó, pues se concluyó que luego de culminado el proyecto, el comité se encargaría de diseñar un plan de acción bien minucioso teniendo en cuenta el parámetro antes mencionado.

Se elaboraron tablas con las competencias resultantes para los tres cargos como ilustra el **(Anexo 39)** tras el análisis de las clasificaciones que plantea Sánchez (2007) y las que propone el autor.

11. Integración de las competencias a los profesiogramas

La integración fue realizada como describe el **(Anexo 40)** para los tres cargos claves analizados.

Las etapas 4; 5 y 6, no se elaboran por el tiempo que imponen su realización

FASE 3: DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

No es realizada producto a la presencia en la entidad, de un cúmulo de documentación suficiente para ser modificada a partir de los resultados que se vayan obteniendo con la implementación de la metodología propuesta. Solo se le solicita a la empresa que sean rigurosos con el control de las modificaciones futuras.

FASE 4: DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE COMPETENCIAS LABORALES

Se realiza solamente la etapa número dos, la cual es llamada, aplicación de los modelos de competencias y trabaja de la siguiente manera:

Etapa 1: Diseño del sistema de ED

Paso 1.1: Diagnosticar la ED y analizar la influencia del entorno

El diagnóstico concuerda con la evaluación realizada en el epígrafe número cinco del marco teórico referencial perteneciente al capítulo uno de la investigación. A partir de los resultados obtenidos se determina continuar con las demás etapas, pasos y tareas para erradicar la mayor eficiencia del sistema que es la falta de integración.

Paso 1.2: Diseñar de indicadores para evaluación del cargo

Se efectuaron las dos tareas que comprende el paso, las cuales fueron aplicadas al impresor “A”.

Tarea 1.2.1: Definir indicadores de resultados para el cargo

Los indicadores de resultado se elaboraron en función de aquellos aspectos que más caracterizan a los resultados logrados por los trabajadores del cargo mencionado.

Para dar cumplimiento a esta tarea se realizó el análisis del perfil de cargo por competencias. Luego realizando análisis de la documentación económica y

principales indicadores de medición de la entidad, se empleó el método Delphi por rondas **(Ver Anexo 41).** Finalmente como resultado el equipo de diseño o comité de competencia obtuvo el listado de indicadores de resultados y de competencias. De esta forma se muestra en el **(Anexo 42)** los indicadores de resultado.

Tarea 1.2.2: Definir indicadores de competencias para el cargo

Teniendo en cuenta la división realizada a las competencias, en cognitivas y volitivas, y la matriz de competencia del cargo, el equipo de diseño propone 23 indicadores de competencia. Dentro de las competencias cognitivas se diseñaron 3 indicadores como conocimientos requeridos y 6 como habilidades requeridas, además para evaluar las competencias volitivas se seleccionaron 5 indicadores dentro de los valores, 6 como complementarios de actitud y 3 indicadores perceptuales **(Ver Anexo 43).**

Paso 1-3: Diseñar mecanismo para recopilar información

Según la naturaleza de los indicadores propuestos, las características de la actividad, los intereses de la organización y el sistema de registros de la información, se propone la frecuencia, fuente y registro como se muestra en el **(Anexo 44)**, predominando en los indicadores de resultados las frecuencias mensuales de evaluación de los indicadores, solo un caso trimestral, y realizándose en la mayoría de los casos a través de los registros económicos y de los supervisores. En los indicadores de competencia se evaluarán los indicadores mensualmente y mayormente por la Técnica 360º, excepto por los indicadores perceptuales que serán evaluados trimestralmente y por medio de encuestas **(Anexo 45).**

Los métodos para la recopilación de información estarán basados en encuestas como la de satisfacción de los clientes, aplicar propuesta por Noda Hernández (2004); satisfacción laboral, aplicar la de Álvarez Santos (2013 modificada); compromiso, aplicar la diseñada por De Miguel Guzmán (2006). También será de alto valor aplicar la Técnica 360º para obtener la mayor cantidad de información acerca de los indicadores de competencias a medir en los evaluados.

2.2. Conclusiones Parciales

1. Se crearon las condiciones organizativas y establecieron las bases para la aplicación de la metodología propuesta, se preparó al comité de competencias

para el trabajo con indicadores y se analizó la influencia del entorno en la entidad, determinando la incidencia del equipo de diseño en los resultados alcanzados posteriormente.

2. Se diseñaron los indicadores a evaluar para el cargo seleccionado, además se establecieron los mecanismos de recopilación de información, su relación con los indicadores de proceso y factores condicionantes, así como el peso o importancia relativa de cada indicador.

CONCLUSIONES

1. La elaboración del marco teórico permitió conocer que la evaluación del desempeño basado en competencias es un aspecto de vital importancia en la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano y para alcanzar el desarrollo de los trabajadores y el logro de los objetivos de la organización.
2. La metodología propuesta constituye un documento que guía la implementación de la gestión por competencias, describe el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias distintivas, de procesos, de los cargos y emite un sistema de evaluación del desempeño.
3. El trabajo realizado facilita la aplicación de las normas NC 3000:2007, al tener documentado dos de los procedimientos obligatorios de la misma y constituye la base metodológica para implementar los procesos de selección, integración y capacitación.
4. Con la implementación parcial realizada se logró identificar las competencias de 3 cargos clave seleccionados y los indicadores de uno de ellos para evaluar su desempeño.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar la metodología propuesta en su totalidad al proceso objeto de estudio y al resto de los procesos y cargos, con el fin de determinar los indicadores que permitan evaluar el estado actual de las competencias que presenta cada trabajador.
2. Revisar trimestralmente el proceso de identificación de las competencias organizacionales, de procesos y de cargos en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte, considerando los cambios que puedan haber ocurrido en la tecnología, el propósito clave, otras funciones de la entidad o si se requiere de nuevas competencias laborales para ocupar cargos.
3. El diseño de los perfiles de cargo por competencias debe estar concebido bajo la dialéctica del cambio, estos no deben constituir barreras al desarrollo institucional, sino ser utilizados para evaluar las competencias alcanzadas en los trabajadores.
4. Continuar el diseño de los otros módulos de la NC 3001:2007 para lograr la total implementación del sistema de gestión integrada de capital humano.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agüero, P. M. (2003). Las competencias. Una visión teórico-metodológica. Holguín.

2. Beer, Michael et al. (1989): Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio del Trabajo. España.

3. Besseyre, des Horts, Ch. (1989): Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Ed. Deusto, Madrid, 224 pp.

4. Boyatzis, Richard (1982). The Competent Manager**.** John Wiley & Sons

5. Buck Consultants (1998). Competency-Based Permonce Management. Washington. D.C. Disponible en http://www.cinterfort.org.uy. Consultado septiembre 2014

6. Bustillo, Carlos (1994): La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo Recursos Humanos. España. Nr. 73

7. Capó, J. R. (2008). Gestión de Recursos Humanos. La Hbana.

8. Carpio, José Alberto (2005) Evaluación de desempeño. Disponible en http://www.arearh.com. Consultado septiembre 2014

9. Castillo, J. G. (2000). GESTION BASADA EN COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES.

10. Chiavenato, I. (1993): Administración de Capital humano, Editorial Mc.GrawHill, México, 613 pág.

11. Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw-Hill, Colombia.

12. Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México: Editorial McGraw Hill.

13. Chiavenato**,** I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. McGraw-Hill, Colombia.

14. Conocer, 1998: El enfoque del análisis funcional. Disponible en: http:// www.conocer.org.mx. [Consultado: 18 de enero del 2012].

15. Cruz Muñoz, Peggy; y Vega López, Georgina (2001): La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Universidad de Antofagasta, Chile. Disponible en: http://www.monografías.com [Consultado: 28 de febrero del 2012].

16. Cuesta, Santos Armando (1997): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. ISPJAE. 195 pág.

17. Cuesta Santos, Armando (1999): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 205 pp.

18. Cuesta Santos, Armando (2001): Gestión de Competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 93 pp.

19. Cuesta Santos Armando (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. 2da. Edición revisada y ampliada. La Habana.

20. Cuesta Santos**,** A. (2014). Evaluación del Desempeño y compromiso en la gestión del capital humano. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, ISBN: 978-959-261-463-5.

21. Decreto-Ley 281: Gaceta Oficial de la Republica de Cuba. Reglamento para la Implementación y consolidación del "sistema de dirección y gestión empresarial" estatal. Publicado con fecha 16 de agosto de 2007.

22. De Miguel Guzmán, Margarita; Velázquez Reynaldo. (1998): Procedimiento metodológico para el análisis y diseño de Cargos u Ocupaciones. Universidad de Holguín. 50 p.

23. De Miguel Guzmán, Margarita (1996): Metodología para la Planeación de Recursos Humanos. (Tesis para optar por el Grado Académico de Master en Dirección). Villa Clara. U.C.L.V.

24. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos en entidades hoteleras. Tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

25. Díaz, M. (2004): "La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología". Tesis de Doctorado, en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Psicológicas. La Habana. Ed. Universidad de La Habana.

26. Domínguez, L. (2001): Perfeccionar al hombre. Ciencia, Innovación y Desarrollo. 6(2): 43-45.

27. Enfoques estratégicos de la administración de personal. www.uch.edu.ar/rrhh. Disponible en: http://www.gestiopolis.com [Consultado: 02 de enero del 2012].

28. Goleman, D. (1997): Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente, Rio de Janeiro, Ed. Objetiva.

29. González, N. L. (2012). Diseño y aplicación parcial de un procedimiento para implementar la gestión por competencias en el centro provincial de higiene, epidemiología y microbiología de Holguín. Tesis, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.

30. González Almaguer, A. (2003). El método DELPHI y el procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la consulta a los expertos.

31. Guilarte Barinaga, Elisabeth (2006): Diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el Centro de Inmunología y Biopreparados de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Master en Dirección. Tutora MSc. Ing. Liliana Sánchez Augier.

32. Harper y Lynch. (1992): Manuales de recursos humanos / Harper y Lynch. — Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992—417p.

33. Hax, Arnold C (1992): Estrategia empresarial / Arnold C. Hax. Buenos Aires: El ateneo: 1992. –280p.

34. Hernández, R. et al. (1998): Metodología de la investigación, Ed. McGraw-Hill. México.

35. Hernández, Pérez Jesús Ramiro. (2006): Modelo del perfil de los cargos por competencias laborales del técnico medio en Construcción Civil para el mejoramiento de la formación y la eficiencia del trabajo. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Tutores: Dra. Julia Anorga Morales Dr. Ing. Gilberto Ayes Ametller. Ciudad de la Habana.

36. Herranz, A. y de la Vega, R. (1999): “Las competencias: pasado y presente”, en revista Capital Humano, No.123, Año XII, 1999, pp.58-66. Madrid. Ed. Capital Humano.

37. ISO 9000: 2000: “Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario”.

38. ISO 9001: 2000: “Sistemas de gestión de calidad. Requisitos”.

39. León, I. V. (2006). COMPETENCIAS LABORALES. ORÍGENES DEL TÉRMINO. mail x mail La formación más sencilla .com.

40. Labrada Figueredo, Yanet (2014) Aplicación del Procedimiento para la Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos en Palmares, Holguín.Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial.

41. Leyva Del Toro, Caridad (2015). Tecnología para la evaluación integrada del desempeño individual. Aplicación en instalaciones turísticas de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

42. Levy- Leboyer, Claude (1997): Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

43. Martínez-Abelda, O. y Castillo, A. (1998): "Diez años de I + D", en revista Comunicaciones de Telefónica I + D, Vol.9, No.1, 1998, pp.5-13. Madrid. Ed.

44. Mertens, L. (1997). Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, OIT/ Cinterfor, Montevideo, 1996. Mertens, L. (2000): ISO 9000:2000 y competencia laboral. El aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente de la organización. Disponible en: http//www.leonardmertens.com [Consultado: 10 de enero del 2012].

45. MCCLELLAND D.C (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. American Psychologist, 82January.

46. Morales, E. (2004): GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas

47. Morales, Cartaya Alfredo. (2007): Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Tutor Dr. C. Armando Cuesta Santos. La Habana; ISPJAE. 107 p.

48. Morales, Cartaya Alfredo (2009): Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.

49. Morales Cartaya, Alfredo**.** (2006). Contribución al sistema integrado de gestión de recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencia Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba

50. Moya, F. L José. (2008). De las competencias básicas al currículo integrado. (P. Atlántida, Ed.) Madrid, España.

51. MTSS (1999-a): Res.21/99. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), La Habana. 20 pp.

52. NC3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario.

53. NC3001: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos.

54. NC3002: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación.

55. Noda Hernández, M. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas.* Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad Central "Martha Abreu", Las Villas.

56. Nogueira, D. et al. (2004): Fundamentos para el control de la gestión empresarial, La Habana, Ed. Pueblo y Educación.

57. Nonaka, I. y H. Takeuchi (1997): Criacão de conhecimiento na empresa. São Paulo. Ed. Campus

58. Núñez, I. A. (2002): "Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de Información en las organizaciones o comunidades", Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Información. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

59. Pérez La O, J. (1999): El enfoque de las competencias en la gestión del desempeño laboral de los recursos humanos calificados, Material de Estudio, IPEL La Habana.

60. Pérez, A y Díaz, C.B. (1999): Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento, La Habana, Ed. Ciencias Sociales. 266 pp.

61. Pérez Campdesuñer. R. (2006). Tecnología para la gestión de la calidad a nivel de destinos turísticos. Apuntes para la tesis doctoral. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín. Cuba.

62. Resolución No. 65 de fecha 28 de abril de 2006 de la oficina nacional de normalización.

63. Reynoso, A. (2004): "En la era del "tablero de comando", ¿hacia donde se dirige la función de capital humano?". Disponible en: http://www.tablero-decomando.com [Consultado: en enero de 2012].

64. Ricardo, L. M. (2009). La evaluación del desempeño. Instrumento vital en la gestión empresarial.

65. Rodrigo Mastrapa (2012). Procedimiento para la identificación e implementación de la gestión de competencias en el trabajo con los directivos/Aplicación en ARGRAF

66. Sánchez Rodríguez, Alexander (2003): Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias. Trabajo presentado en el Evento

de la SIMEI. Holguín. 12 pp.

67. Sánchez Rodríguez, Alexander (2007). Tecnología para el Desarrollo Holístico de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín. Holguín.

68. Santos, A. C. (2000). Gestión de Competencias y Compensación Laboral. La Habana, Cuba.

69. Santos, D. A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos (2da. Edicion Revisada y Ampliada ed.). Editorial Academia.

70. Sarnachiaro, N. (2007). Competencias, sus tipos. Revista Ser Mejores.

71. Senge, P. (1999): La quinta disciplina en la práctica. Editorial Granica. Barcelona.

72. Sikula, Andrew F (1994): Administración de Recursos Humanos en empresas. Editorial Limusa. México. 512 pp.

73. Soto López, S. (2014). La evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos. Tesis en opción al título de Ingeriero Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Ingeniería Industrial y Turismo, Holguín.

74. Vargas Zuñiga, Fernando: Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Disponible en: http:// www.cinterfor.org.uy [Consultado: 25 de enero del 2012].

75. Velázquez, R.; De Miguel, M. y Marrero, C. (2000): Monografía sobre Gestión de los Recursos Humanos. Publicada en la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Managua.

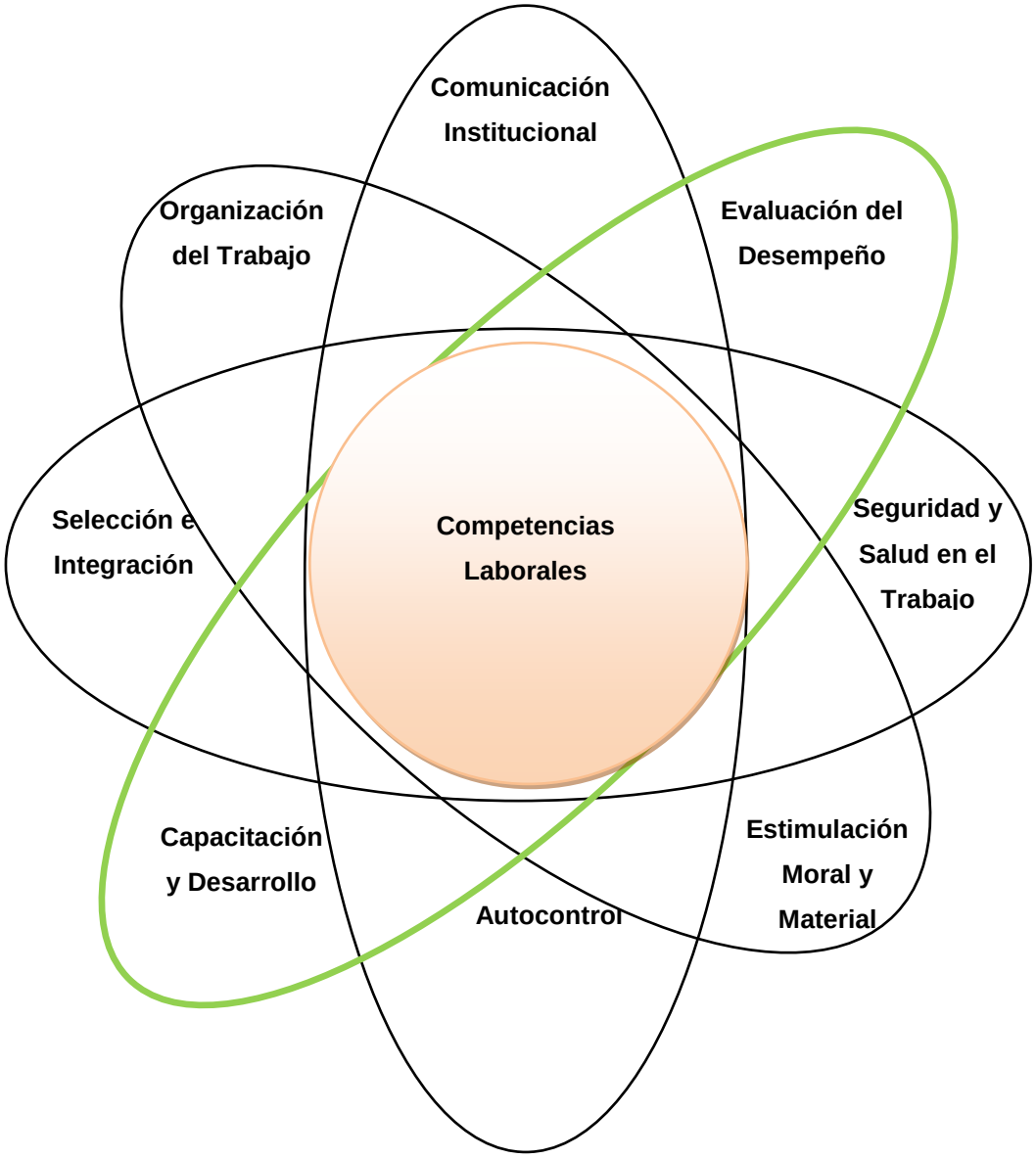
76. Werther, W. y Davis, K. (2001): Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

77. Zaratiegui, J. R. (1999): La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol.VI, No.330. España.

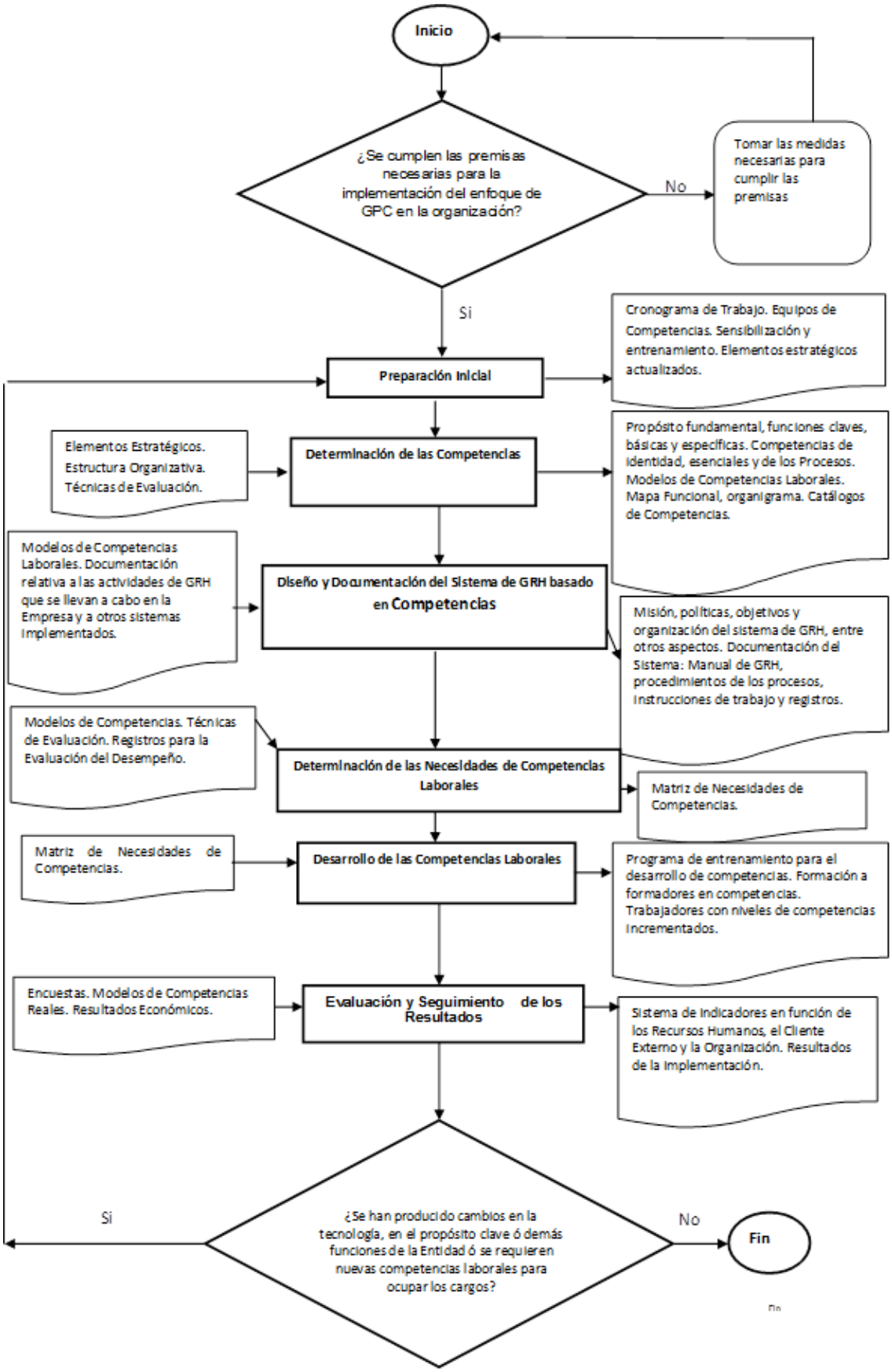
78. Zayas Agüero, Pedro (2002): Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana. Cuba. 136 pp.

Anexos

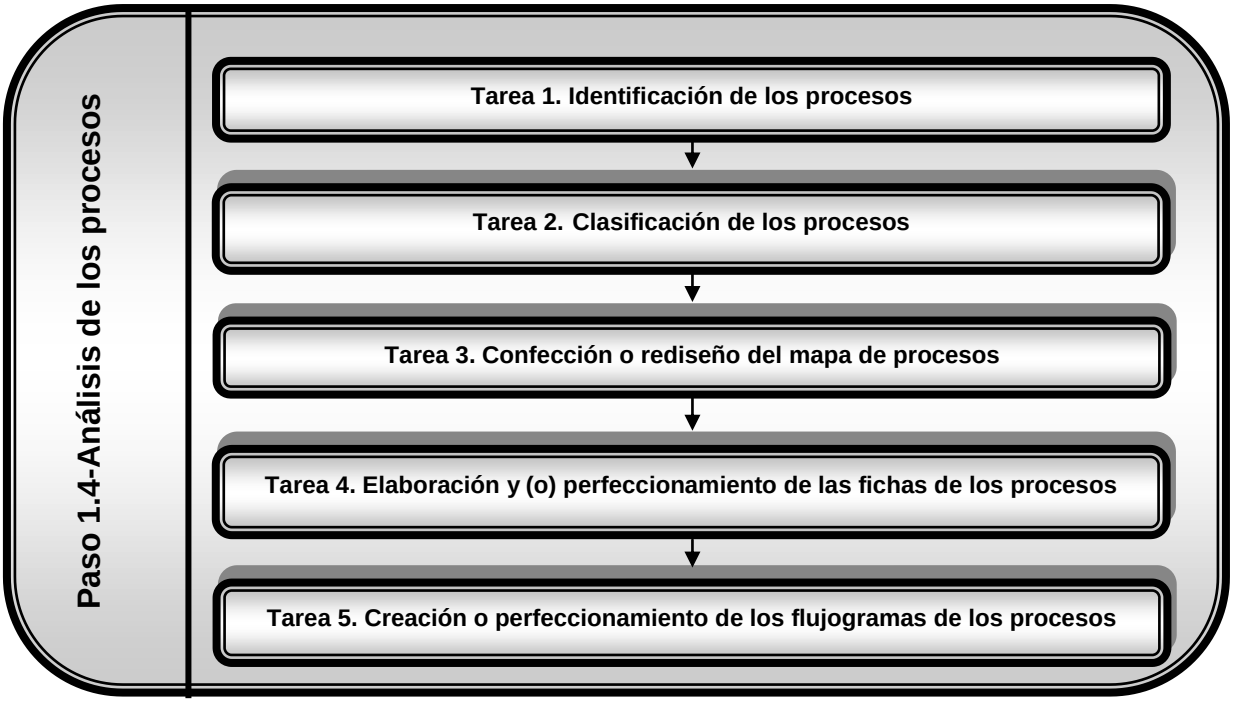
Anexo 1. Modelo según NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de los Capital Humano.



Anexo 2: Flujograma del Proceso de Desarrollo de Competencias Laborales



Anexo 3: Figura 1: Análisis de los procesos



Anexo 4: Método Delphi (Cuesta Santos, 2001)

Los expertos listarán las competencias que consideren que más se alineen a los objetivos estratégicos. Después que los especialistas relacionan todas las competencias se reduce el listado erradicando repeticiones y similitudes. Ahora estos especialistas pueden configurar la siguiente tabla.

Tabla 2.1: Matriz de Competencias (Ces) expresada por los expertos (E).

COMPETENCIAS (Ces)	EXPERTOS (E)						
	E1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7
	X	-	X	X	-	X	X

X: Ces relacionada por el experto.

--: Ces no relacionada por el experto

En la siguiente ronda los expertos determinarán la concordancia y eliminarán las competencias discordantes. Se les muestra la matriz anterior y se les realiza la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son realmente las competencias esenciales de la organización? Con las que no esté de acuerdo márquelas con N.

Una vez respondida la pregunta y recogida las respuestas de todos los expertos se determina el nivel de concordancia a través de la expresión que sigue. Procesándose los resultados y conformándose la **tabla 2.2**.

$Cc = (1 – Vn/ Vt) * 100$ (2.1)

Dónde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Anexo 5: Método Delphi (Cuesta Santos, 2001)

Tabla 2.2: Matriz de Competencias Esenciales (Ces) Depuradas con Nivel de Concordancia.

COMPETENCIAS Ces	EXPERTOS							Cc %
	E1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	

Si resulta Cc ≥ 60 % se considera aceptable la concordancia. Las Ces que obtengan valores Cc < 60 % se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Obteniéndose como resultado el listado de competencias esenciales de la organización.

Análisis de la concordancia y la significación de los juicios de los expertos: con el resultado de la evaluación de los expertos se deberá evaluar el grado de concordancia o de acuerdo existente entre ellos, utilizándose para ello el Coeficiente de Concordancia W de Kendall que se representa por la expresión siguiente:

$$W = \frac{12\sum_{i=1}^{K}\Delta_i^2}{m^2(k^3-k)}$$

W= (0<W<1); W≥ 0,5 Confiable

Donde:

M: Cantidad de expertos

K: Numero de atributos, características o criterios a evaluar

Δ*i*: Desviación del valor medio de los juicios emitidos. Este valor se determina a través de la siguiente expresión:

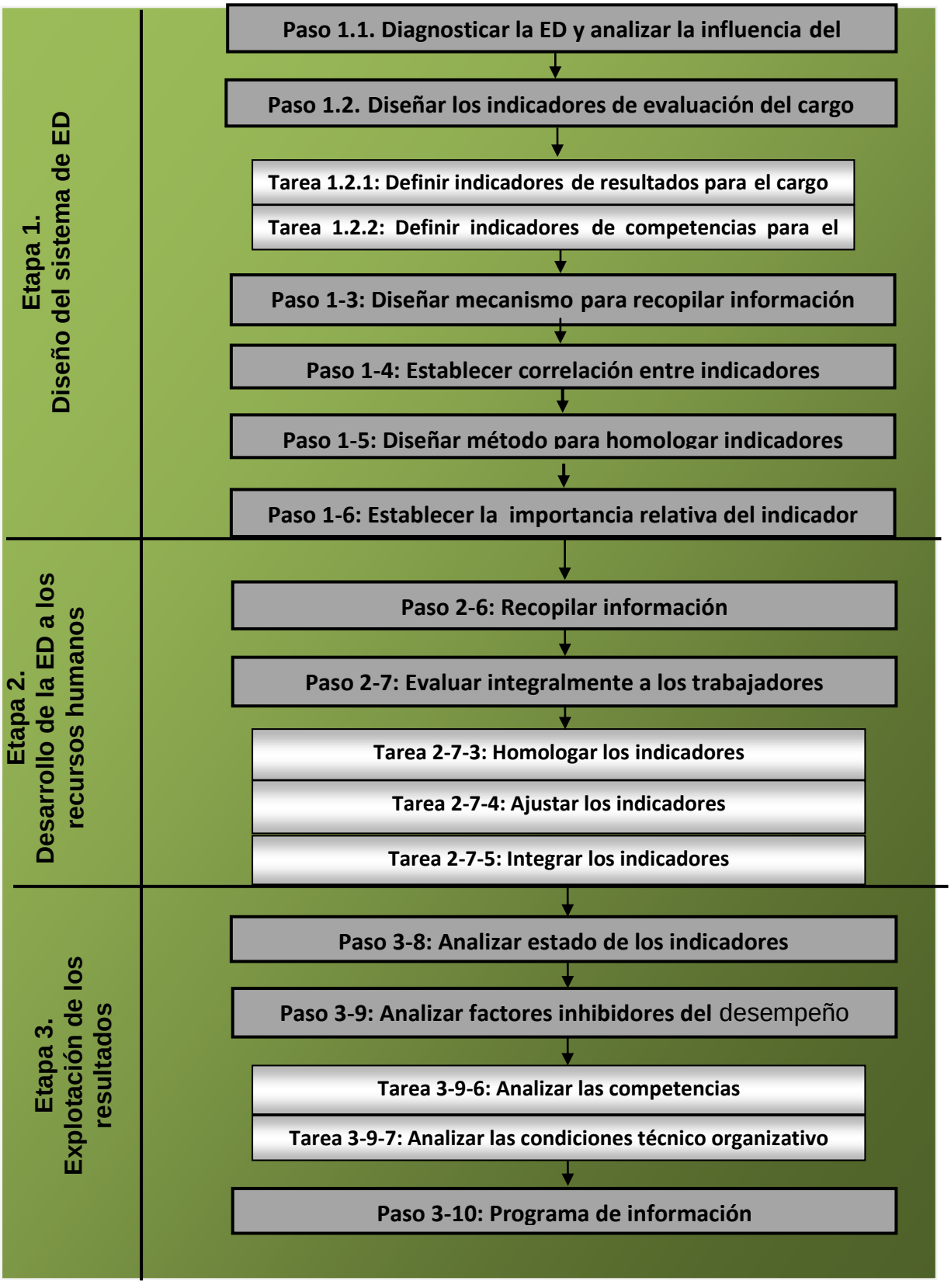
$$\Delta i = \sum_{i=1}^{m} A_{ij} - T$$

A ij: Criterio del experto j sobre la característica i

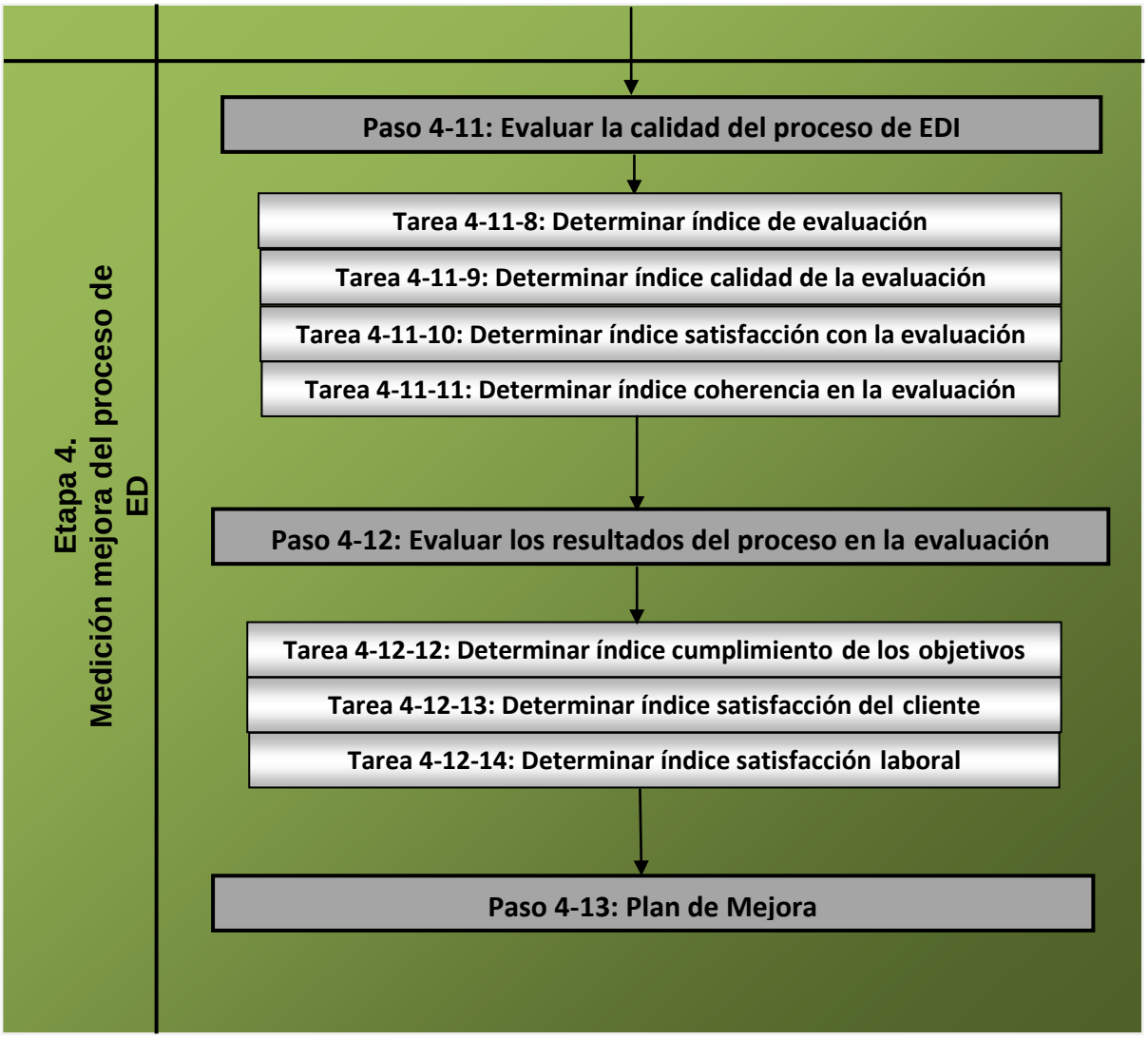
T: Factor de comparación (valor medio de los rangos)

T=.M (k+1) o también $T = \frac{1}{k}\left[\sum_{i=1}^{k} A_i + \sum_{j=1}^{m} A_j\right]$

Anexo 6: Procedimiento específico para el diseño y aplicación del sistema de evaluación del desempeño



Anexo 6 (continuación): Procedimiento específico para el diseño y aplicación del sistema de evaluación del desempeño



Anexo 7: Instrumentos para definir indicadores

Anexo 7-1: Tabla para definir indicadores de resultados para el cargo (2.1)

Indicadores de resultados	Definición		Unidad de medida
Indicadores de cantidad	1		
	.		
Indicadores de calidad	.		
	.		
Indicadores de crecimiento y desarrollo	.		
	n		

Anexo 7-2: Instrumento para definir indicadores de competencias para el cargo (2.2)

Indicadores de competencias	Definición		Unidad de medida
Conocimientos requeridos para el cargo	1		
	.		
Habilidades requeridas para el cargo	.		
	.		
	.		
Indicadores complementarios de actitud	.		
	.		
Indicadores perceptuales	.		
	n		

Anexo 8: Encuesta para determinar índice de satisfacción laboral

Elaborado: Álvarez (2012)

Estimado (a) trabajador (a): Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que se encuentra su satisfacción laboral. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes: **Nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.**

No	Preguntas	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
1	¿La realización de su trabajo requiere de la utilización de conocimientos, habilidades y experiencias?				
2	¿En los servicios que ofrece la organización se observa el resultado de su trabajo?				
3	¿Su trabajo repercute en otras personas dentro o fuera de la organización?				
4	¿En la organización le permiten planificar sus tareas, sus métodos y utilizar su creatividad?				
5	¿En la organización le brindan la información necesaria para valorar los resultados de su trabajo?				
6	¿Su equipo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas acordadas?				
7	¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo?				
8	¿Las relaciones humanas entre los trabajadores son buenas?				
9	¿Tiene participación en la definición y cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo?				
10	¿El desempeño de los directivos de la organización es favorable?				
11	¿Está satisfecho con el trabajo de su jefe inmediato?				
12	¿El salario que recibe por su trabajo le satisface?				
13	¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe?				
14	¿Están acordes los estímulos que recibe con el resultado de su trabajo?				
15	¿En su ambiente de trabajo se controlan debidamente los riesgos a su salud?				

16	¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, le resulta agradable?				
17	¿En su ambiente de trabajo las condiciones higiénicas le son favorables?				
18	¿La organización le garantiza con oportunidad los medios necesarios (instrumental, equipos, materiales) para el desarrollo de su trabajo?				
19	¿Los medios de trabajo le permiten realizar sus tareas cómodamente?				
20	¿Se cumple en la organización el horario de trabajo y descanso establecido?				
21	¿La atención al trabajador que se le brinda se ajusta a las características de su trabajo y a sus necesidades?				
22	¿Existe buena comunicación entre los distintos niveles de la organización?				
23	¿Recibe el apoyo de la organización para solucionar sus problemas personales?				
24	¿Se le proporcionan las condiciones de superación profesional en la organización?				
25	¿La organización le ofrece la posibilidad de ser promovido en su ocupación?				
26	¿La organización le propicia una garantía estable de empleo?				
27	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?				
28	¿Se encuentra comprometido con su organización?				

Datos generales

1. Sexo: masculino __ femenino __
2. Nivel escolar: primaria __ secundaria __ preuniversitario __ universitario __
3. Ocupación : _____
4. Años de experiencia en la organización: Hasta 5 __ De 6 a 10 __ De 11 a 20__ Más de 20 __

Gracias por su cooperación

Anexo 9: Encuesta para valorar el nivel de compromiso

Fuente: De Miguel (2006) (Modificada)

Esta encuesta se realiza con el objetivo de evaluar el nivel de influencia de los empleados en la organización, por lo que lo solicitamos responda cada una de las afirmaciones siguientes otorgándole puntuación de 1 a 10, según el grado en que usted coincida con la afirmación, 1 es totalmente en desacuerdo, 10 totalmente de acuerdo.

Muchas gracias.

	Afirmaciones	**Evaluación (1-10)**
COMPROMISO	1. Me siento comprometido con mi organización por el apoyo recibido en el pasado	
	2. Me siento comprometido con mi organización por las condiciones actuales que me ofrece	
	3. Me siento comprometido con mi organización por las perspectivas futuras que posee	
	4. Me siento comprometido con mi organización por solidaridad con mis compañeros	
	5. Me siento comprometido con mi organización por solidaridad con mis superiores	
	6. Me siento comprometido con mi organización por mis beneficios personales	
	7. Me siento comprometido con mi organización por los beneficios familiares	

Anexo 10: Tabla para establecimiento de correlación entre indicadores

Anexo 10-1: Tabla de correlación entre indicadores del cargo e indicadores de procesos (2.3)

Nivel de análisis	Indicadores de Procesos	Tipo de indicador (Alta-Media-B)							
		Clasificación			-			-	
		1	.	.	.	.	.	.	n
Proceso estratégico									
Proceso operativo									
Proceso de apoyo									
Organización									

Anexo 10-2: Tabla de correlación entre indicadores del cargo y condiciones técnico-organizativas (2.4)

Nivel de análisis	Indicadores de Condiciones	Tipo de Indicador (Alta-Media-B)							
		Clasificación			-			-	
		1	-	-	-	-	-	-	n
Condiciones organizativas									
Condiciones técnicas									
Condiciones de aseguramiento material									
Entorno									

Anexo 11: Tablas a utilizar en el procedimiento de Leyva (2015)

Tabla 2-5 Homologación de los indicadores

Indicadores del cargo	Estado deseado	Valor alcanzado	Categoría de evaluación
1			
…			
n			

Tabla 2-8 Resumen del ajuste de los indicadores

Indicadores del cargo	Evaluación inicial	Tendencia de ajuste	Evaluación final
1			
…			
n			

Tabla 2.9 Formato programa de información

No	Tareas	Fecha de cumplimiento	Responsable	Participan	Observaciones
1					
. n					

Anexo 12: Acciones de ajuste

Anexo 12-1: Tabla de recomendación sobre acciones de ajustes entre los indicadores de los cargos y la correlación con otros indicadores (2.5)

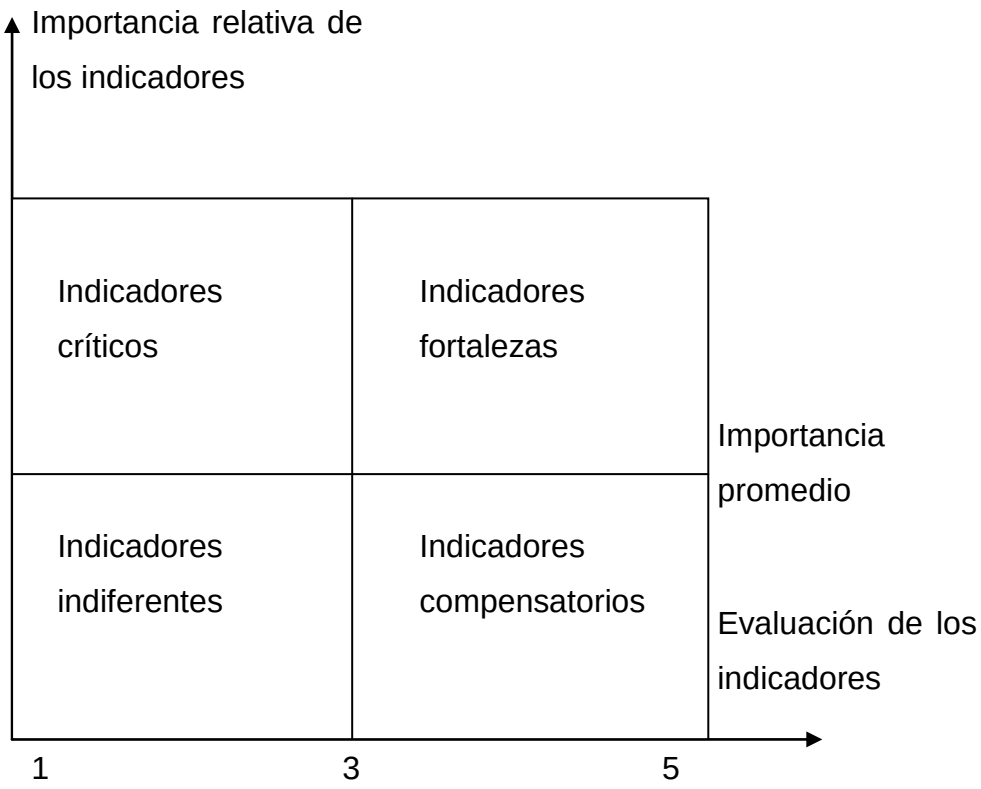
		Evaluación del cargo	Correlación establecida entre los indicadores de proceso y los del cargo		
			Alta	**Media**	**Baja**
Estado de los indicadores de los procesos o la organización	**Superior**	Superior	Mantener		
		Aceptable	Evaluar incremento		Mantener
		Deficiente	Evaluar incremento		
	Aceptable	Superior	Evaluar disminuir		Mantener
		Aceptable	Mantener		
		Deficiente	Evaluar incremento		Mantener
	Deficiente	Superior	Evaluar disminuir		
		Aceptable	Evaluar disminuir		Mantener
		Deficiente	Mantener		

Anexo 12-2: Tabla recomendación sobre acciones de ajuste en los indicadores de los cargos por los factores condicionantes (2.6)

Evaluación Factores condicionantes		**Evaluación del cargo**	**Correlación entre los indicadores de proceso y los del cargo**		
			Alta	**Media**	**Baja**
Estado de los factores condicionantes	**Superior**	Superior	Mantener		
		Aceptable	Evaluar incremento		Mantener
		Deficiente	Evaluar incremento		
	Aceptable	Superior	Evaluar disminuir		Mantener
		Aceptable	Mantener		
		Deficiente	Evaluar incremento		Mantener
	Deficiente	Superior	Evaluar disminuir		
		Aceptable	Evaluar disminuir		Mantener
		Deficiente	Mantener		

Anexo 13: Matriz de clasificación de los indicadores del desempeño

Fuente: Noda (2004)



Anexo 14: Encuesta para la evaluación del grado en que los trabajadores perciben que cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo de su trabajo

Con vistas a evaluar el grado actual en que existen los recursos necesarios para desarrollar el trabajo se aplica la encuesta siguiente. En ella usted deberá evaluar la validez de cada una de las afirmaciones propuestas, otorgándole mayor puntuación en la medida que considere que se acercan más a la realidad de la entidad. Debe otorgar el valor de 0 cuando considere falso, e incrementar el valor a otorgar hasta 5 en caso de ser totalmente cierta la afirmación.

Muchas Gracias.

No.	Afirmaciones	Evaluación (1-5)
1.	Se conocen las políticas del trabajo establecidas en la organización	
2.	Se conocen los objetivos del trabajo establecidos en la organización	
3.	Los documentos existentes que orientan como desarrollar el trabajo son suficientes	
4.	Los documentos existentes están actualizados	
5.	Los documentos existentes son necesarios	
6.	Los trabajadores dominan lo normado en los documentos	
7.	Los trabajadores cumplen con lo normado por los documentos	
8.	Los trabajadores disponen de la cantidad de insumos necesarios para desarrollar el trabajo	
9.	Los insumos disponible poseen la calidad necesaria	
10.	Los insumos se reciben en el momento adecuado	
11.	Los trabajadores cuentan con los útiles necesarios para desarrollar el trabajo	
12.	Los útiles disponible poseen la calidad necesaria	
13.	Los útiles disponible existen en la cantidad necesaria	
14.	Los trabajadores cuentan con el equipamiento requerido para desarrollar su trabajo	
15.	Los equipos disponible presentan el estado técnico requerido	
16.	Los equipos requeridos existen en la cantidad necesaria	
17.	Los equipos existentes contribuyen a la existencia de condiciones de trabajo adecuadas	

Anexo 15: Encuesta para evaluar el grado de satisfacción con la evaluación del desempeño

Con vistas a perfeccionar el sistema de evaluación existente se está aplicando la encuesta siguiente, por lo que su opinión resulta muy valiosa para esta investigación. Por favor responda las siguientes preguntas otorgándole 10 puntos si está totalmente de acuerdo con la afirmación y un punto si la considera totalmente falsa, puede utilizar valores intermedios en función que considere más o menos real la afirmación.

Muchas gracias

No.	Preguntas	Valor de la afirmación (1-10)
1	La evaluación del desempeño de los trabajadores se corresponde con el desempeño de estos	
2	Los resultados de la evaluación del desempeño se discuten con el evaluado	
3	En el proceso de evaluación del desempeño se escuchan los criterios de los compañeros de trabajo	
4	La evaluación del desempeño se utiliza para estimular a los mejores trabajadores	
5	La evaluación del desempeño se utiliza para formar a quien lo necesite	
6	A la hora de desarrollar la evaluación del desempeño se tiene en cuenta las condiciones existentes para desarrollar el trabajo	
7	A la hora de desarrollar el desempeño se considera la influencia que ejercen en el trabajador los otros puestos de trabajos	
8	Los resultados de la evaluación del desempeño se corresponden con los resultados alcanzados en el cargo	
9	Los resultados de la evaluación del desempeño se corresponden con los resultados alcanzados en el área	
10	Los resultados de la evaluación del desempeño se corresponden con los resultados alcanzados en la organización	
11	La evaluación del desempeño es satisfactoria	

Anexo 16: Esbozo general del instrumento propuesto para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización.

Con vistas a perfeccionar el sistema de evaluación existente, se está aplicando la siguiente encuesta, por lo que su opinión resulta muy valiosa para esta investigación. Por favor evalué el grado de cumplimiento de los objetivos que se mencionan otorgándole 10 puntos si se cumplió a cabalidad y un punto si fue totalmente incumplido, puede utilizar valores intermedios en función de que considere más o menos cumplido.

Muchas gracias

No.	Objetivos	Valor de la afirmación (1-10)
1	Mantener un crecimiento anual del número de pax movidos por las Agencias de Viaje, incrementando la participación en los mercados actuales y penetrando nuevos mercados.	
2	Alcanzar un alto nivel de competitividad del producto extra hotelero Palmares con una elevación progresiva de la calidad	
3	Incrementar de forma sostenida los aportes anuales, a través de una gestión económica financiera y comercial eficiente y eficaz	
4	Garantizar recursos humanos, cuadros y reservas altamente calificados, motivados y comprometidos con sus respectivas funciones.	

Anexo 17: Encuesta para conocer el peso o grado de importancia de las dimensiones y variables esenciales

Fuente: Álvarez (2012)

Estimado(a) trabajador(a): La organización está interesada en conocer el grado de importancia que usted le concede a las dimensiones y variables esenciales que aparecen a continuación, con el objetivo de contribuir en la mejora de su satisfacción laboral y en la de sus compañeros. Usted deberá ordenarlas de acuerdo al orden de prioridad que le conceda, otorgando una puntuación de 1 a 5 puntos; siendo el elemento más importante el de 5 puntos, y así sucesivamente hasta el elemento de menor importancia. Gracias.

Dimensiones Esenciales:

Dimensiones esenciales	Puntuación
Naturaleza y contenido de trabajo	
Trabajo en grupo y los directivos	
Estimulación moral y material	
Condiciones de trabajo	
Condiciones de bienestar	

Variables Esenciales:

Naturaleza y contenido de trabajo	Puntuación
Variedad de habilidades (Vh)	
Identificación de la tarea (I)	
Significación de la tarea (S)	
Autonomía (A)	
Retroalimentación (R)	

Trabajo en grupo y los directivos	Puntuación
Cohesión (C)	
Atractivo (AT)	
Relaciones interpersonales (RI)	
Participación (P)	
Influencia de los directivos (Id)	

Estimulación moral y material	Puntuación
Suficiencia (Sf)	
Reconocimiento (Rc)	
Vinculación (V)	
Percepción (P)	
Equidad (E)	

Condiciones de trabajo	Puntuación
Seguras (Cg)	
Estéticas (E)	
Higiénicas (H)	
Ergonómicas (Eg)	
Aseguramiento (A)	

Anexo 17 (continuación): Encuesta para conocer el peso o grado de importancia de las dimensiones y variables esenciales

Condiciones de bienestar	Puntuación
Régimen de trabajo y descanso (Rtd)	
Servicios (Sv)	
Atención a la vida (Av)	
Superación personal y profesional (Dpp)	
Seguridad de empleo (Se)	

Anexo 18: Encuesta para medir el nivel de Competencias de Identidad

Estimado cliente:

A continuación encontrará una serie de preguntas (o afirmaciones) acerca de nuestra entidad. Frente a cada una de ellas tendrá tres alternativas de respuesta: excelente, satisfactorio y deficiente. Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la organización. Su opinión será de gran utilidad para el mejoramiento de nuestros servicios. Muchas gracias por su colaboración.

CASO CIGET:

Afirmaciones	Excelente	Satisfactorio	Deficiente
Considero que los servicios brindados por su entidad, teniendo en cuenta la integralidad de las soluciones brindadas, la rapidez en la entrega y la oportunidad, son:			
Considero que la capacidad de su entidad para gestionar el conocimiento en nuestra organización es:			
La capacidad de su organización para adaptarse a los drástico cambios del entorno la considero:			
¿Cómo calificaría usted los servicios que se prestan en nuestra organización, teniendo en cuenta la calidad y el tiempo de entrega?			
¿Cómo considera usted la capacidad de nuestra organización para responder a las necesidades futuras de sus clientes con la calidad y fiabilidad requerida?			
¿Cómo valora usted la capacidad técnico profesional de los trabajadores de nuestra entidad en la prestación de los servicios?			

Anexo 19: Encuesta para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes externos

Estimado cliente:

Cuando usted evalúa nuestro servicio nos da más que su opinión, nos da herramientas que usamos para construir un vigoroso y responsable equipo para servirle. Nosotros estudiamos sus comentarios, los cuales son muy útiles para dirigir nuestro staff y responder a todas sus necesidades.

Le agradecemos por anticipado su colaboración por cuanto su opinión es de máxima importancia en el constante empeño por mejorar nuestro servicio.

- **Servicio de Talleres (CIGET):**

Atributos	Evaluación				
	1	2	3	4	5
Nivel de actualización y dominio teórico mostrado por los consultores.					
Habilidades pedagógicas por el consultor.					
Calidad de los medios de enseñanza utilizadas.					
Habilidades de comunicación del consultor.					
Balance entre elementos teóricos y prácticos durante el desarrollo del taller.					
Nivel de interacción entre los participantes en el taller y el consultor.					
Utilidad o nivel de aplicación de los conocimientos adquiridos en el desempeño de las funciones y tareas.					
Material bibliográfico proporcionado.					
Cumplimiento de las expectativas.					
Cumplimiento de la programación de los talleres.					
¿Cómo evaluaría de manera integral su nivel de satisfacción con la calidad de los talleres impartidos?					

Exponga, si lo considera necesario, cualquier otra consideración o sugerencia para mejorar la calidad de futuras acciones formativas en su organización: _____

Anexo 19 (continuación): Encuesta para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes externos. Continuación

- **Servicios de Consultoría (CIGET):**

Atributos	Evaluación				
	1	2	3	4	5
Cumplimiento de las Cláusulas del Contrato de Servicio.					
Utilidad y factibilidad de aplicación de los resultados del servicio.					
Impacto del servicio en los resultados de la organización.					
Profesionalidad de los consultores y la aplicación de técnicas actuales y novedosas.					
Calidad, rigor técnico y presentación de los informes u otros documentos entregados como resultados finales.					
Capacidad de respuesta ante imprevistos.					
Nivel de comunicación establecida entre el grupo de consultores y la organización.					
¿Cómo evaluaría de manera integral su nivel de satisfacción con los servicios que le hemos brindado?					

COMENTARIOS:

_____

_____

_____

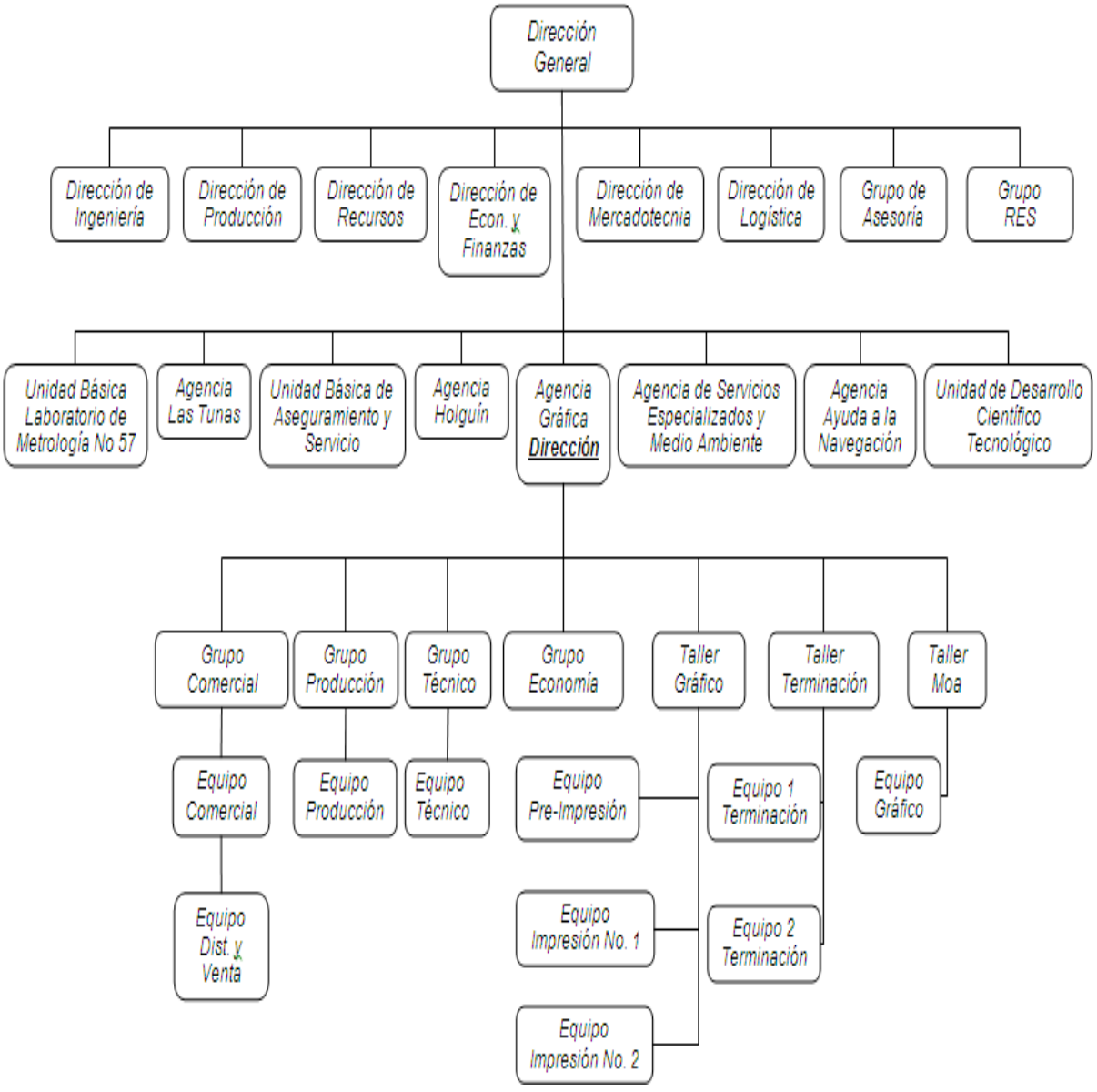
_____

Anexo 20: La prueba de la organización que aprende (Adaptado de Garvin et *al.*, 1998)

Marque con una cruz (x) la respuesta que más se ajuste a la realidad de su organización. Muchas Gracias.

Afirmaciones	**Siempre**	**Con frecuencia**	**A veces**	**Rara vez**	**Nunca**
La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.					
La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.					
La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.					
La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.					
Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.					
El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimizado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje					
Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.					
La organización “aprende con la experiencia” y no repite los errores.					

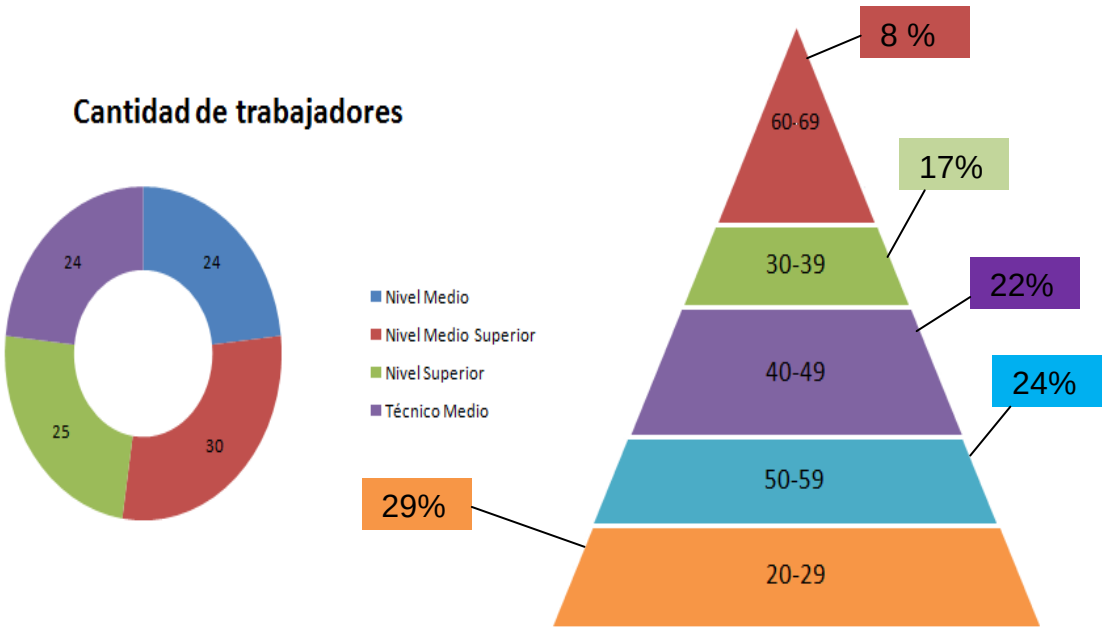
Anexo 21: Estructura organizativa de la empresa GEOCUBA Oriente Norte junto al despliegue de la UEB Agencia Gráfica



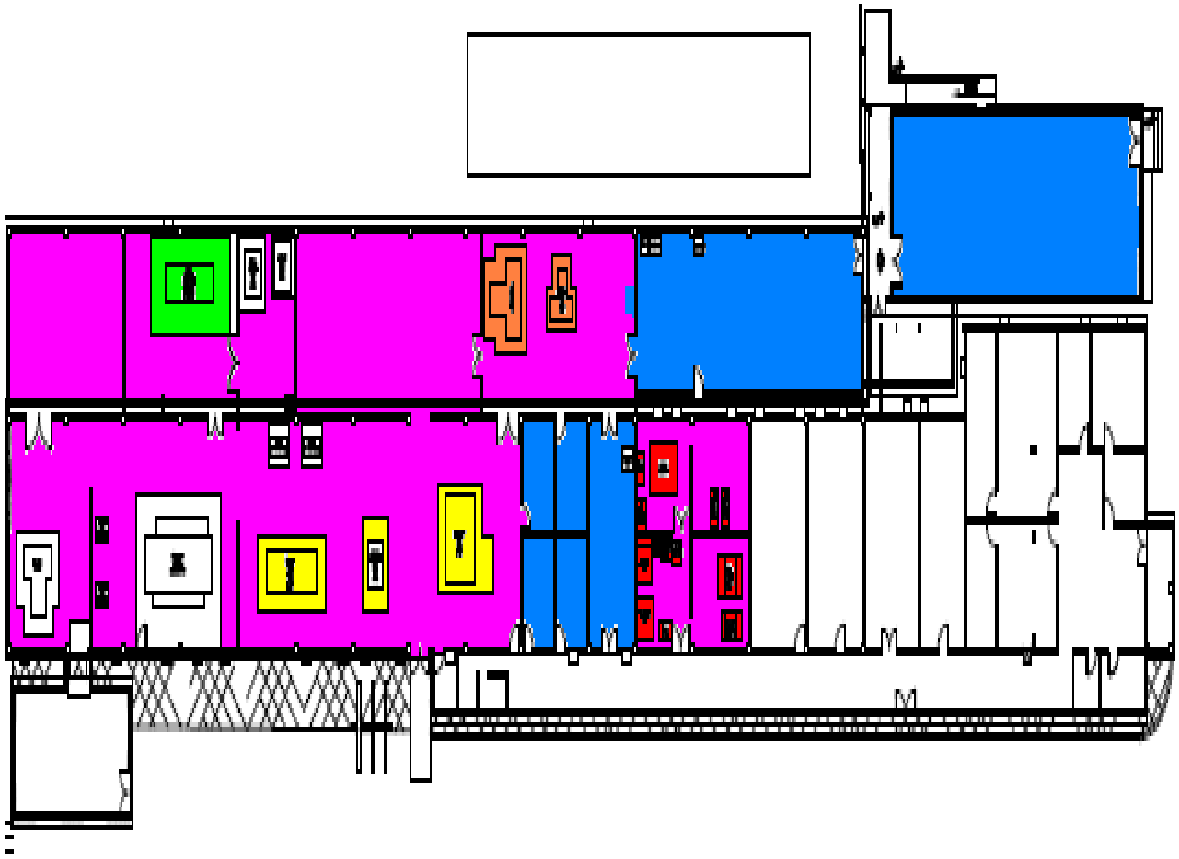
Anexo 22: Principales proveedores y clientes de la UEB Agencia Gráfica

Proveedores	Clientes
Grupo Empresarial GEOCUBA	LABIOFAM
Jadipel Papeles finos y conservación S.A.	AUSA
Acited Consignación (Lorilleaux) Impresos de Seguridad	ONAT
Carigraf	
Blagraf	GAVIOTA
Ferrostaal	ATM TABACO
Coprefil (Tintas Gyr y Marcafix)	EMP. ALIMENTO

Anexo 23: Comportamiento de las edades y estructura del capital humano según el nivel escolar en la UEB Agencia Gráfica



Anexo 24: Agencia Gráfica "Ediciones ORISOL". Áreas y talleres



Leyenda:

Áreas del Taller Gráfico

Áreas del Taller de Terminación

Áreas de oficinas

Anexo 25: Cronograma para el desarrollo de las competencias laborales

- **Fase I. Preparación inicial**

1. Planeamiento
2. Creación y entrenamiento del Comité de competencias
3. Orientación Estratégica

- **Fase II: Determinación del Sistema de competencias de la organización**

4. Determinación de las competencias organizacionales
5. Determinación de las competencias de procesos
6. Determinación de las competencias de cargos
7. Validación de las competencias

- **Fase III: Diseño y documentación del SGRH basado en competencias laborales**

8. Caracterización de la Gestión de Recursos Humanos
9. Diseño de elementos fundamentales del sistema de GRH
10. Desarrollo de la documentación de los subsistemas de GRH
11. Entrenamiento

- **Fase IV: Medición, análisis y mejora**

12. Diseño o modelación de los indicadores para evaluar los resultados

Anexo 26: Leyenda de los procesos pertenecientes a la Agencia Gráfica

Se encuentran clasificados según la propuesta que realiza el investigador.

Procesos estratégicos

P-01: Organización general y mejoras

P-03: Gestión del Capital Humano

P-14: Gestión de ciencia e innovación tecnológica

Procesos clave

P-11: Procesos relacionados con los clientes (Comercial)

P-22: Gestión de las artes gráficas

Procesos de apoyo

P-02: Control de la documentación

P-04: Gestión Económica

P-05: Gestión de la Logística

P-06: Gestión de la información y la comunicación empresarial

P-07: Gestión del RES y Seguridad

P-08: Gestión de la preparación para la defensa

P-09: Gestión de la publicidad legal

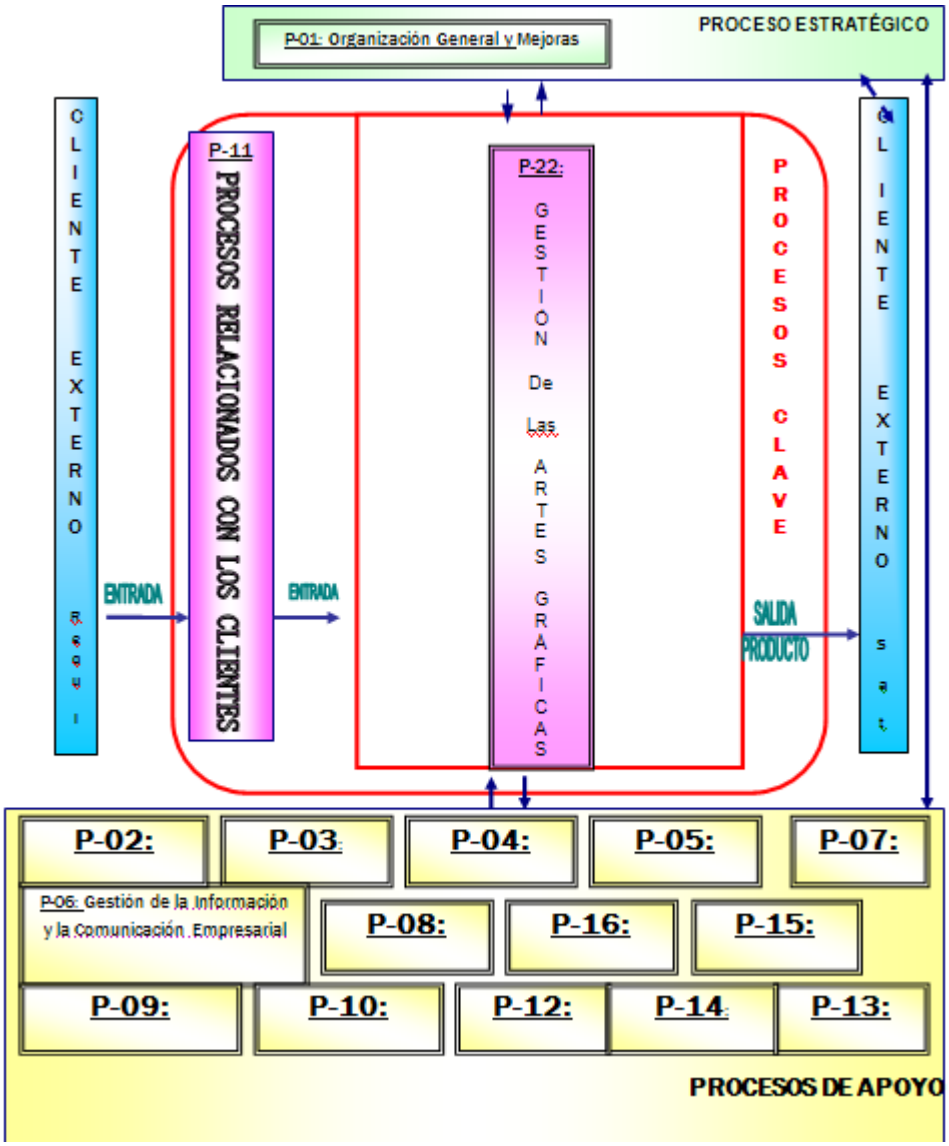
P-12: Gestión tecnológica

P-13: Control de los dispositivos de seguimiento y medición

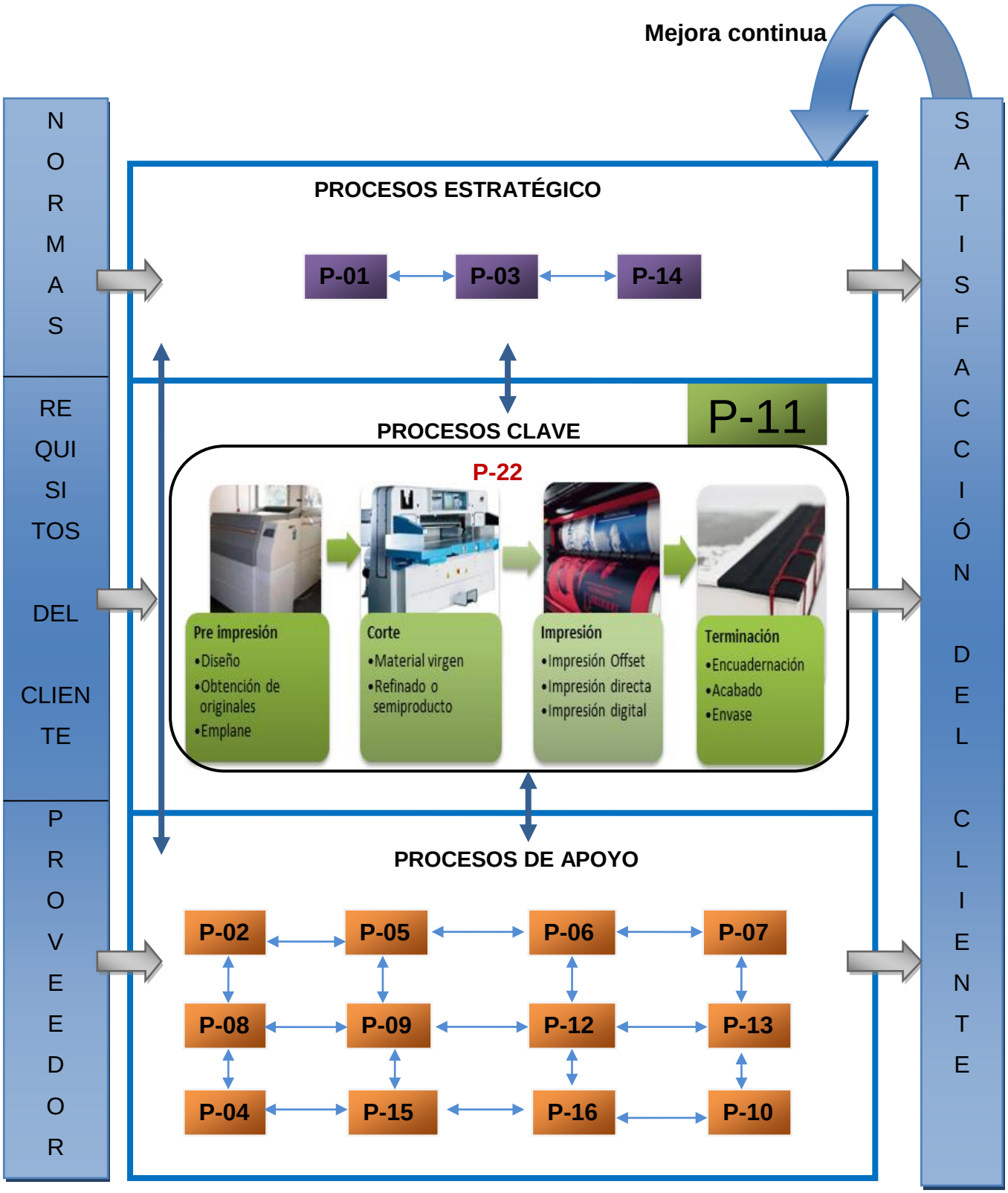
P-15: Seguimiento y medición

P-16: Gestión de la gastronomía y los servicios

Anexo 27: Mapa de procesos de la Agencia Gráfica, actual

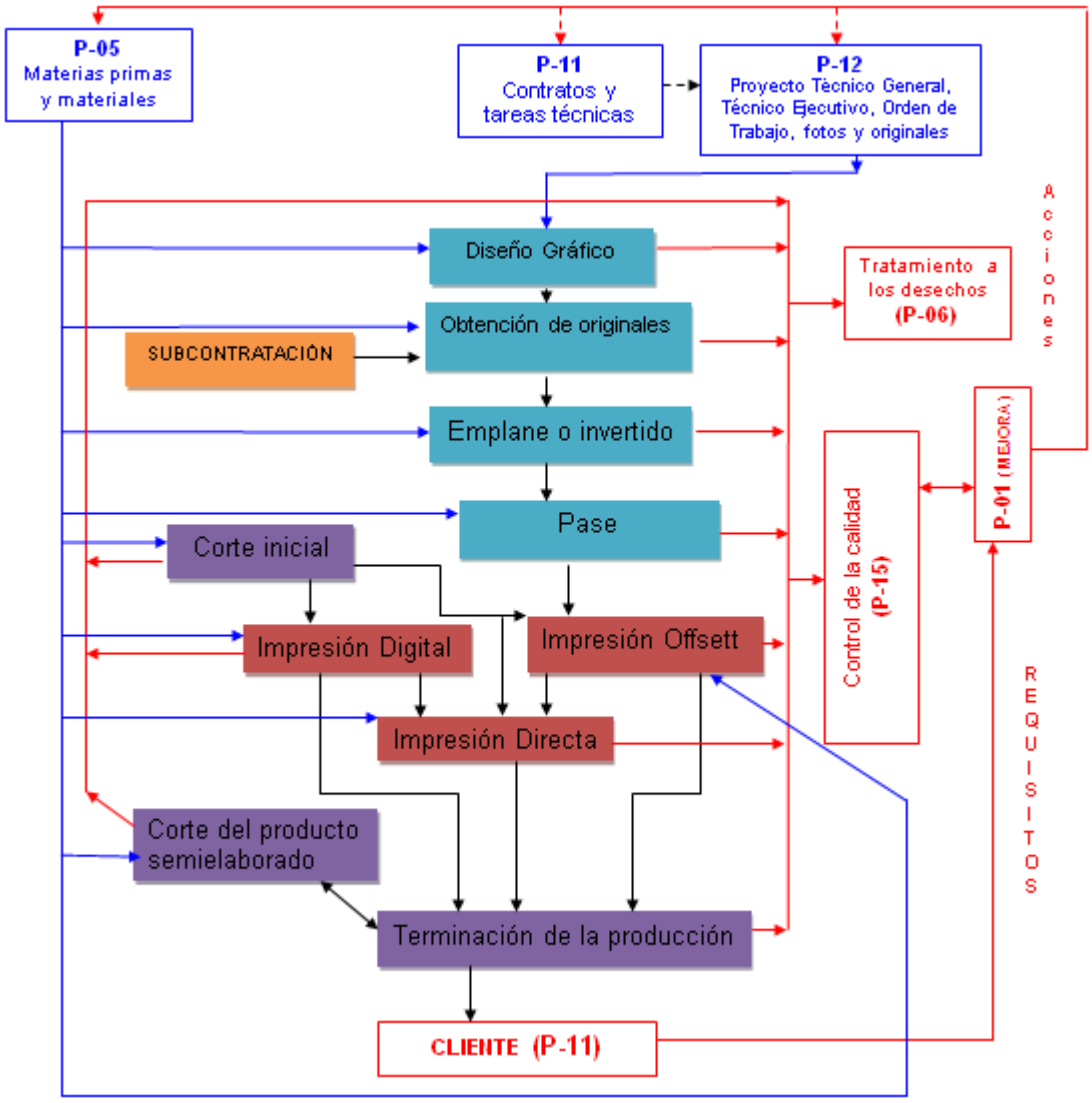


Anexo 28: Mapa de procesos de la Agencia Gráfica, propuesto



Anexo 29: Diagrama de proceso del P-22 "Gestión de las Artes Gráficas"

Nota: Se exceptúa la actividad de flexografía producto a que se encuentra en fase de prueba aún.



Leyenda

Entradas

Salidas

Operaciones

Información

Anexo 30: Matriz de competencias esenciales (Ces) expresadas por los expertos (E)

¿Cuáles son las competencias que se adecúan a la entidad? Seleccione la competencia con una X.

Competencias Esenciales (Ces)	**Expertos (E)**					
	E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**CC. %**
Capacidad para el trabajo en equipo y manejo de las relaciones interpersonales	X	X	X	X	X	**100**
Orientación al cliente y al resultado de los productos.	X	X	__	X	__	**60**
Colaboración afectiva	X	__	__	__	__	**20**
Motivación para el logro	__	X	__	X	__	**40**
Iniciativa	__	__	X	__	X	**40**
Orientación a la gestión del conocimiento	X	__	__	X	X	**60**
Capacidad para el desarrollo tecnológico	X	X	X	X	__	**80**
Actitud hacia la superación	__	X	__	__	X	**40**
Capacidad para el logro y la acción	X	__	X	__	__	**40**
Sensibilidad interpersonal	__	__	__	__	__	**0**
Capacidad para la solución de problemas	X	X	X	__	X	**80**

Anexo 30 (continuación): Matriz de competencias esenciales (Ces) expresadas por los expertos (E)

¿Está usted de acuerdo en que esas son realmente las competencias esenciales de la organización? Con las que no esté de acuerdo márquelas con N

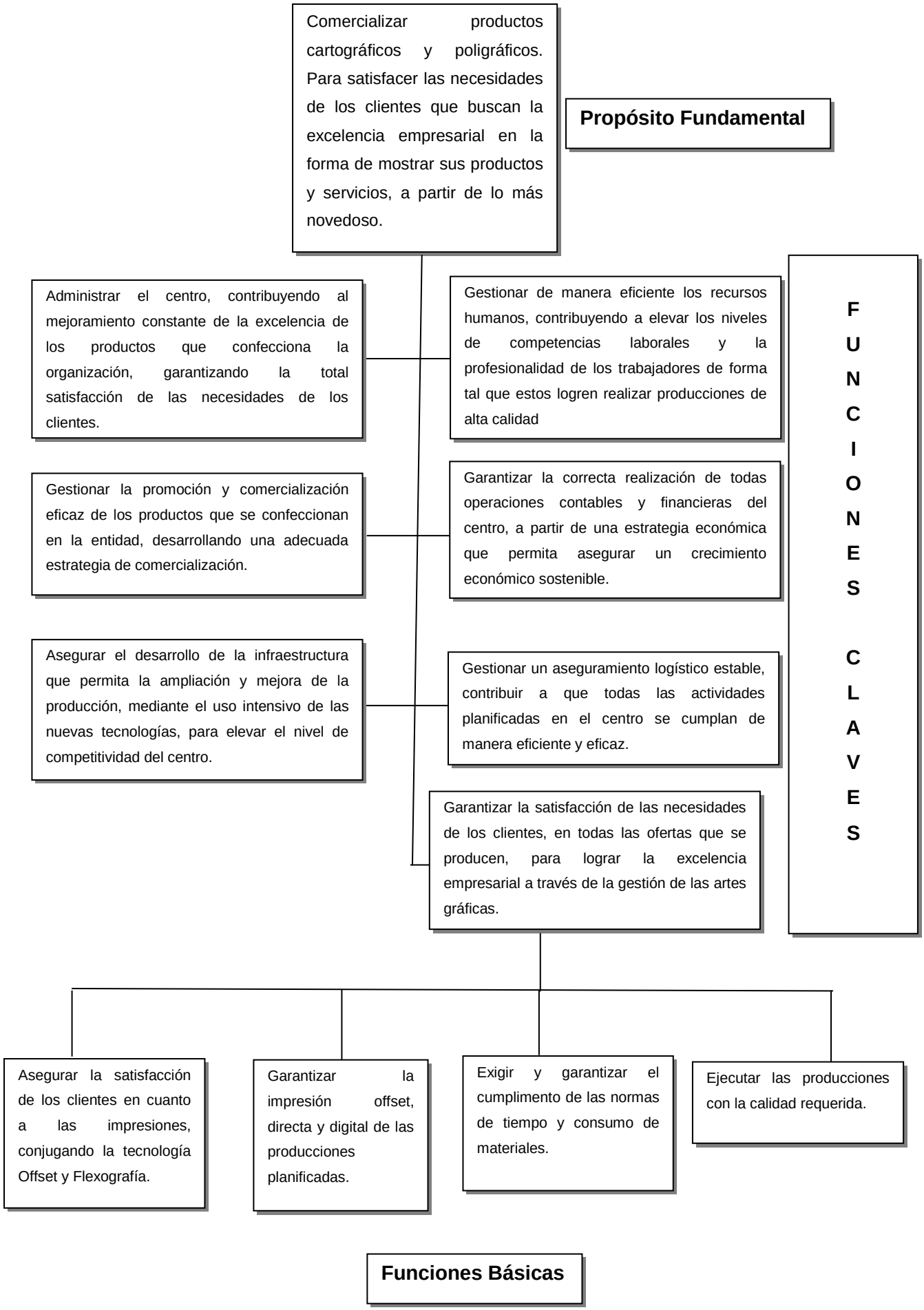
Competencias Esenciales (Ces)	Expertos (E)					
	E1	E2	E3	E4	E5	CC. %
Capacidad para el trabajo en equipo y manejo de las relaciones interpersonales						100
Orientación al cliente y al resultado de los productos.			N		N	60
Colaboración afectiva		N	N	N	N	20
Motivación para el logro	N		N		N	40
Iniciativa	N	N		N		40
Orientación a la gestión del conocimiento		N	N			60
Capacidad para el desarrollo tecnológico					N	80
Actitud hacia la superación	N		N	N		40
Capacidad para el logro y la acción		N		N	N	40
Sensibilidad interpersonal	N	N	N	N	N	0
Capacidad para la solución de problemas				N		80

Anexo 30 (continuación): Matriz de competencias esenciales (Ces) expresadas por los expertos (E)

Selección según valoración de los expertos

Competencias Esenciales (Ces)	Expertos (E)					
	E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**CC. %**
Capacidad para el trabajo en equipo y manejo de las relaciones interpersonales	X	X	X	X	X	**100**
Orientación al cliente y al resultado de los productos	X	X	__	X	__	**60**
Orientación a la gestión del conocimiento	X	__	__	X	X	**60**
Capacidad para el desarrollo tecnológico	X	X	X	X	__	**80**
Capacidad para la solución de problemas	X	X	X	__	X	**80**

Anexo 31: Mapa funcional de la UEB Agencia Gráfica



Anexo 32: Las competencias de los procesos claves (P-17, P-18. P-19, P-20, P-21, P-22, P-23, P-24)

P-17 (Gestión de la cartografía digital y SIG)	P-18 (Gestión de la Geodesia y la Topografía)	P-19 (Gestión del Catastro)	P-20 (Gestión de estudios medioambientales)
- Orientación del servicio al cliente - Capacidad para el desarrollo tecnológico y pensamiento innovador - `Profesionalidad y capacidad de aprendizaje.	- Orientación del servicio al cliente - Profesionalidad - Orientación hacia la calidad - Capacidad de trabajo en equipo	- Orientación del servicio al cliente - Profesionalidad - Compromiso	- - Orientación del servicio al cliente - Visión de futuro - Identificación de problemas y soluciones - Capacidad de trabajo en equipo
P-21 (Gestión de comercialización del servicio de metrología)	**P-22 (Gestión de las artes gráficas)**	**P-23 (Gestión de ANAV)**	**P-24 (Gestión de los estudios ingeniero geológicos)**
- Orientación del servicio al cliente - Profesionalidad - Capacidad de asegurar confianza, seguridad y credibilidad en los resultados - Orientación al cumplimiento legal	- Orientación del producto al cliente - Promoción de cambios y soluciones ante situaciones excepcionales - Planificación y gestión de recursos - Capacidad de negociación	- Orientación del servicio al cliente - Orientación a la obtención de los resultados - Capacidad de trabajo en equipo - Toma de decisiones ante situaciones excepcionales	- Orientación del servicio al cliente - Capacidad de trabajo en equipo - Profesionalidad - Orientación hacia la calidad - Capacidad de asegurar confianza y seguridad.

Anexo 33: Procedimiento para reajustar el comité de competencias

Selección del proceso a estudiar

La dirección se encargará de definir él o los procesos que serán objeto de estudio

1) **Determinación de los procesos fuentes**

Los procesos fuentes serán los que resulten seleccionados a partir del nivel o grado de relación que tengan con el proceso objeto de estudio.

La selección se llevará a cabo por parte del investigador y miembros de la dirección u otro especialista capacitado de conocimiento en la mayoría de los procesos que forman parte de la empresa.

Se tendrá en cuenta como niveles de relación de 1 a 5, 1 como el menor y 5 como el mayor, para llevar a cabo la selección siguiendo el principio de escoger el proceso que al cambiar obligue a la reestructuración del o los procesos objetos de estudio significativamente. Además se tomarán en selección los que se encuentren en el rango de 3 a 5, según criterio de la dirección.

Los datos se recogerán en una tabla como se muestra a continuación:

Proceso de referencia						
Nombre del proceso:						
Tipo de proceso	Proceso	Relación por niveles				
		1	2	3	4	5
Estratégicos	Dirección				X	
	.....		X			
Claves	GRH			X		
	.....					
Apoyo	Logística					X
	.....	X				

Grado de relación según aporte al proceso objeto de estudio

1: no hacen falta 3: mejora 5: imprescindibles

2: condiciones de trabajo 4: calidad X: selección

2) Determinación de los posibles expertos

Selección y determinación del número de expertos. Análisis de concordancia y significación de juicios. Fuente: (Vargas, 2013).

(A) La cantidad de expertos depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar. El grupo de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado (NC 49:1981 C. Calidad. Métodos de expertos).

(B) Para la selección de la comunidad de expertos a utilizar en la obtención de los pesos de importancia relativa de los atributos (Wad), se establecen los siguientes requisitos generales:

Interés en participar en el estudio; el personal experto debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole

Poseer una formación de tipo empresarial en general, sin importar las especializaciones

Competencia profesional; deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados, en alguna medida, con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado

Objetividad; ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados

No estar comprometido con los resultados, de manera tal, que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, evidenciando imparcialidad.

3) Determinación de los expertos

Se le realizará una encuesta a cada posible experto según lo plantea Sánchez (2007) de la siguiente forma:

Estimado colega:

Ha sido usted seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a las competencias laborales requeridas para los trabajadores de empresas del conocimiento en el territorio que conformarán un Modelo Genérico que servirá de base para la determinación de las competencias laborales necesarias para un eficaz desempeño de cada uno de los cargos en estas empresas.

Se necesita antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación “criterio de expertos” determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que

se le hará. Por tal motivo, le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee en relación con los indicadores para evaluar el desempeño del Capital Humano basado en competencias en la empresa. La escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre la problemática referida va creciendo de 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación que se le presentan a continuación, que ha tenido en su conocimiento y criterio sobre los indicadores para evaluar el desempeño del Capital Humano basado en competencias en la empresa. Para ello marque con una cruz (x), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.			
Su experiencia obtenida en la práctica			
Trabajo de autores nacionales			
Trabajo de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el territorio y el país			
Su intuición			

4) Resumen de los resultados

A partir de las informaciones brindadas por a realización de los pasos anteriores se construye la tabla resumen siguiente:

Tipo de proceso	Proceso seleccionado	Subproceso	Experto	No.	% de los expertos
Estratégicos					
Claves					
Apoyo					

Anexo 34: Implementación de la definición y selección de los procesos

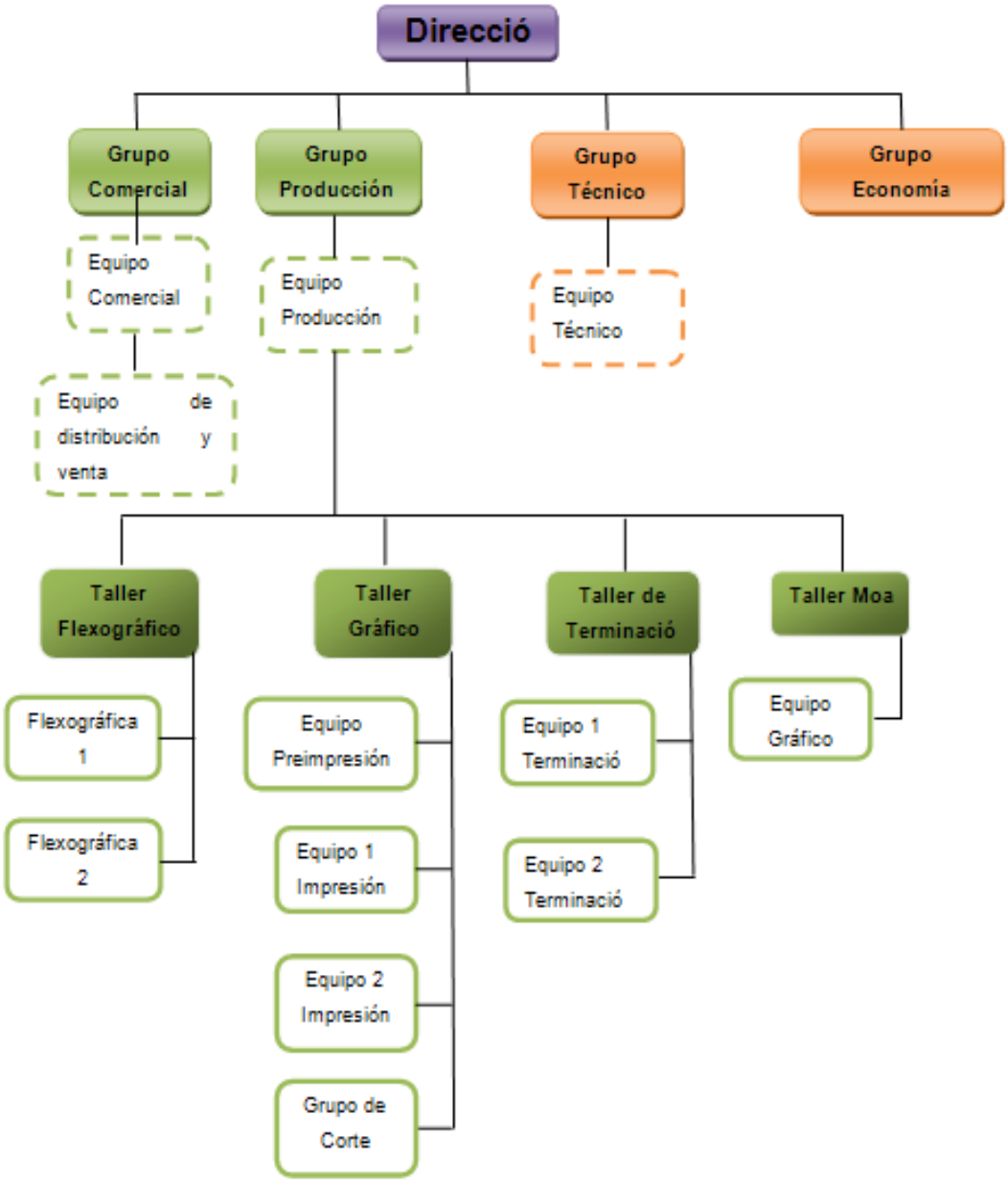
La relación entre los procesos de la entidad se establece teniendo en cuenta como factor común el proceso P-22, el cual es clave. Se tendrá en cuenta el nivel de relación de 1 a 5, 1 como el menor y 5 como el mayor, para llevar a cabo la selección siguiendo el principio de escoger el proceso que al cambiar obligue a la reestructuración del P-22 significativamente. Además se tomarán en selección los que se encuentren en el rango de 3 a 5, según criterio de la dirección. Luego se aplicaron las encuestas, resultando conveniente para la investigación los expertos que se muestran en la tabla resumen.

Proceso de referencia						
P-22						
Tipo de proceso	Proceso	Relación				
		1	2	3	4	5
Estratégicos	P-01			X		
	P-03					X
	P-14			X		
Clave	P-11					X
	P-06			X		
	P-07		X			
	P-08	X				
Apoyo	P-09		X			
	P-10		X			
	P-02				X	
	P-12					X
	P-13				X	
	P-14			X		
	P-15				X	
	P-16		X			
	P-05					X

Luego los resultados se resumen en la tabla siguiente:

Tipo de proceso	**Proceso seleccionado**	**Subproceso**	**Expertos**	**No.**	**% de los expertos**
Estratégicos	P-01		Coordinador General de la Empresa	1	20
	P-03		Director de Recursos Humanos	2	
	P-14		Director de la Unidad de Desarrollo Científico-Tecnológico (UDCT)	3	
Claves	P-11		Director de Mercadotecnia	4	46.67
	P-22	Pre impresión	Director de Ingeniería	5	
			Jefe de Grupo de Producción	6	
		Impresión	Jefe Taller Gráfico	7	
			Técnico en Preimpresión (Jefe de Equipo)	8	
		Corte	Impresor "A"	9	
		Terminado	Técnico en Producción (Jefe de Equipo)	10	
Apoyo	P-02		Director de Gestión	11	33,33
	P-04		Director de Economía y Finanzas	12	
	P-06		Director de Gestión	13	
	P-12		Director de Ingeniería	14	
	P-15		Director de Gestión	15	

Anexo 35: Estructura organizativa propuesta a la UEB Agencia Gráfica



Anexo 36: Inventario de cargos analizados para la elaboración de sus perfiles de cargos por competencias

Taller	Cargos y Ocupaciones	Grupo Escala	Categoría Ocupacional	Cantidad de cargos
	Equipo 1 y 2 de Impresión			
Gráfico	Técnico en Producción (Jefe de Equipo)	X	T	1
	Impresor “A”	VIII	O	3
	Impresor “B”	VII	O	1
		Total de cargos		5

Anexo 37: Listado de competencias de los cargos claves de los equipos de impresores

Impresor A		
Tipo de competencias	**No.**	**Listado de competencias**
Competencias genéricas		
Competencias de solución de problemas	1	Análisis de problemas
	2	Identificación de problemas y soluciones
	3	Toma de decisiones
	4	Simultaneidad de tareas y polivalencia
	5	Creatividad e innovación
	6	Capacidad perceptiva y motriz
Competencias directivas	7	Capacidad de control
	8	Capacidad de organización
	9	Delegación
Competencias de comunicación	10	Negociación
	11	Empatía
	12	Establece relaciones
	13	Escucha
Competencias de trabajo en equipos	14	Colaboración
Competencias de eficiencia personal	15	Autocontrol emocional
	16	Flexibilidad
	17	Honestidad , sinceridad, sentido de la justicia
	18	Motivación al trabajo en momentos de presión
	19	Perseverancia
Competencias de aprendizaje	20	Aprender de prisa
	21	Disposición hacia el aprendizaje
Competencias de logro y acción	22	Iniciativa y entusiasmo
	23	Meticulosidad
	24	Orientación al cliente
	25	Preocupación por el orden y la precisión
	26	Discreción
Competencias específicas		
Habilidad	1	Capacidad de enseñar
	2	Agilidad en obtención del objeto social
	3	Manejo del proceso de impresión tipo offset, flexográfica y directa
	4	Dominio de técnicas de computación
Conocimiento	5	Destreza en la realización del mantenimiento a equipos de impresión
	6	Manejo de las máquinas offset, flexográfica y directa
	7	Conocimiento de los avances tecnológicos en el sector

Anexo 37: Listado de competencias de los cargos claves de los equipos de impresores. Continuación

Impresor B		
Tipo de competencias	**No.**	**Listado de competencias**
Competencias genéricas		
Competencias de solución de problemas	1	Análisis de problemas
	2	Creatividad e innovación
	3	Capacidad perceptiva y motriz
Competencias directivas	4	Capacidad de control
	5	Capacidad de organización
Competencias de comunicación	6	Negociación
	7	Escucha
Competencias de trabajo en equipos	8	Colaboración
Competencias de eficiencia personal	9	Flexibilidad
	10	Autocontrol emocional
	11	Honestidad , sinceridad, sentido de la justicia
	12	Motivación al trabajo en momentos de presión
	13	Perseverancia
Competencias de logro y acción	14	Iniciativa y entusiasmo
	15	Orientación al cliente
	16	Preocupación por el orden y la precisión
	17	Discreción
Competencias específicas		
Habilidad	1	Capacidad de enseñar
	2	Agilidad en obtención del objeto social
	3	Manejo del proceso de impresión tipo offset, flexográfica y directa
	4	Dominio de técnicas de computación
Conocimiento	5	Manejo de las máquinas offset, directa y flexográfica
	6	Destreza en la realización del mantenimiento a equipos de impresión
	7	Conocimiento de los avances tecnológicos en el sector

Anexo 37 (continuación): Listado de competencias de los cargos claves de los equipos de impresores. Continuación

Técnico en Producción (Jefe de Equipo)		
Tipo de competencias	**No.**	**Listado de competencias**
Competencias genéricas		
Competencias de solución de problemas	1	Análisis de problemas
	2	Identificación de problemas y soluciones
	3	Creatividad e innovación
	4	Toma de decisiones
	5	Capacidad perceptiva y motriz
Competencias directivas	6	Capacidad de control
	7	Liderazgo
	8	Delegar
	9	Capacidad de organización
	10	Asertividad y uso del poder
	11	Planeación
Competencias de comunicación	12	Negociación
Competencias de trabajo en equipos	13	Colaboración
Competencias de eficiencia personal	14	Flexibilidad
	15	Capacidad de enseñar
	16	Autocontrol emocional
	17	Honestidad , sinceridad, sentido de la justicia
	18	Motivación al trabajo en momentos de presión
	19	Perseverancia
Competencias de aprendizaje	20	Aprender de prisa
	21	Disposición hacia el aprendizaje
Competencias de logro y acción	22	Iniciativa y entusiasmo
	23	Orientación al cliente
	24	Preocupación por el orden y la precisión
	25	Orientación a la obtención de resultados
	26	Búsqueda de Información
	27	Discreción
Competencias específicas		
Habilidad	1	Capacidad de enseñar
	2	Agilidad en obtención del objeto social
	3	Dominio de técnicas de computación
Conocimiento	4	Manejo de las máquinas offset y directa
	5	Conocimiento de los avances tecnológicos en el sector
	6	Manejo del proceso de impresión tipo offset, directa y flexográfica
	7	Destreza en la realización del mantenimiento

Anexo 38: Aplicación del Método Delphi para la determinación de las competencias de lo cargos claves

Ronda 1: Determinación del listado de competencias

Se utilizan los listados del Anexo 37

Ronda 2:

Se les realizan dos preguntas para comprometer su atención al estudio. Luego para cada pregunta realizan dos matrices según la clasificación de competencia utilizada en los listados. De esta forma, por último, asociada a la segunda pregunta se obtienen los valores del coeficiente de concordancia según las matrices depuradas.

Las preguntas fueron:

1. ¿Cuáles son las competencias específicas y genéricas que deben conformar el contenido del cargo de Impresor “A”? Marque con una X

2. ¿Está usted de acuerdo en que esos son verdaderamente las competencias para ese cargo? Con las que no esté de acuerdo márquelas con N.

Las matrices para cada cargo quedaron de la forma siguiente:

- Impresor “A”

Competencias específicas																
No.	**Expertos**															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4		X		X	X		X			X	X			X	X	
5	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
7	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Competencias genéricas																
No.	Expertos															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1							X	X		X	X		X	X		
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	X		X	X		X		X		X		X		X		
4	X	X		X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	
5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
9	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
10	X		X	X		X			X		X			X		
11	X		X			X	X		X		X			X	X	
12	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X		
13	X		X		X		X			X		X		X		
14	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
15	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	
16	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
18		X	X	X			X		X		X	X		X		
19			X	X			X		X			X			X	
20	X		X			X		X			X		X		X	
21	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
22		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
23		X		X			X			X		X	X		X	
24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
25	X			X		X		X				X		X		
26	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Competencias específicas																
No.	Expertos															Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1										N						93,3
2																100
3																100
4	N		N			N		N	N			N	N			33,3
5							N									93,3
6																100
7					N											93,3

Competencias genéricas																
No.	Expertos															Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	N	N	N	N	N	N			N			N			N	40
2																100
3		N			N		N		N		N		N		N	53,3
4			N		N						N					80
5																100
6				N								N				86,7
7																100
8																100
9				N					N							86,7
10		N			N		N	N		N		N	N		N	46,7
11		N		N	N			N		N		N	N			53,3
12																100
13		N		N		N		N	**N**		N		N		N	46,7
14																100
15					N						N					86,7
16							N									93,3
17																100
18	N				N	N		N		N			N		N	53,3
19	N	N			N	N		N		N	N		N	N		46,7
20		N		N	N		N		N	N		N		N		40
21							N									93,3
22	N						N									86,7
23	N		N		N	N		N	N		N			N		46,7
24																100
25		N	N		N		N		N	N	N		N		N	40
26																100

- Impresor “B”

Competencias específicas																
No.	Expertos															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	X	X		X		X		X			X	X		X		
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4		X				X		X		X						
5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	

Competencias genéricas																
No.	Expertos															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4	X			X		X		X		X		X	X		X	
5	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
6			X		X		X		X		X			X	X	
7		X			X		X				X				X	
8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
12		X		X		X			X				X			
13			X	X			X				X	X		X		
14	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
16	X			X		X				X					X	
17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Competencias específicas																
No.	Expertos															Cc %
1			N		N		N		N	N			N		N	53,3
2																100
3																100
4	N		N	N	N		N		N		N	N	N	N	N	26,7
5																100
6																100
7								N								93,3

Competencias genéricas																
No.	Expertos															Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1																100
2																100
3																100
4		N	N		N		N		N		N			N		53,3
5				N					N							86,7
6	N	N		N		N		N		N		N	N			46,7
7	N		N	N		N		N	N	N		N	N	N		33,3
8																100
9																100
10																100
11																100
12	N		N		N		N	N		N	N	N		N	N	33,3
13	N	N			N	N		N	N	N			N		N	40
14																100
15																100
16		N	N		N		N	N	N		N	N	N	N		33,3
17																100

- **Técnico en Producción (Jefe de Equipo)**

Competencias específicas																
No.	Expertos															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3			X				X			X			X		X	
4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6																
7	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	

Competencias genéricas																
No.	**Expertos**															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	X		X		X		X		X			X				
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4		X		X				X	X		X	X		X	X	
5	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
9	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
10			X			X		X			X		X	X	X	
11	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	
12	X	X	X		X	X		X	X		X	X	X	X	X	
13		X			X	X			X		X			X		
14	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
15	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	
16	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
18	X		X		X		X		X		X			X	X	
19		X		X	X		X		X		X				X	
20	X		X					X		X		X		X		
21	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
22	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
24	X	X					X		X			X		X		
25	X	X			X		X		X		X			X	X	
26		X		X		X		X				X				
27	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Competencias específicas																
No.	Expertos															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1																100
2																100
3	N	N		N	N	N		N	N		N	N		N		33,33
4																100
5																100
6																100
7					N						N					86,67

Competencias genéricas																
No.	Expertos															Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1		N		N		N		N	N	N	N		N	N	N	40
2																100
3																100
4	N		N		N	N	N			N			N			53,3
5									N							93,3
6																100
7																100
8							N									93,3
9				N												93,3
10	N	N		N	N		N		N	N		N				46,7
11				N				N								86,7
12				N			N			N						80
13	N		N	N			N	N		N		N	N		N	40
14																100
15					N				N							86,7
16		N											N			86,7
17																100
18		N		N		N		N		N		N	N			53,3
19	N		N			N		N		N		N	N	N		46,7
20		N		N	N	N	N		N		N		N		N	40
21			N													93,3
22			N													93,3
23																100
24			N	N	N	N		N		N	N		N		N	40
25			N	N		N		N		N		N	N			53,3
26	N		N		N		N		N	N	N		N	N	N	33,3
27																100

Anexo 39: Tablas de competencias laborales clasificadas para cada cargo clave

Impresor "A"		
No.	**Competencias depuradas**	**Tipo de competencia**
1	Identificación de problemas y soluciones	**Habilidades, actitudes y cualidades personales**
2	Simultaneidad de tareas y polivalencia	
3	Creatividad e innovación	
4	Capacidad perceptiva y motriz	
5	Capacidad de control	
6	Capacidad de organización	
7	Delegación	
8	Establece relaciones	
9	Colaboración	
10	Autocontrol emocional	
11	Flexibilidad	
12	Honestidad , sinceridad, sentido de la justicia	
13	Disposición hacia el aprendizaje	
14	Iniciativa y entusiasmo	
15	Orientación al cliente	
16	Discreción	
1	Manejo de las máquinas offset, flexográfica y directa	**Formación**
2	Manejo del proceso de impresión tipo offset, flexográfica y directa	
3	Conocimiento de los avances tecnológicos en el sector	**Educación**
4	Destreza en la realización del mantenimiento a equipos de impresión	**Experiencias en el trabajo**
5	Capacidad de enseñar	
6	Agilidad en obtención del objeto social	

Anexo 39 (continuación): Tablas de competencias laborales clasificadas para cada cargo clave. Continuación

Impresor "B"		
No.	**Competencias depuradas**	**Tipo de competencia**
1	Análisis de problemas	**Habilidades, actitudes y cualidades personales**
2	Creatividad e innovación	
3	Capacidad perceptiva y motriz	
4	Capacidad de organización	
5	Colaboración	
6	Flexibilidad	
7	Autocontrol emocional	
8	Honestidad , sinceridad, sentido de la justicia	
9	Iniciativa y entusiasmo	
10	Orientación al cliente	
11	Iniciativa y entusiasmo	
12	Discreción	
1	Manejo de las máquinas offset, directa y flexográfica	**Formación**
2	Manejo del proceso de impresión tipo offset, flexográfica y directa	
3	Conocimiento de los avances tecnológicos en el sector	**Educación**
4	Destreza en la realización del mantenimiento a equipos de impresión	**Experiencias en el trabajo**
5	Agilidad en obtención del objeto social	

Anexo 39 (continuación): Tablas de competencias laborales clasificadas para cada cargo clave. Continuación

Técnico en Producción (Jefe de Equipo)		
No.	**Competencias depuradas**	**Tipo de competencia**
1	Identificación de problemas y soluciones	**Habilidades, actitudes y cualidades personales**
2	Creatividad e innovación	
3	Capacidad perceptiva y motriz	
4	Capacidad de control	
5	Liderazgo	
6	Delegar	
7	Capacidad de organización	
8	Planeación	
9	Negociación	
10	Flexibilidad	
11	Capacidad de enseñar	
12	Autocontrol emocional	
13	Honestidad , sinceridad, sentido de la justicia	
14	Disposición hacia el aprendizaje	
15	Iniciativa y entusiasmo	
16	Orientación al cliente	
17	Discreción	
1	Manejo de las máquinas offset, directa y flexográfica	**Formación**
2	Manejo del proceso de impresión tipo offset, flexográfica y directa	
3	Conocimiento de los avances tecnológicos en el sector	**Educación**
4	Destreza en la realización del mantenimiento a equipos de impresión	**Experiencias en el trabajo**
5	Agilidad en obtención del objeto social	
6	Capacidad de enseñar	

Anexo 40: Perfil de cargo por competencias de los cargos objeto de estudio

- **Perfil de cargo por competencias del Impresor "A"**

<table>
<tr><td colspan="3">Denominación del cargo: Impresor A</td><td>Calificador utilizado
45/2009</td></tr>
<tr><td colspan="3">Departamento al cual pertenece: Taller Gráfico</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">Dependencia jerárquica: Jefe Equipo de Impresión</td></tr>
<tr><td>Categoría ocupacional: Obrero</td><td>Grupo escala: VIII</td><td>Salario: 285.00 pesos</td><td>Pago adicional:
75.00 pesos</td></tr>
<tr><td colspan="4">Misión del cargo o puesto:
Garantiza la impresión de la producción con tecnología offset en: Máquinas de 2 colores con formato de (55 x 81) cm o menor que este, realizando trabajos de hasta 8 colores; Máquinas de 1 color en formato de (55 x 81) cm o más, realizando trabajos hasta 5 colores superpuestos y/o yuxtapuestos y máquinas de 1 color de formato de (35 x 51) cm o menos, realizando trabajos de más de 5 colores yuxtapuestos y/o superpuestos.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Medios materiales y herramientas utilizadas
Llaves de cubo de ojo y española, destornillador, mesa, silla, cuchillas cúter, alcoholímetro, termómetro y espátulas, cuentahílos, lápices y bolígrafos, cubos para agua, esponjas, micrómetro, estopa.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Funciones y Tareas incluidas en el cargo</td></tr>
<tr><td colspan="4">1. Ejecuta operaciones en equipos impresores en diferentes tipos de material; imprime tiro y retiro; ajusta y calibra todas las partes y aditamentos del equipo; impone las planchas; imprime pruebas de impresos a cualquier cantidad de colores.
2. Imprime periódicos en equipo o sistema de equipo de impresión offset.
3. Imprime en equipo o sistema de equipo de impresión offset plana o rotativa en tiro y retiro producciones de cuatro o más colores y forma producciones de dos o más operaciones en cualquier material.
4. Imprime en equipo o sistema de equipos rotativos, a partir de cilindros grabados o huecograbados todo tipo de producción.
5. Imprime en equipo o sistema de equipo rotativos por estereotipia de dos o más torres y con aditamentos de torres flexográficas con alimentación por bobinas.
6. Imprime en equipo impresor flexográfico de dos colores en adelante con sistema de mando central mediante pizarra electrónica.
7. Opera equipo electrónico que acopla dos o tres productos con la utilización de materiales impresos.
8. Imprime y reproduce en equipo computarizado todo tipo de impreso de dos o más colores en cualquier tipo de material.
9. Opera equipo de impresión flexográfica de formularios continuos con más de tres tinteros simultáneos, más de 12 foliadoras y perforación horizontal.
10. Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.
11. Realiza las operaciones de mantenimiento, preparación y limpieza del equipo y su puesto de trabajo.
12. Organiza el puesto de trabajo antes y después de la jornada laboral.
13. Revisión y análisis de la orden de trabajo dejando constancia de las operaciones que realiza.
14. Revisión de las planchas de impresión e imposición de las mismas en el cilindro porta plancha.</td></tr>
</table>

15. Selección y preparación de las tintas, así como aditivos y solución de humectación. Airado y manipulación del papel
16. Calibración y ajuste de diferentes partes de la máquina, y /o aditamentos de estas.
17. Impresión de prueba, ajuste y reajuste para la obtención de la calidad necesaria del pliego impreso.
18. Supervisa el funcionamiento del equipo durante la jornada laboral.
19. Informa al Jefe de turno o Taller cualquier anormalidad o defecto del equipo y problemas de la calidad, productivos o tecnológicos.
20. Muestra al Jefe de turno o taller el pliego impreso ajustado para su aprobación**.**
21. Realiza la limpieza y conservación de las planchas
22. Colabora en el mantenimiento mecánico del equipo y exige a su jefe inmediato por su realización.
23. Orienta al impresor ayudante acerca de que operaciones realizar en conjunto. Realiza lavado de rodillos.
24. Realiza el autocontrol comprobando la calidad de las materias primas, materiales y semiproductos a procesar (planchas, orden de trabajo, muestras, mantas, tintas, etc.) garantizando la conformidad de los mismos y del pliego impreso con los requisitos especificados e implícitos. Separa las máculas de la producción conforme.
25. Carga, descarga traslada desplaza y apila manualmente o en carretilla materias primas y productos semielaborados.
26. Responde directamente por la calidad de la producción que realiza y el cumplimiento de la disciplina tecnológica.
27. Cumple con lo establecido en los documentos rectores de la actividad que realiza, PHT y RES.
28. Participar en las acciones de capacitación de los demás trabajadores.

Competencias del cargo	**Dimensiones**
1. Identificación de problemas y soluciones	Es capaz de identificar rápida y objetivamente los problemas dentro de un contexto determinado, a partir de recoger, ordenar y establecer relaciones entre información y datos, y aplicando de forma efectiva las técnicas de solución de problemas, el sentido común, el conocimiento y la experiencia para la generación de soluciones óptimas.
2. Creatividad e innovación	Busca e identifica nuevas alternativas de solución radicales en contraposición con los esquemas tradicionales, proponiendo variadas soluciones imaginativas y originales, mostrando gran flexibilidad de pensamiento. Posee sentido del riesgo y es capaz de llevar a cabo las soluciones propuestas.
3. Simultaneidad de tareas y polivalencia	Es capaz de llevar a cabo simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas disímiles, sin perder la orientación estratégica y el orden de prioridades. A pesar de una especialización determinada, sus conocimientos, habilidades y experiencia lo convierten en un trabajador versátil y multifacético.
4. Capacidad perceptiva y motriz	Posee un aparato sensorial y una contextura física que le permite una óptima discriminación auditiva, táctil y visual, percibiendo con rapidez todos los cambios o movimientos que se producen en el entorno de su puesto de trabajo y la realización de actividades que requieren de una elevada intensidad física y/o destreza manual.

5. Capacidad de organización	Establece eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, a partir de una distribución y ubicación óptima en tiempo y espacio de la ejecución de las tareas y los recursos, medios y herramientas necesarios para ello.
6. Capacidad de control	Utiliza eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales a nivel táctico y estratégico a partir de una planificación minuciosa de esta actividad.
7. Delegación	A partir del conocimiento de las capacidades y experiencias de sus subordinados elige al más competente y distribuye eficazmente funciones y tareas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
8. Establece relaciones	Es capaz de crear o mantener relaciones interpersonales exitosas o redes de contactos entre las personas que son, o que algún día pueden ser, útiles para alcanzar los objetivos propuestos, compartiendo convenientemente información, conocimientos o afectividad
9. Colaboración	Contribuye al desarrollo del trabajo en grupo y muestra una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo, compartiendo espontáneamente información, conocimientos, herramientas de trabajo y potenciando la formación y desarrollo de otros trabajadores.
10. Autocontrol emocional	Se mantiene trabajando eficazmente en situaciones de decepción y/o rechazo. Es capaz de justificar, explicar y superar racionalmente los problemas surgidos, los fracasos, frustraciones, y acontecimientos negativos, manifestando en todo momento una conducta coherente, madura y estable frente a las tareas que se le encomiendan conservando el compromiso de su cumplimiento.
11. Flexibilidad	Es capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo, de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de dichas situaciones para cambiar o aceptar los cambios, a partir de reformular proyectos, planes, estrategias, modificando el comportamiento propio siguiendo un enfoque diferente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos
12. Honestidad , sinceridad, sentido de la justicia	Es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice, actúa siempre a tono con los principios de la organización
13. Disposición hacia el aprendizaje	Tiene una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo, mostrando disposición para la actualización y elevación de sus conocimientos para mejorar su desempeño respondiendo a sus propios intereses de realización personal y a los de la organización
14. Iniciativa y entusiasmo	Muestra una disposición positiva para realizar sus actividades y alcanzar sus propósitos, emprendiendo acciones, y creando oportunidades para lograr la mejora de su desempeño y el de la organización. Influye activamente en los acontecimientos en lugar de su aceptación pasiva
15. Orientación al cliente	Se esfuerza por descubrir y resolver las necesidades de los demás, trabajadores o clientes externos, mostrando voluntad para ayudarlos y

	servirlos en la solución de sus problemas
16. Discreción	El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor
17. Manejo del proceso de impresión tipo Offset, directa y flexográfica	Conocimiento sobre los procesos de producción con tecnología offset, directa y flexográfica en: Máquinas de 2 colores con formato de (55 x 81) cm o menor que este, realizando trabajos de hasta 8 colores; Máquinas de 1 color en formato de (55 x 81) cm o más, realizando trabajos hasta 5 colores superpuestos y/o yuxtapuestos y máquinas de 1 color de formato de (35 x 51) cm o menos, realizando trabajos de más de 5 colores yuxtapuestos y/o superpuestos
18. Capacidad de enseñar	Puede y transmite sus conocimientos y experiencias al grupo de trabajo que dirige de forma adecuada
19. Agilidad en obtención del objeto social	El/la profesional tiene la capacidad de respuesta rápida ante la necesidad de producir impresos y manipulación de materias primas y productos semielaborados
20. Manejo de las máquinas offset, directas y flexográficas	Conocimiento sobre operar la máquina de impresión Offset en formato (55 x 81) cm o menos en trabajos hasta 8 colores o máquinas de 1 color en formato de (55 x 81) cm o menos en trabajos hasta 5 colores yuxtapuestos o superpuestos. Además conoce sobre el proceder y características de las máquinas de tecnología flexográfica y directa
21. Destreza en la realización del mantenimiento a equipos de impresión	Realiza el mantenimiento con calidad aceptable en el margen de tiempo permisible
22. Conocimiento de los avances tecnológicos en el sector	Conoce los últimos avances de las ciencias y las tecnologías en el campo de la Impresión

Formación exigida para el cargo

Formación académica mínima necesaria: Graduado de Nivel Medio Superior

Conocimientos específicos	**1**	**2**	**3**
1. Conocimiento sobre materiales poligráficos			**X**
2. Conocimientos sobre emplane			**X**
3. Conocimiento sobre impresión			**X**
4. Conocimiento sobre procesos de terminación de la producción		**X**	
	Elementales	**Medios**	**Superiores**
Formación permanente:	**Tiempo de adaptación**		

Mantenerse actualizado sobre el desarrollo tecnológico de la actividad poligráfica y del proceso de impresión offset	Hasta 120 días para desempeñar con autonomía y tareas del cargo

Características de Idoneidad

Generales

1. Poseer y mantener las condiciones políticas y morales acordes a los principios de la revolución.
2. Calificación Real Demostrada (Se entiende como la ejecución eficaz de las funciones asociadas al cargo u ocupación a desempeñar por el que ha sido contratado el trabajador, incluyendo la aplicación correcta de las Reglas de Protección e Higiene del Trabajo)
3. Alta responsabilidad, disciplina, laboriosidad, eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
4. Disposición para realizar otras labores que resulten necesarias a la Empresa, siempre que sus conocimientos y posibilidades reales pueda realizarlas o se pueda capacitar para ello.
5. Cumplir las Normas del Secreto Militar y Estatal.
6. Cumplir con las órdenes y disposiciones generales que rigen la vida en las FAR.
7. Denunciar ante la autoridad competente que considere, cualquier violación de las normas de carácter ético y moral (ilegalidad, abuso de poder, robo, manifestación de corrupción) que se cometan en su radio de acción por otros trabajadores o jefes. De no hacerlo, se compromete en situación similar al infractor o violador, debiendo afrontar semejantes consecuencias en el orden disciplinario y moral ante el colectivo.
8. Realizar evaluaciones frecuentes de su trabajo que aseguren su resultado final con la calidad requerida, así como garantizar la ejecución de supervisión y controles externos.

Específicas

1. Mantener elevada confiabilidad y ética profesional en el desempeño laboral.
2. Actuar con espíritu de consagración, creatividad y audacia en el ejercicio del cargo. Disposición para trabajar en horarios y jornadas irregulares y fuera de la base permanente del centro, según necesidades de la actividad laboral.
3. Total dedicación al trabajo
4. Ser trabajador de alta productividad y eficiencia, según su ocupación.
5. Mantener iniciativa y creatividad ante el ejercicio de sus funciones y tareas.
6. Hacer cambio de labor a otra plaza en función del cumplimiento del Plan Técnico Económico.
7. Mantener una supervisión constante acerca de la actividad que realiza.
8. Mantener la asiduidad al trabajo por encima del 97 %.

Requisitos físicos	**1**	**2**	**3**	**4**
1. No debe tener ningún impedimento físico			**X**	
2. Agudeza visual			**X**	
Requisitos de personalidad	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Seguro de sí			**X**	
2. Controlado			**X**	
3. Competente			**X**	
5. Respetuoso				**X**
6. Consagrado			**X**	

	1:No exigidos	2: Bajos	3: Medios	4:Altos

Responsabilidad

Sobre personas

- **Supervisión orgánica:** No tiene.
- **Supervisión funcional:** No tiene

Económica

No tiene.

Sobre bienes

- Por la pérdida o deterioro de los medios asignados para la realización de su trabajo, la protección del medio ambiente y los recursos naturales del país, contribuir a la protección del agua, la atmósfera, la conservación del suelo, la flora, la fauna todo el rico potencial de la naturaleza y cuando por su acción u omisión provoque la pérdida o deterioro de los medios asignados para la realización de su trabajo o dañe el medio ambiente está obligado a cesar en su conducta y a reparar los daños y perjuicios que ocasione.
- Responde por el estado técnico del equipo de trabajo, y por los medios asignados para la realización de su trabajo y los medios básicos del local.

Relaciones

Internas	Externas
Dpto. Técnico Productivo	No posee

Decisiones: No tiene

Condiciones de trabajo

Ambiente Físico

Locales amplios que permitan la aplicación de la tecnología iluminación y ventilación suficiente, condiciones de humedad y temperatura ambiente específica y libre de polvo.

Esfuerzo que exige la realización de las tareas

1. Mantenerse más del 95% de la jornada laboral de pie.
2. Realizar esfuerzos físicos para la manipulación del material

Horario de Trabajo

De 07:15 a 12:00 horas y de 12:45 a 17:30 horas y de 18:00 a las 21:15 horas en Turnos rotativos en días alternos.

Riesgos

Accidentes de trabajo por actos inseguros o violaciones.

Equipos protectores

Orejera contra ruido, delantal de lona, botas de casquillo y cinturón L/Fuerza.

Otros

Conocer y dominar el contenido del profesiograma garantizando obtener el estado deseado en el desempeño de sus tareas y funciones

Realizado por:_____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Revisado por:_____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Aprobado por:_____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

- **Perfil de cargo por competencias del Impresor "B"**

Denominación del cargo: Impresor B			**Calificador utilizado** 45/2009
Departamento al cual pertenece: Taller Gráfico			
Dependencia jerárquica: Jefe Equipo de Impresión			
Categoría ocupacional: Obrero	**Grupo escala**: VII	**Salario:** 275.00 pesos	**Pago adicional:** 75.00 pesos

Misión del cargo o puesto:
Garantiza la impresión de la producción con tecnología offset, opera máquinas de impresión offset de 2 colores en formato menor de 55 cm x 81cm, realizando trabajos de hasta 8 colores o máquinas de 1 color en formato de 55 cm x 81 cm o menor, realizando trabajos hasta 4 colores superpuestos o yuxtapuestos.

Medios materiales y herramientas utilizadas

Llaves de cubo de ojo y española, destornillador, mesa, silla, cuchillas cúter, alcoholímetro, termómetro y espátulas, cuentahílos, lápices y bolígrafos, cubos para agua, esponjas, micrómetro, estopa.

Funciones y Tareas incluidas en el cargo

1. Prepara y ajusta todo tipo de equipos impresores para imprimir en diferentes tipos de material en tiro y retiro; imprime pruebas de impresos a cualquier cantidad de colores.
2. Opera equipo impresor automático, semiautomático o electrónico.
3. Imprime mediante el sistema offset plana o rotativa trabajos de dos a tres colores en tiro y retiro en cualquier tipo de material.
4. Opera equipos impresores tipográficos de cilindro contra cilindro, contra planos, trabajos de hasta 4 colores con ponche y perforado o con encajes en cualquier tipo de material.
5. Opera equipos de impresión directa de plano contra plano para trabajos de más de 4 colores con encaje o trabajos de 10 o más foliadoras con colores superpuestos, policromías, y estampado en seco; impresión en Serigrafía y en tampografía en cualquier tipo de soporte.
6. Opera equipos de rayado con cilindro flexográfico y con discos simultáneamente con formato para el intercalado de cubiertas; equipo impresor reproductor computarizado de un color para todo tipo de material.
7. Participa como segundo operario en equipo de impresión de periódicos u otros impresos en máquinas rotativas.
8. Opera equipo impresor semiautomático que ejecuta la impresión de pruebas.
9. Opera equipo impresor offset plano de formato mayor de 70 x 100 cm. para trabajos de tiro y retiro de un color en medios tonos y plat en cualquier tipo de material.
10. Opera equipo impresor offset rotativo para trabajos de tiro y retiro conformadora de dos o más operaciones en cualquier tipo de material.
11. Opera equipo de impresión flexográfica de formularios continuos de hasta tres tinteros en tiro y retiro, foliado o no, hasta 12 foliadoras, con ponche de archivo y perforado.
12. Mezcla proporciones de tintas; forra y desviste mojadores.
13. Opera equipo de impresión tipográfica de cilindro contra plano de hasta dos colores con medios tonos y grabados en formatos de 17 x 22 pulgadas hasta 22 x 30 pulgadas en cualquier tipo de material.
14. Opera equipo rallador por discos con tinta en tiro y retiro con impresión por cilindro de goma y cilindro flexográfico simultaneo con hojeo en producciones de gran precisión.
15. Participa en la operación de equipo o sistema de equipo de impresión rotativa por estereotipia de dos o más torres, y con aditamentos de torres flexográficas; realiza la fusión de planchas semicilíndricas o tubulares; bisela las planchas fundidas; rebaja con fresadoras las partes del grabado que sean necesarias; matriza las planchas de estereotipia.
16. Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera
17. Garantiza las operaciones de mantenimiento de preparación, limpieza y mantenimiento del equipo y área

de trabajo.

18. Organiza el puesto de trabajo antes y después de la jornada laboral.
19. Revisa y analiza la orden de trabajo dejando constancia en la misma de las operaciones realizadas.
20. Revisa las planchas y las impone en el cilindro porta plancha.
21. Selecciona y prepara las tintas, así como los aditivos.
22. Manipula y airea el papel.
23. Revisa e imprime las mantas con sus calzos en el cilindro porta mantas.
24. Realiza calibraciones y ajuste de diferentes partes de la máquina y/o aditamentos, de estos.
25. Realiza la impresión de prueba de ajuste y reajuste para la obtención de la calidad necesaria del pliego impreso.
26. Supervisa el funcionamiento del equipo durante la jornada laboral.
27. Informa al jefe de turno o taller cualquier anormalidad o defectos del equipo, así como problemas de calidad, productivos o tecnológicos.
28. Muestra al jefe de turno o taller el pliego impreso ajustado para su aprobación.
29. Limpia y conserva las planchas utilizadas.
30. Colabora en el mantenimiento mecánico del equipo y exige a su jefe por su realización.
31. Realiza el lavado de los rodillos.
32. Realiza el autocontrol comprobando la conformidad de las materias primas, materiales y que recibe con los requisitos de calidad establecidos e implícitos semiproductos (planchas, orden de trabajo, muestras, mantas, etc)
33. Garantiza la calidad del pliego impreso.
34. Carga, descarga, apila y desplaza los productos semielaborados y materias primas que utiliza.
35. Anota en la orden de trabajo el trabajo realizado así como en su soporte de producción (OTS)
36. Responde directamente por la calidad de la producción que realiza, la observancia de la disciplina tecnológica.
37. Cumple lo establecido en los procedimientos y documentos rectores de la actividad que realiza, PHT y RES.
38. Paletiza la producción la identifica y separa la mácula.
39. Participar en las acciones de capacitación de los trabajadores.

Competencias del cargo	**Dimensione**
1. Análisis de problemas	Es capaz de realizar un eficiente procesamiento de la información en el que interviene la capacidad de razonamiento, fluidez de ideas, evaluación de datos, comparación sistemática y generalización de alternativas, establecimiento de prioridades e identificación de las relaciones causa efecto que se dan, que le permiten llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna.
2. Creatividad e innovación	Busca e identifica nuevas alternativas de solución radicales en contraposición con los esquemas tradicionales, proponiendo variadas soluciones imaginativas y originales, mostrando gran flexibilidad de pensamiento. Posee sentido del riesgo y es capaz de llevar a cabo las soluciones propuestas.

3. Capacidad perceptiva y motriz	Posee un aparato sensorial y una contextura física que le permite una óptima discriminación auditiva, táctil y visual, percibiendo con rapidez todos los cambios o movimientos que se producen en el entorno de su puesto de trabajo y la realización de actividades que requieren de una elevada intensidad física y/o destreza manual.
4. Capacidad de organización	Establece eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, a partir de una distribución y ubicación óptima en tiempo y espacio de la ejecución de las tareas y los recursos, medios y herramientas necesarios para ello.
5. Colaboración	Contribuye al desarrollo del trabajo en grupo y muestra una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo, compartiendo espontáneamente información, conocimientos, herramientas de trabajo y potenciando la formación y desarrollo de otros trabajadores.
6. Flexibilidad	Es capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo, de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de dichas situaciones para cambiar o aceptar los cambios, a partir de reformular proyectos, planes, estrategias, modificando el comportamiento propio siguiendo un enfoque diferente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos
7. Autocontrol emocional	Se mantiene trabajando eficazmente en situaciones de decepción y/o rechazo. Es capaz de justificar, explicar y superar racionalmente los problemas surgidos, los fracasos, frustraciones, y acontecimientos negativos, manifestando en todo momento una conducta coherente, madura y estable frente a las tareas que se le encomiendan conservando el compromiso de su cumplimiento.
8. Honestidad , sinceridad, sentido de la justicia	Es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice, actúa siempre a tono con los principios de la organización
9. Iniciativa y entusiasmo	Muestra una disposición positiva para realizar sus actividades y alcanzar sus propósitos, emprendiendo acciones, y creando oportunidades para lograr la mejora de su desempeño y el de la organización. Influye activamente en los acontecimientos en lugar de su aceptación pasiva
10. Orientación al cliente	Se esfuerza por descubrir y resolver las necesidades

	de los demás, trabajadores o clientes externos, mostrando voluntad para ayudarlos y servirlos en la solución de sus problemas
11. Discreción	El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor
12. Agilidad en obtención del objeto social	El/la profesional tiene la capacidad de respuesta rápida ante la necesidad de producir impresos y manipulación de materias primas y productos semielaborados
13. Manejo del proceso de impresión tipo offset, flexográfica y directa	Conocimiento sobre los procesos de producción con tecnología offset, directa y flexográfica en: Máquinas de 2 colores con formato de (55 x 81) cm o menor que este, realizando trabajos de hasta 8 colores; Máquinas de 1 color en formato de (55 x 81) cm o más, realizando trabajos hasta 5 colores superpuestos y/o yuxtapuestos y máquinas de 1 color de formato de (35 x 51) cm o menos, realizando trabajos de más de 5 colores yuxtapuestos y/o superpuestos
14. Manejo de las máquinas offset, directa y flexográfica	Conocimiento sobre operar la máquina de impresión Offset en formato (55 x 81) cm o menos en trabajos hasta 8 colores o máquinas de 1 color en formato de (55 x 81) cm o menos en trabajos hasta 5 colores yuxtapuestos o superpuestos. Además conoce sobre el proceder y características de las máquinas de tecnología flexográfica y directa
15. Destreza en la realización del mantenimiento a equipos de impresión	Realiza el mantenimiento con calidad aceptable en el margen de tiempo permisible
16. Conocimiento de los avances tecnológicos en el sector	Conoce los últimos avances de las ciencias y las tecnologías en el campo de la Impresión

Formación exigida para el cargo

Formación académica mínima necesaria: Graduado de Nivel Medio

Conocimientos específicos	**1**	**2**	**3**
1. Conocimiento sobre materiales poligráficos			**X**
2. Conocimientos sobre emplane			**X**
3. Conocimiento sobre impresión			**X**
4. Conocimiento sobre procesos de terminación de la producción		**X**	
	Elementales	Medios	Superiores

Formación permanente:	**Tiempo de adaptación**
Mantenerse actualizado sobre el desarrollo tecnológico de la actividad poligráfica y del proceso de impresión offset.	Hasta 120 días para desempeñar con autonomía y tareas del cargo.

Características de Idoneidad

Generales

1. Poseer y mantener las condiciones políticas y morales acordes a los principios de la revolución.
2. Calificación Real Demostrada (Se entiende como la ejecución eficaz de las funciones asociadas al cargo u ocupación a desempeñar por el que ha sido contratado el trabajador, incluyendo la aplicación correcta de las Reglas de Protección e Higiene del Trabajo).
3. Alta responsabilidad, disciplina, laboriosidad, eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
4. Disposición para realizar otras labores que resulten necesarias a la Empresa, siempre que sus conocimientos y posibilidades reales pueda realizarlas o se pueda capacitar para ello.
5. Cumplir las Normas del Secreto Militar y Estatal
6. Cumplir con las órdenes y disposiciones generales que rigen la vida en las FAR.
7. Denunciar ante la autoridad competente que considere, cualquier violación de las normas de carácter ético y moral (ilegalidad, abuso de poder, robo, manifestación de corrupción) que se cometan en su radio de acción por otros trabajadores o jefes. De no hacerlo, se compromete en situación similar al infractor o violador, debiendo afrontar semejantes consecuencias en el orden disciplinario y moral ante el colectivo.
8. Realizar evaluaciones frecuentes de su trabajo que aseguren su resultado final con la calidad requerida, así como garantizar la ejecución de supervisión y controles externos.

Específicas

9. Mantener elevada confiabilidad y ética profesional en el desempeño laboral.
10. Actuar con espíritu de consagración, creatividad y audacia en el ejercicio del cargo
11. Disposición para trabajar en horarios y jornadas irregulares y fuera de la base permanente del centro, según necesidades de la actividad laboral.
12. Total dedicación al trabajo
13. Ser trabajador de alta productividad y eficiencia, según su ocupación.
14. Mantener iniciativa y creatividad ante el ejercicio de sus funciones y tareas.
15. Hacer cambio de labor a otra plaza en función del cumplimiento del Plan Técnico Económico.
16. Mantener una supervisión constante acerca de la actividad que realiza.
17. Mantener la asiduidad al trabajo por encima del 97 %.

Requisitos físicos	**1**	**2**	**3**	**4**
1. No debe tener ningún impedimento físico				**X**
2. Agudeza visual				**X**
Requisitos de personalidad	**1**	**2**	**3**	**4**

1. Seguro de sí				**X**
2. Dinámico				**X**
3. Controlado				**X**
4. Competente				**X**
5. Respetuoso				**X**
6. Sincero			**X**	
7. Capacidad de análisis			**X**	
8. Consagrado				**X**
	1. No exigidos	**2 Bajos**	**3 Medios**	**4. Altos**

Responsabilidad

Sobre personas

- **Supervisión orgánica:** No tiene.
- **Supervisión funcional:** No tiene

Económica

No tiene.

Sobre bienes

1. Por la pérdida o deterioro de los medios asignados para la realización de su trabajo, la protección del medio ambiente y los recursos naturales del país, contribuir a la protección del agua, la atmósfera, la conservación del suelo, la flora, la fauna todo el rico potencial de la naturaleza y cuando por su acción u omisión provoque la pérdida o deterioro de los medios asignados para la realización de su trabajo o dañe el medio ambiente está obligado a cesar en su conducta y a reparar los daños y perjuicios que ocasione.
2. Responde por el estado técnico del equipo de trabajo, y por los medios asignados para la realización de su trabajo y los medios básicos del local.

Relaciones

Internas	**Externas**
Dpto. Técnico Productivo	No posee

Decisiones: No tiene

Condiciones de trabajo

Ambiente Físico

Locales amplios que permitan la aplicación de la tecnología, iluminación y ventilación suficiente, condiciones de humedad y temperatura ambiente específica y libre de polvo.

Esfuerzo que exige la realización de las tareas

1. Mantenerse más del 95% de la jornada laboral de pie.
2. Realizar esfuerzos físicos para la manipulación del material

Horario de Trabajo

De 07:15 a 12:00 horas y de 12:45 a 17:30 horas y de 18:00 a las 21:15 horas en Turnos rotativos en días alternos.

Riesgos

Accidentes de trabajo por actos inseguros o violaciones.

Equipos protectores

Orejera contra ruido, delantal de lona, botas de casquillo y cinturón L/Fuerza.
Otros
Conocer y dominar el contenido del profesiograma garantizando obtener el estado deseado en el desempeño de sus tareas y funciones
Realizado por:_____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____ **Revisado por:**_____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____ **Aprobado por:**_____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

- **Perfil de cargo por competencias del Técnico en Producción (Jefe de Equipo)**

Denominación del cargo: Técnico en Producción (Jefe de Equipo)			**Calificador utilizado** 77/2009
Departamento al cual pertenece: Taller Gráfico			
Dependencia jerárquica: Jefe taller gráfico			
Categoría ocupacional: Técnico	**Grupo escala**: X	**Salario:** 325.00 pesos	**Pago adicional:** 105.00 pesos

Misión del cargo o puesto:

- Planificar, organizar, supervisar, controlar y dirigir el cronograma de ejecución de las ordenes de trabajo .Dirige y Controla toda la actividad de las brigada de impresión offset y directa.
- Opera máquina de impresión Offset en formato (55 x 81) cm o menos en trabajos hasta 8 colores o máquinas de 1 color en formato de (55 x 81) cm o menos en trabajos hasta 5 colores yuxtapuestos o superpuestos. Garantiza la calidad de las producciones en proceso.

Medios materiales y herramientas utilizadas

Llaves de cubo de ojo y española, destornillador, regla de y 100cm, portaminas, carretilla hidráulica para traslado de la producción, mesa, silla, cuchillas cúter. Papel PH, alcoholímetro, termómetro y espátulas, buró, calculadora, material de oficina, silla, presilla y presilladora.

Funciones y Tareas incluidas en el cargo

1. Analiza la planificación y ejecución real de la producción.
2. Relaciona la capacidad de producción, aprovechamiento y posibles variantes para incrementar el aprovechamiento.
3. Analiza el resultado de la producción planificada, los inventarios, demás indicadores de la empresa y su relación con el plan de producción.
4. Propone medidas, elabora pronósticos e informes de producción.
5. Realiza balances de carga y capacidad.
6. Calcula las necesidades de materias primas y materiales auxiliares necesarios para garantizar el plan de producción y las tareas auxiliares.
7. Organiza y controla el aseguramiento y servicio a los puestos de trabajo.
8. Controla con la periodicidad requerida los planes de producción y tareas auxiliares.
9. Controla e informa los casos de averías mayores o accidentes fatales y las medidas que oportunamente fue necesario ejecutar.
10. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.
11. Planifica, organiza, programa, controla, supervisa y dirige el proceso productivo del grupo de

impresión offset y directa, exigiendo por la calidad, la disciplina laboral y tecnológica y la eficiencia laboral del grupo bajo su mando.

12. Recepciona, Planifica, controla e informa diariamente el flujo y el estado de la ejecución de las órdenes de Trabajo con respecto a la fecha de entrega al almacén, las analiza y programa su ejecución, definiendo el operario que la ejecutará.
13. Solicita los materiales, materias primas y medios para la realización de la producción.
14. Entrega al próximo proceso la producción realizada en el turno de trabajo de la calidad requerida y las cantidades que orienta la orden, controlando la misma en los registros correspondientes.
15. Aprueba la ejecución del trabajo después de analizado junto con el operario el pliego impreso de prueba.
16. Participa en la determinación de las causas que lo provocan y toman decisiones para su solución.
17. Sustituye al jefe de taller y al jefe de grupo de terminación de la producción en su ausencia.
18. Informa al jefe de taller de la producción en proceso y las no conformidades detectadas, participando en la determinación de las causas que lo provocan y toman decisiones para su solución.
19. Controla la asistencia y puntualidad del personal al puesto de trabajo.
20. Evalúa el desempeño del personal bajo su mando diariamente y hace resumen mensual.
21. Realiza las reuniones semanales del grupo.
22. Exige por la limpieza y organización del taller.
23. Vela y exige por el cumplimiento, limpieza, lubricación y conservación de los equipos y máquinas de trabajo.
24. Responde por la seguridad del taller y las producciones que se realizan en el mismo.
25. Selecciona y prepara las tintas, la solución de humectación y otros materiales auxiliares entregándolos a los operarios.
26. Garantiza la calidad de las materias primas y semiproductos comprobando la conformidad de los mismos antes de entregarlos al operario.
27. Garantiza la calidad de los semiproductos resultantes de los procesos que se ejecutan en su área realizando revisiones periódicas y exigiendo la realización del autocontrol operario.
28. Garantiza el cumplimiento de la disciplina tecnológica y la óptima explotación del equipamiento tecnológico.
29. Cumple y exige cumplimiento de los procedimientos y documentos rectores de las actividades que se desarrollan en el grupo SHO y RES.
30. Realiza análisis del cumplimiento del plan de producción proponiendo medidas para su mejoramiento.
31. Realiza las operaciones de mantenimiento, preparación y limpieza del equipo y su puesto de trabajo.
32. Organiza el puesto de trabajo antes y después de la jornada laboral.
33. Revisión y análisis de la orden de trabajo dejando constancia de las operaciones que realiza.
34. Revisión de las planchas de impresión e imposición de las mismas en el cilindro porta plancha
35. Calibración y ajuste de diferentes partes de la máquina, y /o aditamentos de estas.
36. Impresión de prueba, ajuste y reajuste para la obtención de la calidad necesaria del pliego impreso
37. Supervisa el funcionamiento del equipo durante la jornada laboral.
38. Informa al Jefe de Taller cualquier anormalidad o defecto del equipo y problemas de la calidad, productivos o tecnológicos.
39. Muestra al Jefe de taller el pliego impreso ajustado para su aprobación.
40. Realiza la limpieza y conservación de las planchas de las planchas utilizadas.
41. Colabora en el mantenimiento mecánico del equipo y exige a su jefe inmediato por su realización.
42. Realiza el autocontrol comprobando la calidad de las materias primas, materiales y semiproductos a procesar (planchas, orden de trabajo, muestras, mantas, tintas, etc.) garantizando la conformidad de los mismos y del pliego impreso con los requisitos especificados e implícitos. Separa las máculas de la producción conforme.
43. Carga, descarga traslada desplaza y apila manualmente o en carretilla materias primas y productos

semielaborados.

44. Responde directamente por la calidad de la producción que realiza y el cumplimiento de la disciplina tecnológica.
45. Participa en todas las actividades de organización General que se ejecutan en el Taller.
46. Participar en las acciones de capacitación de los demás trabajadores.

Competencias calves del cargo	Dimensiones
1. Identificación de problemas y soluciones	Es capaz de identificar rápida y objetivamente los problemas dentro de un contexto determinado, a partir de recoger, ordenar y establecer relaciones entre información y datos, y aplicando de forma efectiva las técnicas de solución de problemas, el sentido común, el conocimiento y la experiencia para la generación de soluciones óptimas.
2. Creatividad e innovación	Busca e identifica nuevas alternativas de solución radicales en contraposición con los esquemas tradicionales, proponiendo variadas soluciones imaginativas y originales, mostrando gran flexibilidad de pensamiento. Posee sentido del riesgo y es capaz de llevar a cabo las soluciones propuestas.
3. Capacidad perceptiva y motriz	Posee un aparato sensorial y una contextura física que le permite una óptima discriminación auditiva, táctil y visual, percibiendo con rapidez todos los cambios o movimientos que se producen en el entorno de su puesto de trabajo y la realización de actividades que requieren de una elevada intensidad física y/o destreza manual.
4. Capacidad de control	Utiliza eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales a nivel táctico y estratégico a partir de una planificación minuciosa de esta actividad.
5. Liderazgo	Es capaz de aglutinar, conducir, definir estilos conductuales y normas de comportamiento, hacia la consecución de los objetivos organizacionales a partir de su ejemplo individual ocupando un lugar significativo dentro del grupo. Hace uso de su poder otorgado para conseguir buenos resultados, diciendo en el momento oportuno que hacer a las personas subordinadas a él. Es capaz de adaptarse rápidamente al grupo aceptando y compartiendo normas y tareas grupales para el logro de objetivos. Se implica afectivamente en la actividad, contribuyendo de manera importante a la unión del grupo, a partir de su participación activa en la toma de decisiones grupales.
6. Delegar	A partir del conocimiento de las capacidades y experiencias de sus subordinados elige al más competente y distribuye

	eficazmente funciones y tareas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
7. Capacidad de organización	Establece eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, a partir de una distribución y ubicación óptima en tiempo y espacio de la ejecución de las tareas y los recursos, medios y herramientas necesarios para ello.
8. Planeación	Muestra capacidad para proyectar el desarrollo de la organización o parte de ella de forma realista, realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras.
9. Negociación	Es capaz de resolver conflictos eficazmente logrando el favorecimiento de ambas partes, a partir de conciliar enfoques e interfaces en función de la racionalización de los elementos positivos de determinadas ideas, criterios, voluntades, cuidando mantener un clima estable, equilibrado y abierto ante las contingencias.
10. Flexibilidad	Es capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo, de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de dichas situaciones para cambiar o aceptar los cambios, a partir de reformular proyectos, planes, estrategias, modificando el comportamiento propio siguiendo un enfoque diferente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos
11. Autocontrol emocional	Se mantiene trabajando eficazmente en situaciones de decepción y/o rechazo. Es capaz de justificar, explicar y superar racionalmente los problemas surgidos, los fracasos, frustraciones, y acontecimientos negativos, manifestando en todo momento una conducta coherente, madura y estable frente a las tareas que se le encomiendan conservando el compromiso de su cumplimiento.
12. Honestidad , sinceridad, sentido de la justicia	Es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice, actúa siempre a tono con los principios de la organización
13. Disposición hacia el aprendizaje	Tiene una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo, mostrando disposición para la actualización y elevación de sus conocimientos para mejorar su desempeño respondiendo a sus propios intereses de realización personal y a los de la organización
14. Iniciativa y entusiasmo	Muestra una disposición positiva para realizar sus actividades y alcanzar sus propósitos, emprendiendo acciones, y creando oportunidades para lograr la mejora de su desempeño y el de la organización. Influye activamente

	en los acontecimientos en lugar de su aceptación pasiva
15. Orientación al cliente	Se esfuerza por descubrir y resolver las necesidades de los demás, trabajadores o clientes externos, mostrando voluntad para ayudarlos y servirlos en la solución de sus problemas
16. Discreción	El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor
17. Capacidad de enseñar	Puede y transmite sus conocimientos y experiencias al grupo de trabajo que dirige de forma adecuada
18. Manejo del proceso de impresión tipo Offset, directa y flexográfica	Conocimiento sobre los procesos de producción con tecnología offset, directa y flexográfica en: Máquinas de 2 colores con formato de (55 x 81) cm o menor que este, realizando trabajos de hasta 8 colores; Máquinas de 1 color en formato de (55 x 81) cm o más, realizando trabajos hasta 5 colores superpuestos y/o yuxtapuestos y máquinas de 1 color de formato de (35 x 51) cm o menos, realizando trabajos de más de 5 colores yuxtapuestos y/o superpuestos
19. Agilidad en obtención del objeto social	El/la profesional tiene la capacidad de respuesta rápida ante la necesidad de producir impresos y manipulación de materias primas y productos semielaborados
20. Manejo de las máquinas offset, directas y flexográficas	Conocimiento sobre operar la máquina de impresión Offset en formato (55 x 81) cm o menos en trabajos hasta 8 colores o máquinas de 1 color en formato de (55 x 81) cm o menos en trabajos hasta 5 colores yuxtapuestos o superpuestos. Además conoce sobre el proceder y características de las máquinas de tecnología flexográfica y directa
21. Destreza en la realización del mantenimiento a equipos de impresión	Realiza el mantenimiento con calidad aceptable en el margen de tiempo permisible
22. Conocimiento de los avances tecnológicos en el sector	Conoce los últimos avances de las ciencias y las tecnologías en el campo de la Impresión
Formación exigida para el cargo	
Formación académica mínima necesaria: Graduado de Nivel Medio Superior	

Conocimientos específicos	**1**	**2**	**3**
1. Desarrollo de la actividad poligráfica			**X**
2. Técnicas de dirección y trabajo en grupo			**X**
	Elementales	**Medios**	**Superiores**

Formación permanente:	**Tiempo de adaptación**
1. Mantenerse actualizado sobre el desarrollo tecnológico de la actividad poligráfica. 2. Técnicas de dirección y trabajo en grupo.	Hasta 120 días para desempeñar con autonomía las funciones y tareas del cargo

Características de Idoneidad

Generales

1. Poseer y mantener las condiciones políticas y morales acordes a los principios de la revolución.
2. Calificación Real Demostrada (Se entiende como la ejecución eficaz de las funciones asociadas al cargo u ocupación a desempeñar por el que ha sido contratado el trabajador, incluyendo la aplicación correcta de las Reglas de Protección e Higiene del Trabajo).
3. Alta responsabilidad, disciplina, laboriosidad, eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones
4. Disposición para realizar otras labores que resulten necesarias a la Empresa, siempre que sus conocimientos y posibilidades reales pueda realizarlas o se pueda capacitar para ello.
5. Cumplir las Normas del Secreto Militar y Estatal.
6. Cumplir con las órdenes y disposiciones generales que rigen la vida en las FAR.
7. Denunciar ante la autoridad competente que considere, cualquier violación de las normas de carácter ético y moral (ilegalidad, abuso de poder, robo, manifestación de corrupción) que se cometan en su radio de acción por otros trabajadores o jefes. De no hacerlo, se compromete en situación similar al infractor o violador, debiendo afrontar semejantes consecuencias en el orden disciplinario y moral ante el colectivo.
8. Realizar evaluaciones frecuentes de su trabajo que aseguren su resultado final con la calidad requerida, así como garantizar la ejecución de supervisión y controles externos.

Específicas

1. Mantener elevada confiabilidad y ética profesional en el desempeño laboral.
2. Actuar con espíritu de consagración, creatividad y audacia en el ejercicio del cargo
3. Disposición para trabajar en horarios y jornadas irregulares y fuera de la base permanente del centro, según necesidades de la actividad laboral.
4. Total dedicación al trabajo
5. Ser trabajador de alta productividad y eficiencia, según su ocupación.
6. Mantener iniciativa ética y creatividad ante el ejercicio de sus funciones y tareas.
7. Desarrolla diariamente un Trabajo de Supervisión y control a todas las actividades bajo su mando.
8. Hacer cambio de labor a otra plaza en función del cumplimiento del Plan Técnico Económico.
9. Mantener la asiduidad al trabajo por encima del 97 %.

Requisitos físicos	**1**	**2**	**3**	**4**
1. No debe tener ningún impedimento físico			**X**	
2. Agudeza visual			**X**	
Requisitos de personalidad	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Comunicativo				**X**
2. Seguro de sí				**X**
3. Dinámico				**X**
4. Controlado				**X**
5. Competente				**X**

6. Respetuoso				**X**
7. Sincero				**X**
8. Capacidad de análisis				**X**
9. Consagrado				**X**
	1. No exigidos	**2 Bajos**	**3 Medios**	**4. Altos**

Responsabilidad

Sobre personas

- **Supervisión orgánica:** No tiene.
- **Supervisión funcional:** impresores, encuadernadores y guillotineros.

Económica

No tiene.

Sobre bienes

1. Por la pérdida o deterioro de los medios asignados para la realización de su trabajo, la protección del medio ambiente y los recursos naturales del país, contribuir a la protección del agua, la atmósfera, la conservación del suelo, la flora, la fauna todo el rico potencial de la naturaleza y cuando por su acción u omisión provoque la pérdida o deterioro de los medios asignados para la realización de su trabajo o dañe el medio ambiente está obligado a cesar en su conducta y a reparar los daños y perjuicios que ocasione.
2. Responde por el estado técnico de los equipos de trabajo y por los medios asignados a su puesto y los medios básicos del taller.
3. Sobre la producción y el consumo de materiales.

Relaciones

Internas	**Externas**
Dpto. Técnico Productivo, Preimpresión, Taller de Impresión, y grupo de terminación de la producción.	No posee

Decisiones

Sobre la calidad de la producción y materiales

Condiciones de trabajo

Ambiente Físico

Local amplio que permita la aplicación de la tecnología con iluminación y ventilación suficiente y condiciones de humedad y temperatura específica y libre de polvo.

Esfuerzo que exige la realización de las tareas

1. Mantenerse de pie más del 90% de la jornada laboral.
2. Realiza esfuerzos físicos para la manipulación del material.

Horario de Trabajo

De 07:15 AM horas a 09:15 PM en Turnos rotativos en días alternos.

Riesgos

Accidentes de trabajo por actos inseguros.

Equipos protectores

Protección auditiva de uso no continuado, botas con casquillo
Otros
Conocer y dominar el contenido del profesiograma garantizando obtener el estado deseado en el desempeño de sus tareas y funciones
Realizado por:_____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____ **Revisado por:**_____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____ **Aprobado por:**_____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Anexo 41: Indicadores de resultado y competencias para el cargo o los cargos clave

¿Cuáles son los indicadores que deben conformar el contenido del cargo de Impresor “A”?

Matriz de indicadores del cargo expresada por los expertos (E):

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E 8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
Resultado															
Cumplimiento del contenido de trabajo (CCT) 1	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Cumplimiento de indicadores. de costos y gastos (CICG) 2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cumplimiento del consumo de material (CCM) 3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Cumplimiento del consumo percápita clientes (CCP) 4	X										X				
Pérdida de ingresos por productos no conformes (PIPC) 5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		
Quejas y reclamaciones (QR) 6	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X
Resultados auditorías, inspecciones (RAI) 7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nivel satisfacción del cliente (NSC)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

8															
Cumplimiento estándares de calidad (CEC) 9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
% de cursos satisfactorios (CS) 10	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X
Participación en Fórums, ANIR (PFANIR) 11		X			X				X			X			X
Autopreparación (A) 12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competencia															
Nivel Medio Superior (NMS) 13	X					X	X				X			X	
Conocimientos sobre la tecnología (CST) 14	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Conocimiento de sus funciones claves (FC) 15	X	X	X	X	X	X		X		X		X	X	X	
Conocimiento de las normas (CN) 16	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo(UAM) 17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Organización del puesto (OP) 18	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X
Destreza en la realización de productos (DPS) 19	X		X	X			X		X			X	X		X
Tiempo operativo por unidades impresas con la		X	X		X	X		X		X	X	X	X	X	X

calidad requerida (TOU) 20															
Grado de influencia(GI) 21	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X	X
Eficiencia en la enseñanza (ELE) 22	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Economía y control interno (ECI) 23	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Sinceridad (S) 24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Patriotismo (P) 25	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sentido de pertenencia (SP) 26	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad (H) 27	X														
Ética profesional (EP) 28	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Disciplina laboral (DL) 29	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X
Puntualidad (Pu) 30	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proyección hacia el cliente (PHC) 31	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) 32	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Disposición a asumir nuevas tareas (DNT) 33			X	X		X	X		X			X		X	X
Cuidado de la propiedad social (CPS) 34	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Trabajo en equipo (TE) 35		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Satisfacción laboral (SL) 36	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Compromiso (C) 37	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Perspectiva (Pe) 38	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

¿Está usted de acuerdo en que esos son verdaderamente los indicadores para ese cargo? Con las que no esté de acuerdo márquelas con N.

Matriz de indicadores depurados con nivel de concordancia:

Indicador	**E 1**	**E 2**	**E 3**	**E 4**	**E 5**	**E 6**	**E 7**	**E 8**	**E 9**	**E 10**	**E 11**	**E 12**	**E 13**	**E 14**	**E 15**	**CC %**
Resultado																
1				N				N								13,33
2																100
3													N			93,33
4		N	N	N	N	N	N	N	N	N		N	N	N	N	13,33
5											N			N	N	80
6									N				N			86,67
7																100
8																100
9																100
10									N		N			N		80
11	N		N	N		N	N	N		N	N		N	N		33,33
12																100
Competencia																
13		N	N	N	N			N	N	N		N	N		N	33,33
14										N						93,33
15							N		N		N				N	73,33
16																100
17																100
18						N								N		86,67
19		N			N	N		N		N	N			N		53,33
20	N			N			N		N							73,33
21				N					N				N			80
22			N													93,33
23			N									N				86,67

24																100
25																100
26																100
27		N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	6,67
28								N								93,33
29					N			N								86,67
30																100
31																100
32																100
33	N	N			N			N		N	N		N			53,33
34																100
35	N															93,33
36																100
37																100
38																100

Anexo 42: Diseño de Indicadores de resultados

Listado de indicadores de resultado			
Clasificación	**No.**	**Indicadores**	**Unidad de medida**
Cantidad	**1**	Cumplimiento del contenido de trabajo (CCT)	MB, B, R, M
	2	Cumplimiento de indicadores de costos y gastos (CICG)	E, MB, B, R, M
	3	Cumplimiento del consumo de material (CCM)	E, MB, B, R, M
	4	Pérdida de ingresos por productos no conformes (PIPC)	Cantidad
Indicadores de calidad	**5**	Quejas y reclamaciones (QR)	MB, B, R, M
	6	Resultados auditorías, inspecciones (RAI)	MB, B, R, M
	7	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	MB, B, R, M
	8	Cumplimiento estándares de calidad (CEC)	MB, B, R, M
Indicadores de crecimiento y desarrollo	**9**	Porciento de cursos satisfactorios (CS)	Cantidad
	10	Autopreparación (A)	MB, B, R, M

Anexo 43: Diseño de los indicadores de competencia

Listado de indicadores de competencias			
Clasificación	**No**	**Indicadores**	**Medida**
Conocimientos requeridos para el cargo	1	Conocimientos sobre la tecnología (CST)	MB, B, R, M
	2	Conocimiento de sus funciones claves (FC)	2, 3, 4, 5
	3	Conocimiento de las normas (CN)	MB, B, R, M
Habilidades requeridas para el cargo	4	Utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo(UAM)	MB, B, R, M
	5	Organización del puesto (OP)	MB, B, R, M
	6	Tiempo operativo por unidades impresas con la calidad requerida (TOU)	Tiempo*
	7	Grado de influencia (GI)	E, MB, B, R, M
	8	Eficiencia en la enseñanza (ELE)	E, MB, B, R, M
	9	Economía y control interno (ECI)	MB, B, R, M
Valores	10	Sinceridad (S)	B, M
	11	Patriotismo (P)	MB, B, R, M
	12	Sentido de pertenencia (SP)	MB, B, R, M
	13	Honestidad (H)	MB, B, R, M
	14	Ética profesional (EP)	MB, B, R, M
Complementarios de actitud	15	Disciplina laboral (DL)	MB, B, R, M
	16	Puntualidad (Pu)	%
	17	Proyección hacia el cliente (PHC)	E, MB, B, R, M
	18	Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)	%
	19	Cuidado de la propiedad social (CPS)	MB, B, R, M
	20	Trabajo en equipo (TE)	MB, B, R, M
Perceptuales	21	Satisfacción laboral (SL)	%
	22	Compromiso (C)	%
	23	Perspectiva (Pe)	%

Anexo 44: Mecanismo de recopilación de información para los indicadores de resultados

Listado de indicadores de resultado				
Clasificación	**No.**	**Indicadores**	**Fuentes**	**Frecuencias**
Cantidad	**1**	Cumplimiento del contenido de trabajo (CCT)	Registro Supervisor, Técnica 360º	Mensual
	2	Cumplimiento de indicadores. de costos y gastos (CICG)	Registro Económico	Mensual
	3	Cumplimiento del consumo de material (CCM)	Inventarios de materias primas	Mensual
	4	Pérdida de ingresos por productos no conformes (PIPC)	Registro Económico	Mensual
Indicadores de calidad	**5**	Quejas y reclamaciones (QR)	Dpto. Comercial, Libro de clientes, Encuesta	Mensual
	6	Resultados auditorías, inspecciones (RAI)	Registro Supervisor	Mensual
	7	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Dpto. Comercial, Libro de clientes, Encuesta	Mensual
	8	Cumplimiento estándares de calidad (CEC)	Técnica 360º	Mensual
Indicadores de crecimiento y desarrollo	**9**	% de cursos satisfactorios (CS)	Dpto. RRHH	Trimestral
	10	Autopreparación (A)	Técnica 360º	Mensual

Anexo 45: Mecanismo de recopilación de información para los indicadores de competencia

Indicadores de competencias			
No	**Indicadores**	**Fuentes**	**Frecuencia**
1	Conocimientos sobre la tecnología (CST)	Técnica 360°	Mensual
2	Conocimiento de sus funciones claves (FC)	Técnica 360°	Mensual
3	Conocimiento de las normas (CN)	Técnica 360°	Mensual
4	Utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo(UAM)	Técnica 360°	Mensual
5	Organización del puesto (OP)	Técnica 360°	Mensual
6	Tiempo operativo por unidades impresas con la calidad requerida (TOU)	Técnica 360°	Mensual
7	Grado de influencia (GI)	Técnica 360°	Mensual
8	Eficiencia en la enseñanza (ELE)	Técnica 360°	Mensual
9	Economía y control interno (ECI)	Técnica 360°	Mensual
10	Sinceridad (S)	Técnica 360°	Mensual
11	Patriotismo (P)	Técnica 360°	Mensual
12	Sentido de pertenencia (SP)	Técnica 360°	Mensual
13	Honestidad (H)	Técnica 360°	Mensual
14	Ética profesional (EP)	Técnica 360°	Mensual
15	Disciplina laboral (DL)	Técnica 360°	Mensual
16	Puntualidad (Pu)	Técnica 360°	Mensual
17	Proyección hacia el cliente (PHC)	Técnica 360°	Mensual
18	Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)	Técnica 360°	Mensual
19	Cuidado de la propiedad social (CPS)	Técnica 360°	Mensual
20	Trabajo en equipo (TE)	Técnica 360°	Mensual
21	Satisfacción laboral (SL)	Encuesta	Trimestral
22	Compromiso (C)	Encuesta	Trimestral
23	Perspectiva (Pe)	Técnica 360°	Trimestral