




CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Análisis y diseño de los perfiles
competencias para los responsables de los
procesos estratégicos en CIMEX Sucursal Centro**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Tutora: MSc. Ing. Marlet Pérez de Armas

Curso 2003-2004

"Año del 45 Aniversario del Triunfo de la Revolución"

Resumen:

La presente investigación titulada **“Diseño de los perfiles de Competencias para los responsables de los procesos estratégicos en la Sucursal CIMEX Centro”** tiene como objetivo general diseñar y evaluar los perfiles de competencia para los responsables de los procesos estratégicos de la Sucursal Centro CIMEX S.A de modo que dichos perfiles constituyan el fundamento en la evaluación y determinación de las brechas de competencias individuales relacionadas directamente al nivel de desempeño individual

La investigación se realizó consultando una amplia bibliografía nacional e internacional para conformar un análisis y fundamento teórico de las concepciones generales sobre el tema, utilizando además el análisis y síntesis, el método DACUM, la observación, encuestas, entrevistas, cuestionarios, revisión de documentos; así como otras técnicas estadísticas utilizando como soporte electrónico el paquete estadístico SPSS para Windows, versión 11.0.

En está investigación se determinan las competencias personales que se relacionan directamente con un desempeño exitoso en los puestos analizados diseñándose así los perfiles de Competencias para dichos puestos de manera que esto contribuya a una eficaz Gestión de los Recursos Humanos en la organización.

Los resultados que arroja el trabajo permiten a la empresa desarrollar una mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento de las potencialidades de las personas y su desarrollo; además de sentar las bases para continuar las investigaciones científicas en el tema.

Indice

Introducción	4
Capítulo I: Marco Teórico	7
1.1 La dimensión social de la ciencia y la tecnología en la contemporaneidad	7
1.2 La gestión del conocimiento en el centro de los nuevos paradigmas	10
1.3 La gestión del conocimiento. Aclarando términos	12
1.4 La gestión del conocimiento en Cuba	40
Conclusiones parciales del Capítulo I	42
Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de CIMEX Sucursal Centro	44
2.1 Caracterización de CIMEX Sucursal Centro	4
2.2 Diagnostico estratégico de CIMEX Sucursal Centro	48
2.2.1 Análisis del Entorno General	50
2.2.2 Análisis del Entorno Específico	54
2.2.3 Análisis Interno	58
2.2.3.1 Identificación y valoración de los recursos de la organización	60
2.2.3.2 Identificación y determinación de las capacidades organizacionales	75
Conclusiones parciales del Capítulo II	79
Capítulo III: Propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento en CIMEX Sucursal Centro	80
3.1 Lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento	80
3.1.1 Etapa 1: Situación actual	80
3.1.2 Etapa 2: Planeación	80
3.1.3 Etapa 3: Diseño de la arquitectura	83
3.1.4 Etapa 4: Implementación	87
3.1.5 Etapa 5: Medición y control	88
Conclusiones parciales del Capítulo III	90
Conclusiones Generales	91
Recomendaciones	92
Bibliografía	
Anexos	

Introducción:

Cada época tiene sus problemas y realizaciones. A lo largo de la historia, las generaciones se enfrentan a los retos del entorno, generados por la interacción social y por la propia naturaleza. El proceso de globalización y la necesidad apremiante del país de insertarse con posibilidades reales competitivas en la corriente del comercio internacional, como garantía de mayores niveles de crecimiento y mejores condiciones de vida para sus habitantes, exigen un replanteamiento del modelo de desarrollo que se base en la modernización del aparato productivo, en el estímulo a la investigación científica y tecnológica y se sustente en la capacitación permanente de la fuerza de trabajo y del talento humano. Este último ha pasado a ser el activo más importante de las empresas. En consecuencia dispone de técnicas objetivas y fiables que nos permitan medir y gestionar eficazmente, este talento constituirá sin dudas la principal ventaja competitiva de las organizaciones de éxito.

Para este logro, es indispensable conocer y entender a cabalidad la naturaleza de los procesos productivos, analizar y estudiar la organización y estructura ocupacional del país, comprender sus comportamientos y tendencias, identificar los problemas de capacitación y formación y su articulación con el empleo. Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

La aceleración de los cambios y la falta de respuestas de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones ha dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de Gestión de Recursos Humanos. La nueva gestión que comienza a desarrollarse no está basada en elementos como la tecnología y la información sino que "la clave está en la gente que participa en ella". Es por ello, que la concepción moderna de la Gestión de Recursos Humanos incluye nuevos elementos que se conciben con carácter técnico especializados teniendo sus bases en la gestión basada en las competencias.

La gestión de competencias profundiza, desarrolla e involucra al capital humano, puesto que ayuda a elevar el grado de excelencia de las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que

hacer de la empresa. La Gestión por competencias, como se denomina pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa.

La Gerencia de Recursos Humanos de la Corporación CIMEX, Sucursal Centro, está inmersa también en esta concepción por lo tiene que prepararse para enfrentar con efectividad los retos que supone estos tiempos de constante cambio.

En la Sucursal existen deficiencias en los procesos definidos por la corporación, puesto que no están definidas cuales son aquellas competencias de los responsables de dichos procesos que influyen sobre el buen desempeño de los mismos.

Teniendo en cuenta todos estos antecedentes se define el siguiente **problema científico**

Carencia del perfil de competencia deseado para los responsables de los procesos estratégicos de la Sucursal Centro CIMEX S.A, en correspondencia con las competencias y capacidad de dichos procesos.

Por esta razón se formula la siguiente **hipótesis**:

Con el diseño de los perfiles de competencias para los responsables de los procesos estratégicos en la Sucursal Centro CIMEX S.A se definen las competencias que inciden directamente en los resultados del desempeño individual de cada uno de los responsables de dichos procesos.

Una vez definido el problema científico se traza el siguiente **objetivo general** para la investigación:

Diseñar los perfiles de Competencias para los responsables de los procesos estratégicos de la Sucursal Centro CIMEX S.A de modo que dichos perfiles de competencia constituyan el fundamento en la evaluación y determinación de las brechas de competencias individuales relacionadas directamente al nivel de desempeño individual

Los **objetivos específicos** planteados para la realización de la investigación fueron los siguientes:

- 1. Desarrollar un marco teórico conceptual sobre la Gestión por Competencias**
- 2. Analizar y evaluar la situación actual de la Sucursal Centro CIMEX S.A desde la perspectiva de las competencias y sus procesos estratégicos**
- 3. Diseñar los perfiles de competencias de los responsables de los procesos estratégicos de la Sucursal Centro CIMEX S.A con el fin de centrar las bases para la evaluación individual.**

Para el logro exitoso de los objetivos el trabajo se ha estructurado en tres capítulos divididos de la siguiente forma:

Un Capítulo I, donde fueron abordados los supuestos teóricos, sobre los cuales se desarrolla el trabajo, haciendo un análisis de los diferentes enfoques y tendencias de varios autores.

Un Capítulo II, donde se realiza un análisis estratégico de la situación actual del objeto de estudio, partiendo de la teoría de los Recursos y Capacidades

Un Capítulo III, donde se desarrolla un procedimiento mediante el cual se logra la confección de los perfiles conjuntamente con otro para la obtención de brechas por puestos de trabajo.



CAPITULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 La empresa como un conjunto de recursos y capacidades

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

La excelencia empresarial es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluye: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

Peter Drucker, uno de los más notables especialistas de gestión empresarial, afirmó, que las grandes transformaciones sociales se iniciaron cuando la información y el conocimiento empezaron a convertirse en el elemento central del funcionamiento de la economía. El recurso económico básico (el medio de producción) ya no es ni el capital ni los recursos naturales, ni la mano de obra: "es y será el saber o el conocimiento" (Drucker P. 1995).

El análisis estratégico tradicional ha centrado su interés en los estudios sectoriales relegando a un segundo plano los aspectos internos de la empresa; estudios que dirigen sus esfuerzos a mostrar diferencias entre sectores pero apenas se ocupan de las diferencias dentro del mismo sector (Rumelt, 1984). Conceptos como atractivo del sector, grupo estratégico, crecimiento del mercado,... eran utilizados para explicar la rentabilidad de la empresa. Este análisis supone implícitamente que: 1) las empresas pertenecientes a un mismo sector son iguales en cuanto a recursos y estrategias disponibles, y 2) las diferencias entre empresas, caso de que las haya, sólo se pueden mantener a corto plazo (Cuervo, 1993). Sin embargo, los estudiosos comienzan a observar diferencias en los resultados de las empresas que se mantienen a lo largo del tiempo y ante esto se preguntan: si todas las empresas de un mismo sector o grupo estratégico tienen las mismas oportunidades, ¿cuál es el motivo de esta disparidad de resultados?.

La consideración de la empresa como sistema abierto en permanente contacto con su entorno determinó, durante varias décadas, el modelo dominante en la Dirección de Empresas bajo el supuesto de que las condiciones externas eran determinantes de la competitividad empresarial. El conocido trabajo de Porter (1982), derivado del paradigma Estructura-Conducta-Resultados, surgido en la Escuela de Harvard en los años treinta y provenientes de la Economía Industrial, otorga un papel relevante a los factores externos en la explicación del resultado empresarial. Los factores integrados en el llamado modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982) como el grado de rivalidad entre los competidores instalados en un sector, los competidores potenciales, la

existencia de productos sustitutivos o el poder de negociación de proveedores y clientes, son la base para la interpretación de la rentabilidad empresarial

Sobre la base a estos factores, se identifica el conjunto de oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la actuación de la empresa, en función de los cuales la empresa elegirá la forma de actuar más oportuna para el mejor aprovechamiento propio. Tales condicionantes y las respuestas respectivas, explicarán el nivel de rentas a obtener por cada organización. Ahora bien, la influencia de los factores externos es idéntica para todas aquellas empresas situadas en el mismo entorno competitivo, por lo que se ven sometidas a las mismas condiciones y por tanto a las mismas expectativas de rentabilidad. Sin embargo, la práctica competitiva presenta multitud de situaciones en las que empresas ubicadas en el mismo sector económico obtienen niveles diferentes de rentabilidad. Dado que las condiciones externas para las empresas actuantes son objetivas, independientes y no alterables para las mismas, la justificación de los distintos niveles de rentas sólo puede venir explicado por condiciones internas

A todas estas dudas intenta responder la teoría de los *recursos y capacidades* de la empresa (*Resource-Based View*), la cual pone énfasis en los aspectos internos de la misma como factores explicativos de tales diferencias. El desarrollo de esta teoría (años 90) se ve impulsado por dos hechos: por un lado, aparecen trabajos empíricos que muestran cómo las diferencias de resultados intersectoriales son menores que las diferencias intrasectoriales y, por otro, como señala Levinthal (1995), por los esfuerzos de los estudiosos en distinguirse de sus inmediatos predecesores y eliminar así un desequilibrio en la literatura especializada que inclinaba claramente la balanza hacia el lado del análisis sectorial.

La teoría de los recursos define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984). Para esta teoría, la empresa constituye el nivel de análisis adecuado, y su misión principal es el estudio de las diferencias en los resultados empresariales.

Su premisa fundamental es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan, siendo dicha heterogeneidad la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Barney, 1991).

Los conceptos de recurso y capacidad han sido tratados por numerosos autores aunque, a menudo, las definiciones son demasiado amplias y, por tanto, confusas, lo que resulta poco adecuado desde el punto de vista pragmático a la hora de afrontar nuevos problemas. Este es el caso de Barney (1991), quien define los recursos de la empresa como a todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia A (Barney, 1991; p.101). Esta definición incluye tanto el concepto de recurso como el de capacidad y, en consecuencia, resulta vaga.

Wernerfelt (1989), por su parte, define los recursos atendiendo a su potencial de uso y distingue tres categorías: recursos con potencial fijo, recursos con un potencial prácticamente ilimitado y recursos con un potencial fijo a corto plazo pero ilimitado a largo plazo. Esta noción, similar a la recogida por Black y Boal (1994), se refiere en los dos primeros casos a lo que vamos a denominar recursos y en el tercero a las capacidades.

Dierickx y Cool (1989) y Amit y Schoemaker (1993), entre otros, diferencian el aspecto estático del dinámico. Los recursos comprenden el aspecto estático e incluyen el stock de factores productivos que la empresa posee o controla. Con la finalidad de intentar clarificar el controvertido problema conceptual parece interesante, cuando se habla de recursos, diferenciar entre hacerlo en sentido amplio o en sentido estricto definido como:

Recurso en sentido amplio: Es aquel medio que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano.

Recurso en sentido estricto: Son los stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa (Amit y Schoemaker, 1993).

En consonancia con la definición de Amit y Schoemaker (1993), Grant (1991, p.118) afirma que los recursos (en sentido amplio) son entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa.

Así, se pueden distinguir diferentes tipos -financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos (Grant, 1992)- entre los que cabe destacar los recursos basados en la información pues se trata de recursos con un alto potencial para sustentar ventajas competitivas (Itami, 1987). Las capacidades tienen la consideración de flujo, es decir, representan el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Además, dado su carácter dinámico, no pueden ser consideradas con independencia de su uso (Penrose, 1962).

Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacena en la memoria organizativa, de forma que, al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática (Teece, 1982). Así, la capacidad se puede entender como una rutina o conjunto de rutinas (Fernández, 1993; Grant, 1991; Arrègle, 1995), siendo las rutinas organizativas una serie de pautas de actuación regulares y predecibles que indican las tareas a efectuar y la forma de llevarlas a cabo (Nelson y Winter, 1982). Las rutinas comprenden complejos patrones de interacción, entre las personas y entre éstas y los demás recursos (Grant, 1991), que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización (Prahalad y Hamel, 1991; Winter, 1995) y que definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer. Esto implica que los recursos empresariales sólo pueden ser utilizados dentro de un ámbito limitado de posibilidades.

Según Cuervo(1995) las capacidades son básicamente consecuencias de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de rutinas organizativas y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo.

Grant (1991: p-52) afirma que “los más importantes recursos y capacidades de la empresa son aquellos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posea clara propiedad y control”.

Amit y Schoemaker (1993: p-38) definen los activos estratégicos de la empresa como el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables y que varían con los cambios en el conjunto relevante de factores estratégicos de la industria que confieren a la empresa su ventaja competitiva.

Para identificar y valorar las capacidades de una empresa, sus directivos deben analizarla con amplitud y profundidad y desde perspectivas diferentes. Para ser objetivo; es necesario establecer medidas cuantificables de los resultados que permitan la comparación de la empresa con otras.

Los recursos y las capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más relevante en la definición de la identidad de la empresa. En efecto, ante entornos turbulentos, con incertidumbre, complejidad, competencia global, acortamiento del ciclo de vida de los productos, cambios rápidos en los gustos y necesidades de los consumidores, etc., la empresa tiene dificultades para plantearse qué necesidades quiere satisfacer, por lo que puede preguntarse, alternativamente, acerca de qué necesidades pueden satisfacer. En este último caso, la orientación externa no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial, sino que es preciso recurrir al análisis de los recursos y capacidades disponibles para poder poner en marcha una estrategia, José María Viedma(2000). En general puede afirmarse siguiendo a Grant (1996 p.153), que cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar su estrategia en los recursos y capacidades internos frente a hacerlo sobre consideraciones de tipo externo

La estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno. El punto de partida para la formulación de la estrategia debe ser una declaración de la identidad y propósito de la empresa – misión -, Grant(1995).

Según José María Viedma (2000), el planteamiento de la estrategia basada en los recursos comprende tres elementos clave:

- Seleccionar una estrategia que explote los principales recursos y capacidades de la empresa.
- Asegurar que los recursos de la empresa se emplean completamente y que su beneficio potencial es explotado al límite.

Construir la base de recursos de la empresa. (el análisis basado en los recursos no es solo el despliegue de los activos actuales, se refiere también, a cubrir las carencias de los recursos y construir la futura base de recursos de la empresa).

El punto de partida para la formulación de estrategias es identificar y valorar los recursos y capacidades disponibles en la empresa. Para conocer los principales recursos, Grant (1995, p.157-165) los clasifica en: Tangibles (estados contables), Intangibles (tecnología, cultura) y en Capital Humano (conocimientos, destrezas y capacidades);

Los *recursos tangibles* son aquellos activos de la empresa que tienen un soporte físico y se concretan en algo material por lo que pueden ser fácilmente identificados y cuantificados en el seno empresarial. Dentro de los recursos tangibles se suelen distinguir los siguientes tipos: Inmovilizado (terrenos, edificios, maquinaria instalaciones, equipos informáticos), Existencias (materias primas, productos terminados, productos semielaborados) y Activos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones de otras empresas). El objetivo de su gestión es ver la mejor asignación posible dentro de la empresa o fuera de ella (en combinación con los recursos de otras empresas o su venta) que lleve a su optimización en la utilización. El principal problema que presentan se deriva de que su valoración contable (a precios históricos) puede no ser muy significativa a efectos estratégicos. Evidentemente, el papel de los recursos tangibles es relevante para la gestión empresarial y cada empresa procurará dotarse de ellos en suficiente nivel de cantidad y calidad. Sin embargo, sus características de depreciación a medida son utilizados y de relativamente fácil imitación, sobre la base de su naturaleza material, por parte de los competidores les hacen perder fortaleza como sustento de la ventaja competitiva.

Por su parte, los *recursos intangibles* son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación. Sin embargo, estos activos están teniendo una importancia creciente para la empresa, como sustento de su ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores. Factores como la imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano, la estructura organizativa, -la marca, el logotipo o las relaciones con proveedores y clientes son variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial.

Desde esta perspectiva la información y el conocimiento son el factor clave en la creación de valor de la empresa, lo que lleva a la empresa a la necesidad de conocer y analizar las características concretas que presentan este tipo de recursos en aras de poder utilizarlos como base de la creación de ventajas competitivas.

Los recursos intangibles presentan una serie de características específicas que condicionan decisivamente su mejor gestión en la empresa. En efecto, al contrario de los recursos tangibles, los intangibles presentan diversas connotaciones particulares altamente interesantes de analizar



que es preciso tener en cuenta para su mejor explotación posterior. Entre ellas, Wernerfelt destaca las siguientes:

Invisibilidad: Al estar basados en la información y el conocimiento, no tienen soporte físico lo cual incrementa la dificultad de su tratamiento. Los activos intangibles son de difícil observación en la realidad, lo cual introduce serios problemas no sólo para su mera identificación sino también para su posterior clasificación.

Dificultad de cuantificación: Justamente por estar basados en la información y el conocimiento presentan problemas para su medición y evaluación, lo cual implica dificultades para saber la magnitud y el valor de los mismos.

Falta de aparición en los estados contables: Los estados financieros proporcionados por la Contabilidad sólo recogen los activos tangibles, no considerando, salvo casos excepcionales, el valor de los intangibles. El principio de prudencia contable aconseja no incorporar los intangibles en los balances de situación para no alterar inadecuadamente el valor de la empresa, debido precisamente a las dificultades de cuantificación y valoración, antes analizadas.

Apreciación por el uso: Mientras los recursos tangibles tienden a depreciarse, con su utilización los intangibles ganan valor a medida que son más usados. En efecto, mediante la repetición en la

utilización y la experimentación de determinados recursos intangibles se puede crear nueva información y conocimiento que incrementa el valor de los activos anteriores.

Inexistencia de mercado: No suele existir un mercado de compraventa de intangibles en el sentido de que se pueden comprar y vender entre empresas lo cual compromete su adquisición o transferibilidad de unos agentes a otros.

Bien es cierto que para algunos de estos intangibles, como es el caso de los recursos humanos, existe un mercado libre de, contratación de directivos y profesionales que permite a los individuos pasar a prestar sus servicios de una empresa a otra.

Sin embargo, para la mayoría de los intangibles no se da esta circunstancia y tanto más cuando aparezcan alguna de las dos siguientes situaciones: a) que los intangibles estén basados en conocimientos tácitos, no codificables y, por tanto, imposibles de transferir, b) la complementariedad de unos recursos con otros de forma que la utilidad de los mismos resida en su uso combinado, siendo imposible o perdiendo gran parte de su eficacia, su consideración individual.

Lentitud de acumulación: Los activos intangibles son de lenta y costosa acumulación, a partir de la propia experiencia de la empresa, constituyendo generalmente un proceso único e irrepetible

relativo a la formación de la historia de la empresa. Variables como la imagen de la empresa, la cultura corporativa, las rutinas organizativas o el conocimiento tecnológico se van creando poco a poco, a través de la experiencia y la historia de la empresa, hasta constituir un determinado potencial en cierto momento.

Falta de definición de los derechos de propiedad: Al estar basados en la información y el conocimiento, en ciertos casos, los derechos de propiedad no están bien definidos lo que introduce un problema de apropiabilidad respecto a su explotación por parte de la empresa. Ello es especialmente significativo en el caso de los recursos humanos, dado que las habilidades, aptitudes y experiencia de las personas pertenecen indudablemente a las mismas, por lo que en principio la empresa no tiene posibilidad directa de aprovechamiento. Sólo a través de

la teoría de contratos, la empresa asegura la puesta a su disposición de tales capacidades a cambio de una remuneración.

Valor de liquidación nulo: En bastantes casos, sobre todo en aquellos no vinculados a las personas, los intangibles tienen un nulo valor de liquidación en el sentido de que al estar necesariamente ligados a la actividad empresarial, carecen de valor ante la posibilidad de desaparición de la empresa.

En resumen, todas estas características ponen de manifiesto el papel relevante que los recursos intangibles tienen desde el punto de vista de la Dirección de Empresas. Ciertamente, la gestión de este tipo de recursos es una tarea difícil que conlleva dificultades y obstáculos importantes, derivadas precisamente de las características anteriores. Sin embargo, este es el reto que las empresas deben afrontar en el futuro si quieren ganar capacidad competitiva.

A la hora de estudiar los activos intangibles nos encontramos con un problema terminológico, conceptos como activos intangibles, capacidades, información, conocimiento, aprendizaje, etc, son utilizados tanto en la literatura teórica como en la práctica empresarial de forma indistinta. El problema es que, al no tener una terminología uniforme, se está creando una gran confusión en su estudio. Por lo que solamente la falta de un lenguaje universal común en este campo puede introducir cierta confusión. Por ello, actualmente, están coexistiendo varias líneas de investigación: a) Recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991, 1992 y Dierickx y Cool, 1989); b) Recursos y Capacidades (Teece et al, 1994 y Grant 1991, 1995), dentro de los cuales podemos resaltar las capacidades dinámicas como una corriente que permite una explicación más cercana de la generación y renovación de activos intangibles en la empresa, (Marta Ortiz, 2001).

Según José María Viedma(2000), los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina *Capital Intelectual*.

El Capital intelectual y la Gestión del Conocimiento se entenderá encuadrada dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades puesto que su objetivo está relacionado con el estudio de los procesos de identificación, creación, medición y explotación del conjunto de recursos intangibles que dispone una empresa (Marta Ortiz, 2001). Como resumen de las definiciones que sobre el Capital Intelectual se pueden encontrar, son relevantes las aportadas por autores como Steward(1994); Bontis(1996); Brooking(1997); Edvinson y Malone(1997); Euroforum(1998) y Eduardo Bueno(1999), entre otros.

Se entenderá resumiendo tales aportaciones de los autores anteriormente mencionados como el Capital Intelectual viene dado por el conjunto de los recursos intangibles que dispone una empresa en un momento determinado del tiempo, es decir por todos aquellos activos y habilidades basados en información y el conocimiento (Marta Ortiz, 2001).

El Capital Intelectual es considerado como la variable de stock que representa el conjunto de activos basados en la información y el conocimiento(intangible), ya sean de carácter tácito o explícito(Capital Intelectual Tácito y Explícito, respectivamente) que dispone una empresa en un determinado momento del tiempo.

Por su parte, la Gestión del Conocimiento la entenderemos como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación y explotación de los recursos intangibles existentes en la empresa, así como para la generación de otros nuevos. Viene dado por un conjunto de actividades e iniciativas específicas que las empresas llevan a cabo para incrementar su volumen de conocimiento corporativo.

De esta forma la Gestión del Conocimiento constituye una variable flujo a través de la cual una cierta magnitud de Capital intelectual se transforma en otra. El resultado es una nueva dimensión de Capital intelectual Marta Ortiz(2001). La figura 1.1 trata de representar estas relaciones en el sentido de como el Capital intelectual es a la vez el input y el output de la Gestión del Conocimiento, ya que ésta parte de un determinado nivel de conocimientos que mediante su mejor utilización consigue alcanzar un nuevo y mayor nivel de los mismos.

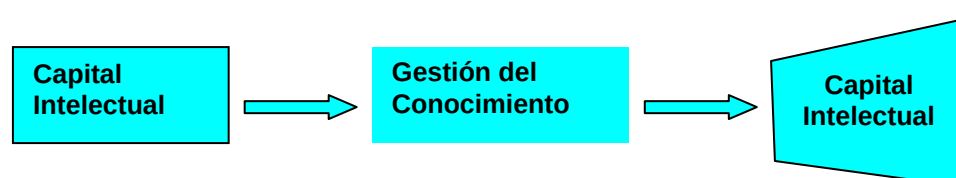


Figura 1.1 El Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento (elaboración propia)

Por otra parte, se habla de modelos de Capital Intelectual (anexo N°1) y de modelos del Conocimiento. La diferencia entre ellos, es que los primeros hacen un planteamiento más estático, es decir, estudian los intangibles que la empresa posee en un momento determinado del tiempo y ponen de manifiesto(aunque la mayoría no llegan a desarrollarlo) la necesidad de

interacción entre ellos. Sobre este último aspecto hacen hincapié los modelos de Gestión del Conocimiento, menos desarrollados, entre otras cosas por su dificultad de estudio, al ser modelos que buscan una visión dinámica, introduciendo para ello reflexiones sobre el aprendizaje organizativo. La mayoría de los modelos de Capital Intelectual hacen referencia a un mismo bloque de intangible dentro de los cuales se destaca el *Capital Humano*.

Partiendo de las ideas del modelo Intellect(Euroforum,1998); Bueno(1998) define el Capital Humano como la referencia al conocimiento explícito o tácito útil para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender (una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo). La figura 1.2 presenta los principales bloques en los que se estructura el modelo Intellect(Euroforum,1998) donde el Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital intelectual.

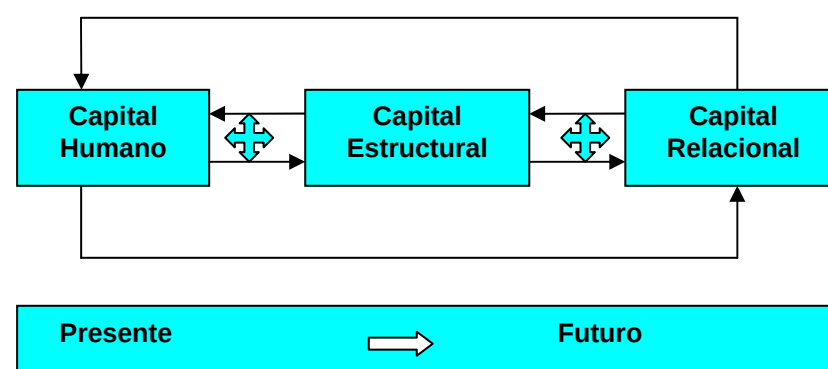


Figura 1.2 Los bloques del Capital intelectual (elaborado por Marta Ortiz)

El factor humano constituye el elemento esencial que compone todos los subsistemas de una empresa; Sin embargo, era considerado como uno de los factores más productivos, cuya principal e incluso única motivación era económica. Esta concepción fue rebasada por las aportaciones de la escuela de relaciones humanas, considerada como la precursora del actual planteamiento de

los *Recursos Humanos(RH)*, cuyo objeto de especial atención fueron los aspectos relacionados con la motivación, el liderazgo y la participación.

1.2 La Gestión de Recursos Humanos.

Cuando Douglas Mc Gregor postuló sus teorías en “El lado humano de las organizaciones” (1960) lo hacía en un contexto en el que dominaba las tesis de Taylor, la planificación milimétrica, la producción en cadena, el positivismo, pero sobre todo, lo que dominaba era un modelo social aún inmerso en la sociedad industrial, donde el trabajador representaba producción y salario.

Ahora no sólo han cambiado los presupuestos socioculturales, descartando los anticuados modelos positivistas e inclinándose hacia otros de raíces psicosociales. No, no sólo eso: ahora ha cambiado realmente la sociedad, han cambiado las necesidades de los individuos que la conforman y que se reproducen en las estructuras organizativas de los distintos países.

Pero no queda ahí la cosa: ahora estamos ante una realidad en la que el trabajador es “persona”, que requiere además de un salario, satisfacer unas necesidades de pertenencia, de reconocimiento, de desarrollo profesional y personal.

Es frecuente acudir a debates en los que se habla de clientes externos(los que pagan) y de clientes internos(nuestros profesionales). También es frecuente en las empresas encontrar organigramas más horizontales, con nombres diferentes en lo que tradicionalmente ha sido el departamento de Recursos Humanos en el desarrollo de la actividad empresarial la Gestión de Recursos Humanos(GRH) constituye un factor estratégico fundamental y de ventajas competitivas. Disponer de personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales. El recurso humano juega un rol protagónico: es el fin y el medio del proceso, ya que el trabajo es el único capaz de adelantar e impulsar una búsqueda creativa, permanente y sistemática de la mejora.

La moderna GRH según Chiavenato (1995) significa conquistar y mantener a la persona en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Dicho de otro modo por Beer (1989), la dirección de Recursos Humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de la persona que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acordes con la misión establecida.

Harper y Lynch (1992) define la Gestión de Recursos Humanos como una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo, en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar por consiguiente los objetivos propuestos.

Por GRH se entiende según Batista Jiménez(1996), la actividad que se realiza en la empresa para:

- 1 Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- 2 Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- 3 Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con una metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentes a su dedicación y trabajo

Esta concepción de la GRH se caracteriza por:

- Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
 - Impulsar un estilo de dirección participativo, que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.
- Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

La GRH se proyecta por lo tanto desde perspectivas más amplias e incorporan ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración de personal a la gestión activa de las personas desde el punto de vista que estas desempeñen con éxito un conjunto de funciones, tareas, conocimientos y cualidades que les posibilite crear una cultura organizacional donde se logre optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Las actividades dirigidas a la gestión de personas son agrupadas en varios sistemas y subsistemas, de esta forma la aplicación práctica del sistema de gestión de personas requiere de una concepción, una representación de forma que cada uno de estos subsistemas se integren y se relacionen unos con otros. Esta representación no es más que los modelos de GRH que existen (anexo N° 2). Todos estos modelos persiguen el mismo objetivo: recoger, organizar, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca dicha gestión.

Recientemente se ha nombrado un nuevo modelo de gestión que está cada vez más acorde con los recursos humanos y que permite actualizar a cualquier empresa respecto a medios tecnológicos para garantizar la eficacia y rentabilidad, ajuste en métodos y medidas de flexibilización para evitar el sesgo burocrático de la organización. Este nuevo modelo de gestión se denomina *Gestión por Competencias*, el mismo se ha perfilado como la más poderosa y efectiva de las incontables herramientas propuestas para llevar adelante la gestión del *Capital Intelectual* que según su precursor Thomas Stewart, “es la suma de todos los conocimientos de todos los empleados de una empresa que le dan a ésta una ventaja competitiva”. No por su simplicidad o atractivo, ni por el buen marketing que se ha montado sobre ella, sino porque sencillamente es la única herramienta de gestión que hasta hoy ha servido para identificar y administrar el Capital Intelectual y ha producido resultados económicos.

1.3 Los Recursos Humanos y la tendencia centrada en las competencias.

La Gestión de competencias es fruto de la investigación llevada a cabo por el profesor David C. Mc Clelland en los años 70. El resultado de sus estudios le hizo concluir que la inteligencia, tradicionalmente considerada, al igual que los títulos y méritos académicos, no es en absoluto un predictor del éxito en la vida profesional, ni siquiera a veces de la vida personal. Esta teoría vio la luz en un famoso artículo de Mc Clelland "Testing for competence rather than for intelligence"(midiendo las competencias en lugar de la inteligencia) publicado en 1973.

La reemergencia de la Gestión por Competencia ocurre a finales de la década de los 90 del pasado siglo con el libro *Inteligencia emocional* de Daniel Goleman(1997), en el cual se desarrolla un nuevo concepto, la *Inteligencia Emocional* (A.Cuesta,2000). Según Goleman la inteligencia académica no ofrece en ocasiones ninguna preparación para las amenazas o las oportunidades que acarrea la vida; el Coeficiente de Inteligencia (CI) no es garantía ninguna de prosperidad, prestigio ni felicidad en la vida, las escuelas, y las cultura se concentra en las habilidades académicas e ignoran a veces la inteligencia emocional.

Según John Mayer(1990) La inteligencia emocional se refiere a una capacidad compleja integrada por un sistema de actitudes y habilidades (p.e. percepción de control, contacto con otras personas, enfrentamiento al estrés, etc.) que determinan la conducta individual, reacciones, estados mentales y estilo de comunicación, nivel se de autoestima, etc.

La *inteligencia emocional* no es más que un conjunto de rasgos que tienen una enorme importancia para nuestro destino personal, que puede manejarse con mayor o menor destreza y que requiere de un conjunto de habilidades, dentro de las que se encuentran por citar algunas: ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor, evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanzas, ser creativo, establecer fácilmente relaciones con los demás, entre otras.

Este concepto es nuevo y no se puede explicar exactamente la variabilidad de una persona a otra en el curso de una vida, la que desarrolla estas habilidades triunfa, mientras que otra con igual capacidad intelectual pero que no las desarrolla puede acabar en un rincón sin salida.

La explicación de la Inteligencia se realiza a través del estudio de las capacidades, que constituyen una integración en sistema, de varias particularidades psicológicas de la personalidad que, en determinados contextos, garantizan el éxito en algún tipo de actividad (Israel A. Núñez, 2002).

Según Sternberg y Salovey(Goleman,1997) la inteligencia hay que tratarla en función de lo que hace falta para alcanzar el éxito en la vida; esta línea de investigación lleva nuevamente a la evaluación de lo importante que es la inteligencia emocional.

La definición básica de inteligencia emocional Salovey(1997) la define en cinco esferas principales:

- Conocer las propias emociones
 - Manejar las emociones
- La propia motivación
 - Reconocer las emociones de los demás
- Manejar las emociones

En los últimos tiempos el concepto de inteligencia emocional de Pete Salovey, cobra gran importancia porque hace referencia a la “necesidad de armonizar emociones y sentimientos consigo mismo”(Daniel Goleman,1997), a fin de actuar acorde con las circunstancias. Numerosos estudios muestran como es importante la inteligencia emocional para llevar a la práctica los pensamientos e ideas y como es necesario conocer sus componentes para manejarlos de manera productiva. Los recursos emocionales hacen parte también al igual que los recursos intelectuales, de la dotación recibida y pueden ser moldeados y desarrollados a través del estímulo y las vivencias personales.

Según Dina Sznirer, “El impacto de las emociones en las organizaciones no siempre es visible, pero no deja de traducirse en resultados de negocio”.

Como componentes de la inteligencia emocional se encuentran: los sentimientos, el control emocional, la motivación de logro, la responsabilidad (la capacidad de cada persona para responder por), el compromiso, el empuje y dinamismo que exhibe la persona al emprender una tarea o al resolver un problema. Un manejo productivo y adecuado de éstos recursos se convierten en competencias tales como el manejo de la presión o el estrés derivado del contacto con otros, del incremento en el volumen de trabajo o del vencimiento de plazos, la toma de decisiones bajo condiciones de poca información, y el explorar y evaluar el proceso que antecede a la decisión y al resultado.

La autoconciencia es el punto de partida de la inteligencia emocional, supone ser sincero con uno mismo, pues el autoconocimiento conduce al conocimiento de los demás. Las personas

emocionalmente inteligentes saben manejar la tensión, por lo que son poco vulnerables al estrés, la ansiedad o la depresión, enfermedades o síntomas que influyen negativamente en la actividad laboral y organizacional.

El modelo de Gardner(1987) se abre paso más allá del concepto tipo de Coeficiente de Inteligencia(CI) como factor único e inmutable. Reconoce que las pruebas académicas en muchas ocasiones están basadas en una noción limitada de la inteligencia y separada de la verdadera gama de habilidades y destrezas importantes para la vida, por encima y más allá del CI.

El pensamiento de Gardner(1987) con respecto a la multiplicidad de la inteligencia siguió evolucionando. Uno diez años después de publicar su teoría por primera vez, Gardner ofreció este resumen de inteligencias emocionales.(Goleman, 1997)

La inteligencia interpersonal es la capacidad de comprender a los demás, qué nos motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos. Vendedores, políticos, maestros, médicos, y líderes religiosos tiene probabilidad de ser individuos con elevado grado de inteligencia personal. La inteligencia intrapersonal es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior. Es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de utilizar ese modelo para operar eficazmente en la vida.

En el contexto de la corriente relativa a la Inteligencia Emocional, una organización emocionalmente inteligente, es una en la cual los empleados tienen como responsabilidad el desarrollar su propia inteligencia emocional, mediante el desarrollo de su *autoconciencia*, el *control de las emociones* y la *automotivación*; también responden del uso que hacen de la Inteligencia emocional en las relaciones con los demás, desarrollando *técnicas de comunicación eficaces*, un buen *conocimiento interpersonal* y ayudado a los demás a ayudarse a sí mismos; además, todos se sirven de esta inteligencia para aplicar todas las mejoras a la organización(Israel A. Núñez,2002)

Este nuevo concepto da una idea más profunda del ser humano que antes se conocía como empleado, y hoy ha cambiado completamente la forma en que se considera a sí mismo.

La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto aun conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo(A. Cuesta, 2000).

Aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influye su condición de intangible, la interdisciplinariedad demandada por su enfoque y lo reciente de su incorporación al campo de la Gestión Empresarial y aunque no se pretende tal consenso, en tal sentido la acepción de competencias significa lo holístico que configura el ser humano.

Hoy en día la Gestión por Competencia se considera como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o “podrían hacer”.

La nueva GRH por competencia debe estar dirigida a facilitar:

- *Flexibilidad organizativa*, posibilidad de recomponer los procesos y redistribuir las actividades según las necesidades cambiantes del negocio sin que suponga un gran cambio organizacional.
- *Movilidad funcional*, disponer de empleados con conocimientos, cualidades y aptitudes que le permitan desempeñar su trabajo con igual resultado en distintas situaciones.
- *Motivación*, capacidad de suscitar interés y compromiso de los empleados con su trabajo, factor básico para la calidad.

Entonces se pudiera realizar la siguiente pregunta: ¿Qué pueden agregar las empresas a su negocio para hacerlas más competitivas?. Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la *Gestión por Competencias*. Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de manera tal que posibilite la formación del capital intelectual de una empresa o institución. Desde el siglo XV el verbo “competir” significó “pelear con”, generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo.

Para que se puedan gestionar las competencias, la dirección estratégica de la organización ha de tener bien definida su misión y visión con coherente diseño del sistema de trabajo. De esa misión habrán de derivarse las competencias maestras de la organización, o lo que es igual, el pequeño conjunto de competencias esenciales (core competences), de manera que no se dispersen o pierdan la perspectiva fundamental los directivos y empleados de la organización, es por ello que el proceso de comunicación y con ello la formación en el ámbito de la gestión de competencias se hace vital.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Tal concepción (Gestión por Competencias) persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal, compensación laboral y evaluación del desempeño.

En consecuencia la Gestión de Competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teóricos –metodológicos que a su vez posibilitan la inserción de esa gestión en la Gestión de Recursos Humanos:

- Las personas no sólo son competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social son competentes o no las personas en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral.

El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y en especial de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo(saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer)

- Las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.
- Hay competencias básicas o primarias, asentadas en aptitudes, rasgos de personalidad y actitudes y hay competencias secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas, comprendiendo varias competencias primarias.

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos son esencialmente conjuntos de competencias holísticas a plenitud.

1.4 Definiciones conceptuales y tipos de Competencias

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces; una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

En lingüística, el término de competencia, es la capacidad innata que posee todo hablante para apropiarse del conocimiento de su lengua y así producir y entender enunciados y significaciones siempre nuevas.

En el anexo N° 3 se ofrecen algunas de las definiciones de competencia de diversos autores.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Entonces, entenderemos por competencias: **“todas aquellas habilidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo”**

Según Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer (1996) existen 5 tipos de características competenciales:

- Motivaciones, que determinan el comportamiento de las personas hacia determinado tipo de acciones: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.
- Rasgos de carácter, que justifican los tipos de reacciones en determinadas situaciones.
- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes y la autoimagen.
- Conocimientos
- Habilidades, capacidad para realizar determinados tipos de actividades físicas y mentales.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y existan acceso a los recursos necesarios y estas son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo.

Las competencias deben ser independientes de la organización, de forma que puedan ser aplicables en diferentes puntos de la estructura y en diferentes situaciones, específicas para cada empresa, ya que deben responder al proceso productivo de la misma, localizadas, o sea que estén ligadas a las personas, ya que son los empleados los que aportan en el desempeño diario de sus ocupaciones.

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de los equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo. Es probable que esto sea lo que llama tanto la atención de quienes buscan concretar el uso y la administración de los activos centrados en los individuos. Las competencias son una herramienta que permite demostrar que su trabajo aporta a los objetivos del negocio. Sin embargo-y es bueno destacarlo de una vez- la gestión por competencias no es un asunto que debe ser entendido como de la entera responsabilidad de esta función. Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

Las competencias pueden ser de dos tipos: los conocimientos como elemento básico e indispensable para poder desempeñar con éxito las funciones encomendadas, y las cualidades profesionales, que reflejan los patrones de conducta y características personales, necesarios para el desempeño exitoso de una ocupación (Clara Reyes Mejía, 2000). Según esta autora las competencias se pueden clasificar en:

Competencias gerenciales: Se dividen en competencias de pensamiento, de gestión, sociales y de conocimiento propio.

Según Orlando Gutiérrez Castillo las competencias en los directivos son entendidas como *"un conjunto pertinente, reconocido y probado de las representaciones, conocimientos, capacidades y comportamientos transferidos a propósito por una persona o grupo a su lugar de trabajo."*

Competencias de gestión: Son comportamientos y conductas sostenidas con la que una persona afronta de manera efectiva sus problemas cotidianos y maneja y modifica su entorno más próximo. Son aprendidas y desarrolladas por las personas a través del estímulo social recibido, y a través de procesos de formación, reforzamiento social y de la experiencia adquirida a lo largo de la vida.

Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

Estas habilidades son interiorizadas por las personas desde muy pequeñas y se revelan en el ámbito laboral. Estas pueden ser incrementadas o modificadas. Las competencias de gestión cobran gran importancia en el ámbito laboral puesto que ellas agregan valor a las actividades, asignarles la prioridad y actuar bajo un espectro gerencial amplio. Las habilidades gerenciales son instrumentos básicos de trabajo individual para integrar a los demás en un grupo diversificado de labores que permiten ver más allá de lo puramente cotidiano; cualquier persona en cualquier nivel, en cualquier cargo requiere de estas habilidades en la medida en que ellas suponen un trabajo integrador y coordinado. A medida en que los niveles se elevan y las actividades se tornan más complejas, las competencias de gestión cobran un papel importante porque ellas permiten involucrar un amplio número de variables que conducen a resultados. En este sentido, facilitan el trabajo y la consecución de objetivos de alto impacto. La medición de ellas es posible a través de observaciones directas en el trabajo, juegos de roles, técnicas de simulación e instrumentos de evaluación diseñados para tal fin. Así mismo, las técnicas proyectistas posibilitan su identificación.

Competencias Sociales: Suelen ser las destrezas sociales básicas aprendidas a través del estímulo social, necesarias para interactuar, influir, guiar y orientar a otros en diferentes escenarios. Implica no sólo que la persona sea capaz de analizar los problemas sino de

comunicarlos efectivamente a los demás, generar motivadores y compromiso para trabajar en los problemas y controlar el progreso hacia su solución. El aprender a confrontar y a manejar acertadamente las diferencias con otros, el lograr incidir críticamente en personas iguales, superiores y colaboradores en el ámbito laboral, el manejo de las interacciones fuera de la organización, demandan cada vez más recursos personales y son aspectos puramente aprendidos e interiorizados nuevamente como hábitos.

Aprender a manejar las diferencias con los otros requiere bastantes recursos personales y es la clave para trabajar en equipo. Los hábitos no son irrompibles y pueden ser modificados, aprendidos u olvidados y su cambio requiere un proceso de trabajo interior y a la vez un alto compromiso personal. Existen hábitos negativos como la baja tolerancia a otros, la impaciencia, la crítica, el egoísmo, que están enraizados en las personas pero que pueden ser cambiados en la medida en que son visibles sus beneficios. Un hábito se repite cuando da resultado y cuando el mundo que nos rodea (familiar, social, laboral o educativo) es receptivo a ello.

Otros hábitos positivos tales como el respeto por los demás, el orden, la escucha activa, también se refuerzan cuando de ellos se obtiene una recompensa y procuramos que el entorno se mueva bajo estos mismos parámetros.

Dentro de las habilidades interpersonales figura el liderazgo, entendida como la posibilidad de influenciar positivamente la conducta de otros, en aras de lograr un resultado común, compartido y aceptado por el grupo de referencia que atribuye causalmente a la persona ese poder. Este liderazgo puede ser visto en acciones tales como persuadir, argumentar, entender al otro, empatizar para lograr una comunicación efectiva y el ahora mencionado empoderamiento. Así las competencias sociales son factores claves en cualquier campo, pero en el organizacional también son claves, para lograr resultados con y a través de otros, de allí que actividades como el trabajo en equipo, supone toda una integración de estas habilidades y recursos.

Dentro de los factores que componen la estructura total de la persona, se define la variable *recursos* *corresponde al potencial o a la capacidad que posee una persona recibida como parte de su dotación genética y desarrollada a través del estímulo a lo largo de su vida*. De esta forma, las personas pueden usar sus talentos de manera constructiva en la medida en que reciban la suficiente estimulación del entorno. Lo que no es muy factible es incrementar dichos recursos: la clave está en contar con suficientes elementos para desarrollarlos y usarlos positivamente de acuerdo con las distintas situaciones que enfrente. Las competencias, por su parte son comportamientos y conductas sostenidas con las que una persona afronta de manera efectiva sus problemas cotidianos, maneja y modifica su entorno más próximo. Son aprendidas y desarrolladas por las personas a través del estímulo social recibido, de procesos de formación, reforzamiento social y de la experiencia adquirida a lo largo de la vida. Las competencias se convierten en pautas de comportamientos repetitivos que conducen a resultados. Si se interiorizan y se arraigan para alcanzar los propósitos individuales, pueden conducir a la efectividad. A diferencia de los recursos, las competencias se incrementan porque se adquieren

a través de un proceso de aprendizaje. Dado que la pretensión no es ver al individuo de manera dividida o separada, el punto de partida es que todos estos factores interactúan y son mutuamente interdependientes; y esta interdependencia permite conceptualizar global e integralmente al hombre. De otra parte, el enfoque de recursos/competencias/habilidades, permite identificar en forma más detallada y puntual los aspectos que más está utilizando la persona y aquellos que pueden interferir notoriamente con su adaptación al medio y su proceso de crecimiento.

Los recursos pueden dividirse en dos: *intelectuales y emocionales*:

➤ **Recursos Intelectuales:** Son los que hacen referencia a las potencialidades intelectuales que le permiten a la persona llevar a cabo el proceso mental necesario para resolver los problemas que se le presentan, desde los más sencillos hasta los más complejos. Estos recursos en la medida en que son estimulados, se desarrollan y se convierten en competencias, entendidas como: “La capacidad para identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de poca información, incompleta o incertidumbre”. Esta capacidad requiere sensibilidad respecto al medio ambiente, habilidad para identificar y evaluar la información, así como para incorporar nuevos contenidos, interpretar datos e innovar en las soluciones ya propuestas. Aspectos tales como memoria, atención, percepción, capacidad de análisis, síntesis, comprensión, lógica, razonamiento, son elementos que se asocian a éste tipo de recurso. De su adecuada combinación surgen soluciones prácticas que responden al cómo resolver un asunto o alternativas que responden al por qué se dan e identifican las causas. Los estudios acerca de la inteligencia precisan tres factores que componen la inteligencia mental:

1. *Comprensión verbal:* que refleja la riqueza de vocabulario de una persona y su aptitud (potencial) para comprender y expresar verbalmente sus pensamientos e ideas. Aquí se hacen presentes factores tales como el análisis(descomposición del todo en partes), síntesis(integración de las partes en un todo).
2. *Organización perceptiva:* se refiere a la aptitud para percibir relaciones espaciales secuenciales y la habilidad con que la persona es capaz de organizar los elementos relacionados en un todo complejo. En éste punto se observa la capacidad para identificar causa(pensamiento causal o conceptual) o para establecer respuestas(pensamiento práctico).
3. *Memoria:* resistencia a la distracción asociada a la memoria inmediata así como a la aptitud para concentrarse y recordar material aprendido previamente, necesario para afrontar nuevas situaciones. Estos aspectos, para el entorno laboral, pueden ser medidos a través de pruebas específicas de inteligencia y desarrollados a través de entrenamiento en análisis y solución de problemas, participación en proyectos especiales, desarrollo de temas globales novedosos que promueva la evaluación e interpretación de la información homogénea o heterogénea dependiendo del entorno en el que se encuentre la persona.

➤ **Recursos emocionales:** Son los que hacen referencia al capital dinámico y energético que poseen las personas, así como a los talentos que impulsan a actuar y a llevar a la práctica las ideas que cada persona plantea a nivel teórico para convertirlas en acciones específicas. En tanto la inteligencia responde al pensar, los recursos emocionales que corresponden al actuar. Como en el caso de los recursos intelectuales, su uso frecuente y la exhibición en términos de conductas observables, se convierten en competencias, entendidas como la capacidad para:

1. Trabajar en situaciones de alta tensión emocional, para tomar decisiones desprovistas de información, manejar adecuadamente crisis personales u organizacionales y capacidad para asumir altos niveles de responsabilidad. Las tensiones a las que las personas están sometidas constantemente, son pruebas permanentes de la existencia y uso de los recursos energéticos.
2. La habilidad para tomar decisiones difíciles, donde no existen soluciones integradoras, la clara orientación hacia la consecución de resultados que pongan a prueba las habilidades propias, son otros aspectos particularmente relevantes dentro de los recursos emocionales.

Otros tipos de competencias son los citados por Mc Clelland(1977) y discípulos (anexo N° 4). Muchos autores coinciden en la denominación de las competencias por grupos de importancia, desglosando cada grupo en subgrupos o subcompetencias, que son aquellos que van a permitir un mejor análisis de cada una de estas. Existen muchas coincidencias respecto a la denominación de dichos grupos, ya que en su memoria estos están dirigidos a términos tales como: el gerenciamiento, el conocimiento, las características personales, el trabajo en equipo, en fin, capacidades, habilidades y características que conllevan al desempeño exitoso. Así de esta forma también se han definido algunas como universales, para ser tomadas como referencia y saber cuáles se dominan y en cuales se debe hacer énfasis.

La tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o multihabilidades, por lo que hay que garantizar que los profesiogramas, perfiles de cargo y perfiles de competencia se mantengan consecuentes con esa tendencia, de manera que no signifique un encasillamiento o traba legal, sino un marco de referencia, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en un puesto de trabajo o del propio trabajo en general, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical. La tendencia actual más moderna son los *perfiles de competencias*.

1.5 Perfiles de Competencias

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias, incluyen no sólo los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que

también las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño o sea querer hacer dicho trabajo(Cuesta,2000)

Estos perfiles se denominan de competencias ya que se utilizan para medir comportamientos en las personas que desempeñan los puestos, así como también si se ajustan o no a las características de los mejores.

El perfil de competencia es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, o sea, depende de la naturaleza de la función que desarrolla el mismo, además debe:

- Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.
- Guardar estrecha relación con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa
- Describir comportamientos observables.

Para la elaboración de dicho perfil se hace necesaria la participación activa de la dirección ya que este es un proceso que exigirá clarificar aspectos relacionados con los valores, la cultura y la orientación estratégica. Además es necesario darles participación en la definición y aprobación del perfil a las personas responsables de los comportamientos que determinan el éxito en los diferentes puestos.

Para la confección del perfil toma vital importancia la actividad clave de Gestión de Recursos Humanos denominada análisis, diseño y descripción de puestos que consiste en el estudio preciso de los diversos componentes de un puesto de trabajo concreto, mediante el cual se identifica la tarea, es decir, se examinan los deberes del trabajador y las condiciones propias del puesto de trabajo. También se efectúa una descripción de las cualidades del candidato idóneo, que no es

más que el análisis de las habilidades y capacidades que se requieren para tener éxito en el mismo.

Al desarrollar dicho análisis se observa una estrecha relación entre las competencias del puesto o cargo, los requisitos físicos o de personalidad y las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto, todo esto unido a las condiciones de trabajo(iluminación, ruido, microclima, etc) y a la cultura organizacional. Es decir al responder esencialmente a *¿qué hace?*, *¿cómo lo hace?* y *¿para qué lo hace?* se estará obteniendo una gran cantidad de información sobre el puesto que facilitará la confección del perfil de competencia (anexo N° 5).

Especial connotación práctica tiene en el diseño de los perfiles de competencias la consideración de las "condiciones de trabajo", bajo cuya denominación son comprendidos los elementos esenciales ergonómicos y de seguridad e higiene ocupacional. Su ausencia en la mayoría de los perfiles de cargos existentes, con desatino ha descontextualizado de los sistemas de trabajo las

tareas o funciones, más inadmisibles hoy tratándose de competencias a las que se suman la consideración de la cultura organizacional. No es posible una buena gestión de competencias si tales condiciones de trabajo no son modificadas, atendiendo al confort requerido para buen desempeño.

Según Orlando Gutiérrez Castillo(2001) los perfiles gerenciales constituyen un listado de competencias que determinan el estado deseado o perfil de éxito del cargo directivo en cuestión acorde con los cambios y tendencias que se aprecian en el entorno, así como con las transformaciones que se dan en el ambiente interno de la organización. En tal sentido, constituyen la base y principal orientación de cualquier proceso de formación gerencial en la organización, al servir de marco de referencia para el desarrollo del potencial directivo con el cual se compromete. Estos perfiles, que por su naturaleza tienen un carácter dinámico, deben contener de forma sintética la situación y tendencias del ambiente interno y externo de la organización en la que se deberán mover los directivos en el futuro que resultan condicionantes de su actuación. Asimismo, se deberá hacer un esfuerzo por concretar y seleccionar entre la diversidad de propuestas existentes aquellas características, habilidades y competencias implícitas que destacan por su relevancia a la hora de desempeñar adecuadamente determinado rol directivo.

Una vez concebido técnicamente argumentando, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento, el cual tiene un carácter legal y sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento debe recalcarse, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido(Cuesta,2002).

Un aspecto importante a tener en cuenta para el análisis de las competencias lo constituyen las técnicas utilizadas para la recopilación de información, pues su objetivo fundamental está dado en recopilar toda la información necesaria de cada puesto.

1.5.1 Técnicas para la recopilación de información.

Evaluar a las personas no es una tarea sencilla todos los sistemas que podemos utilizar tienen ventajas pero también algunos inconvenientes, por ello es importante acertar con la herramienta que se va a utilizar.

Para recopilación de la información necesaria, cuando se van a confeccionar los perfiles de competencias, se toman en cuenta una serie de técnicas como son:

La técnica "Behavioral Events Interview" (Entrevistas de Incidentes Críticos): nos permite entender cómo las personas efectivamente hacen las cosas. Este enfoque se centra justamente en que no es lo mismo lo que alguien dice que hizo y lo que hizo realmente.

Para poder definir las competencias críticas de una posición necesitamos saber tanto como sea posible cómo alguien hizo algo, es decir obtener los comportamientos/competencias de las personas consideradas excelentes por la empresa en el desempeño del puesto (la proporción ideal sería 60-40% del total de la muestra), pero tiene las limitaciones de cualquier entrevista; es decir, flexibilidad, pero también subjetividad, así como un análisis crítico de las cualidades presentes en los incidentes favorables o los ausentes en aquellos desfavorables. Lo que en realidad se hace es tomar ejemplos de la conducta en la vida real, relacionados con situaciones presentadas en el propio trabajo y realizar un análisis de las formas de reacción, de solución, de resultados, etc.

La comparación entre los atributos que se perciben en los empleados que de un modo continuo obtienen desempeño más exitosos, con respecto a aquellos con rendimientos medios proporciona pistas sobre los atributos o competencias destacadas y deseables en un puesto de trabajo.

La entrevista: Permite no sólo una descripción, sino informaciones sobre lo que la persona que ocupa el puesto considera que es importante o difícil pero poco aporta fuera de la mera descripción de actividades.

Paneles de expertos: Uno de los objetivos del panel de expertos consiste en transformar los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización, teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, etc; en las formas de conducta requeridas a sus colaboradores para afrontarlas con éxito. En el panel de expertos participan un grupo de directivos buenos conocedores de los puestos a analizar así como del área de RRHH y personas con clara visión del futuro dentro de la organización.

Resulta fundamental que los participantes en un panel de expertos gocen de un alto prestigio dentro de la empresa lo que dotará de la más alta credibilidad y posibilidad de venta interna desde la dirección al resultado obtenido. Una variante de esta técnica es la aplicación del método de expertos o método Delphi (por rondas, de A. Cuesta) en la determinación de competencias, donde se tienen en cuenta los criterios del panel de expertos y donde la toma de decisiones en grupo es muy importante. Esta toma de decisiones grupal tiene ventajas sobre las decisiones individuales, puesto que los grupos generan información y conocimientos más complejos, los recursos de varios individuos aportan al proceso de decisión más entradas, así como heterogeneidad, pues ofrecen mayor diversidad de puntos de vista, lo que permite considerar más ángulos, alternativas y establecer una sinergia positiva que incremente el desempeño organizacional.

Las evidencias indican que los grupos casi siempre superarán el desempeño de incluso el mejor individuo, por lo que toman decisiones de mayor calidad. Además ellos llevan a una mayor aceptación de la solución, pues los miembros del grupo, que participaron activamente en la toma



de la decisión, se inclinan a respaldarla con entusiasmo y a estimular a los demás a que la acepten.

La descripción de la conducta definida mediante el panel de expertos no proporciona por sí sola una base sólida para una Gestión de Recursos Humanos que verdaderamente añada valor. Por lo tanto, será necesario recurrir a tomar ejemplos de la vida diaria.

La entrevista Focalizada: Esta entrevista sigue la metodología de la de Incidentes Críticos ya citada. La técnica utilizada consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas, se fundamenta en obtener la mejor predicción de que el evaluado posee las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que esa persona ya ha utilizado esas competencias en el pasado.

Estas entrevistas que nos proporcionarán una información muy valiosa sobre las competencias de los evaluados deben ser llevadas a cabo por técnicos de RRHH entrenados en la metodología o por consultores externos.

Es evidente que la herramienta lleva aparejado un coste importante desde el punto de vista económico y de tiempo ya que, en muchos casos, pueden incluir desplazamientos del evaluado o evaluados o del propio evaluador. La ventaja estriba en ser una técnica de muy alto valor predictivo. los resultados obtenidos permitirán conocer las capacidades individuales medidas a través de conductas y comportamientos(competencias) y, en consecuencia, el grado de adecuación al puesto(puntos fuertes / oportunidad de mejora) al que aspira el evaluado. Si bien, este tipo de entrevista se centra en particular en aquellas competencias de perfil sobre el que se incluya, no resulta excluyente para la detección de cualquier otra no incluida en el perfil, de ahí el alto valor predictivo de la técnica.

Assesment Center: Esta técnica de diagnóstico es sin dudas la de mayor valor predictivo al estar basada en el resultado de diferentes pruebas y distintos observadores(consultores externos y observadores internos de la empresa, entrenados en la técnica) los participantes pueden oscilar entre seis y diez en cada grupo y su duración también puede variar entre uno y tres días, siendo lo normal, un día y medio.

El proceso metodológico consiste en crear situaciones que simulen la realidad laboral en que se ha de desenvolver la persona. Por tanto, el desarrollo de las pruebas se recomienda que sean específicas para el puesto y adoptadas a la cultura de la empresa aunque también existen pruebas standard en el mercado. Dentro de las ventajas de esta técnica se pueden citar:

- Se adaptan al entorno concreto del puesto y de la empresa
- Permite agrupar un número importante de participantes

- Los participantes pueden alcanzar un mayor conocimiento de sí mismos así como del puesto al que optan, acrecentando sus posibilidades de desarrollo personal
- Pero también tiene inconvenientes como:
- Coste económico y de tiempo derivado de:
- Necesidad de formar a los evaluadores internos
- Desarrollar y validar las pruebas específicas
- Duración de la realización de la técnica.

Otras técnicas que se aplican para determinar las competencias son:

- Cuestionarios de análisis de puestos
- Observación.

Finalmente, es necesario aún desarrollar formas de combinación de los resultados de los distintos métodos de recolección de información, ya que se fundamentan sobre premisas y formas de evaluación diferentes. Hasta ahora, las soluciones a este aspecto no son del todo satisfactorias, por estar cargadas aún de subjetividad.

En la tabla 1.1 se puede observar una comparación de la capacidad predictiva de los diferentes métodos de evaluación mencionados anteriormente.

Métodos de evaluación	Índice predictiva
Assesment Center	0,65
Entrevista Focalizada	0,61
Paneles de expertos	0,54
Entrevistas de incidentes críticos	0,53
Cuestionario de Análisis de puestos	0,39
Observación	0,23
Entrevista Tradicionales	0,05 a 0,19

Tabla # 1.1 Comparación de los distintos métodos de evaluación, Spencer y Spencer (1993)

Debe tenerse en cuenta que existen dos enfoques para determinar las competencias que conforman el perfil: el enfoque conductista, que identifica a los trabajadores como los que han alcanzado los mejores resultados y de ahí se deriva el perfil bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. El otro enfoque es el funcionalista e indica que los trabajadores no son todo en la definición de las competencias; que hace falta además que la dirección defina que tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas.

Teniendo presente estos dos enfoques deben seleccionarse los expertos, logrando así un menor margen de error a la hora de confeccionar los perfiles.

1.5.2 Relación del perfil de competencias con las actividades claves de Recursos Humanos.

Según Cuesta(2000), el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica; en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral (anexo 5A). O sea el perfil garantizará que estas actividades claves de recursos humano sea más factibles, confiables y tengan mejores resultados porque más explícitos sean los perfiles y mientras más tengas definido los requisitos que garanticen el buen desempeño en un puesto, mejor será la selección, la evaluación del desempeño y las actividades formativa que deberá desarrollar la organización para lograr que los ocupantes del puestos se adecuen al perfil de competencias establecido.

Una vez confeccionados los Perfiles de Competencias los mismos podrán ser utilizados cada vez que se requiera una persona con las características específicas para desempeñarse en dicho puesto por lo que ello contribuye a un adecuado reclutamiento. Si lo relacionamos con la determinación de necesidades de aprendizaje el análisis de puesto y el correspondiente Perfil de Competencias es importante, pues en el que quedan diferenciado los requisitos de formación que deben poseer las personas, lo que repercute en la formación de los programas de formación.

El Perfil de Competencias tiene también estrecha relación con los programas de higiene y seguridad que se desarrollan en la organización, es a partir de ella sobre la base de las condiciones de trabajo que se podrá conocer hasta qué punto las condiciones en que elabora el individuo son seguras o si este ambiente puede ocasionarles riesgos o enfermedades profesionales.

Por otra parte el Perfil de Competencias también constituye la base para:

- La identificación del potencial.
- Evaluación de Desempeño.
- La promoción.
- Los planes de carrera.

Como se planteaba anteriormente la gestión de recursos humanos basada en competencias facilita la ejecución de las funciones de administración del talento, dentro de ellas se hará referencia a la selección de personas atendiendo a los intereses del presente trabajo.

Para el proceso de selección es de vital importancia la existencia y actualización del perfil de competencias, ya que este proceso se inicia con la identificación de las competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad del candidato para la ocupación a la que aspira.

Hay que tener en cuenta que el objetivo de cualquier empresa debe ser: buscar un candidato para la organización y no un candidato para un puesto o sea tratar de seleccionar personas polivalentes y flexibles que no solo sean idóneas para un puesto determinado dentro de la organización sino para varios puestos dentro de esta, otra forma de explicar lo expresado



anteriormente sería buscar personas que dispongan de un amplio conjunto de competencias que le permitan actuar frente a diferentes situaciones laborales propias de la organización.

Haciendo referencia a Cuesta(2000), es importante la consideración actual de las competencias *futuras previsibles*, pues la dinámica empresarial de hoy hacen superar el concepto de *seleccionar para un puesto X*, y más bien se aprecia al puesto en su evolución X, Y, Z.

El enfoque de competencias es importante para la selección del personal porque puede apoyarse ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas, por lo que es de vital importancia que

la organización haga explícito un modelo de gestión por competencias vinculado a la voluntad de la empresa y con una clara especificación de las mismas.

Lo anterior demuestra como el perfil de competencias tiene una estrecha interrelación con todos los subsistemas de la gestión de recursos humanos.

1.6 Modelos de Gestión por Competencias

Un modelo de gestión por competencias es el de Maria Rita Gramigna(2003), este se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

Sensibilización: Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencia los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

Definición del perfil de competencias requeridas

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles sobre esta base.

Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

- El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.
- La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.
- Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.
 - Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Al establecer un *modelo de gestión por competencias*, según María Rita Gramigna(2002) se hacen necesarios adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean interiorizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

La gestión por competencias, según este modelo, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

1. La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
2. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
3. La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
4. El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
5. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

6. La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
7. Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Otro *modelo de gestión de competencias* es el planteado por Domingo J. Delgado(2000). En este trabajo, y como una primera contribución a la comprensión de la Gestión por Competencias y a la visualización de su bondades, se presenta:

- A. Un modelo holístico para la Gestión por Competencias y sus componentes interrelacionados (gráfico 1.1).
- B. Un conjunto de premisas y conceptos que se basan dicho modelo.
- C. Algunas ideas entorno al reenfoque de la Gestión de RRHH por competencias (gráfico 1.2) y, por último un proceso de consultaría mediante el que se construye la estructura para la Gestión de Competencias en la organización.

A. Modelo Holístico



Gráfico 1.1 Modelo holístico para la Gestión por Competencias y sus componentes interrelacionados

B. Conjunto de premisas y conceptos sobre los que se basa el modelo.

- El carácter holístico de este modelo radica en dos características:
 1. La Gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del Conocimiento Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos.
 2. La competencia integra las dimensiones:
 - a) Características personales y sociales (aptitudes emocionales sobre las que se conforman la inteligencia emocional)
 - b) Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

La instalación de un modelo de Gestión por Competencia supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia, aprende de su propias experiencias y a enfocarse en

adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

- Gestión de Competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas.
- Las competencias, bajo este enfoque, son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: Roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la empresa.
- El Modelo de Competencias en este enfoque holístico incluye:
 - Las competencias Organizacionales, que suponen un rango diferencial en el mercado.
 - Las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.
 - Las competencias de Rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes (por ejemplo: Líderes, Coordinadores o Personal de Apoyo)
 - Las Competencias de Posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico (por ejemplo, Líderes de Proyectos de ingeniería, Coordinadores de Proyectos de Producción, etc.)
- La identificación y la construcción de una competencia suponen:
 - Que la competencia esté asociada a un desempeño específico que debe agregar un valor cuantificable.
 - Que la competencia esté redactada de tal forma que pueda resultar en un insumo útil para los diferentes sub-procesos de la Gestión de RRHH: selección, evaluación del desempeño, el propio desarrollo de competencias, incluso la compensación y otros.

C. Reenfoque de la Gestión del RRHH por competencias



Como se representa en el gráfico, el modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del Recurso Humano y la inversión de los activos de competencias en procesos clave para la empresa. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumos y, al modelo, información para su mantenimiento y actualización.

Algunas de las razones, según Domingo J. Delgado M.(2000), que justifican cambiar a un esquema de Gestión por Competencias.

1. La Gestión por Competencia alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado)
2. Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacional la administración del capital humano.
3. La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
4. Los puestos, cargos o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
5. El aporte de valor agregado vía competencia, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

1.7- Métodos utilizados en la determinación de las competencias.

Las competencias, como la base de este nuevo enfoque de gestión, debe determinarse de forma precisa para cada cargo de la organización, de manera que se conozcan todos los elementos que la componen y de esta manera pueda servir como instrumento en la gestión efectiva de los recursos.

Existen diferentes modelos para determinar estas competencias, entre los que se encuentran el **Método de Experto o Delphi por rodas** (Cuesta, 2000). Este método es uno de los más importantes para la determinación de competencias, se realiza mediante un trabajo creativo en grupo. Para este método se selecciona un grupo de expertos, los cuales son sometidos a varias rondas de preguntas, con las que se pretende determinar mediante un consenso de los miembros del grupo las competencias para cada puesto que se analiza, también se llevan a cabo cálculos estadísticos que lo fundamentan aún más.

Otro de los métodos es el **Método DACUM** (Developing a Curriculum) (INATEC, OIT, 1997), que permite determinar las funciones y tareas que realizan los trabajadores en un trabajo o área ocupacional dada, se que utiliza la técnica de trabajo en grupos, los cuales son formados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizándole

DACUM se forman grupos entre 5-12 personas; quienes, orientados por un facilitador describen lo que se debe hacer y saber-hacer en puesto de trabajo de manera clara y precisa.

Pasos a seguir para determinar el perfil mediante el *Método DACUM*.

- Seleccionar empresas según el perfil a elaborar.
- Seleccionar trabajadores expertos del área según el perfil a desarrollar.
- Orientar al grupo de expertos sobre el método DACUM.
- Analizar la descripción de la ocupación a considerar.
- Identificar las tareas.
- Repasar y afinar la descripción de las funciones y tareas señalando las que son de entrada
- Organizar las funciones con sus respectivas tareas en un gráfico de Gantt.
- Identificar los conocimientos relacionados, actitudes, equipos, herramientas y materiales.

El resultado se suele mostrar en la llamada “carta DACUM” o “mapa DACUM” en la cual se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y sub-competencias que lo conforman, como muestra la tabla 1.2. La tabla DACUM, también incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas a usar, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo.

Competencia A	
Sub-competencia A1	
Sub-competencia A2	
Sub-competencia A3	
Sub-competencia A4	
Etc.	

Tabla 1.2 Enunciado típico de una carta DACUM



Limitaciones de DACUM son:

- Se queda en el currículo; no deriva a normas de desempeño ni a una estrategia de formación y evaluación.
- Difícil de convertirlo en un instrumento de gestión del aprendizaje de personal en la actividad cotidiana por parte del supervisor o instructor.
- Los conocimientos y actitudes requeridas se quedan sin referencia específica, convirtiéndose fácilmente en un listado abierto de requerimientos.

El **Modelo SCID** (Desarrollo Sistemático de Currículum Instruccional) (Merten, 1997) también es utilizado como herramienta para determinar las competencias. El SCID es un análisis a fondo de las tareas, tomándose como base las tareas enunciadas en el mapa DACUM, o bien, partiendo de subprocesos productivos identificados por observación y entrevistas directas con personal. El procedimiento SCID es similar al DACUM; se selecciona un grupo de trabajadores expertos y supervisores, quienes colectivamente analizan las tareas paso a paso, uniformando entre ellos los criterios acerca de la ejecución de las tareas, a partir de un consenso que se va construyendo en cada uno de los componentes del esquema. A diferencia de DACUM, el SCID es más absorbente en tiempo.

El SCID parte de la concepción de que para la evaluación del trabajador y para la elaboración de las guías didácticas, es indispensable pero no suficiente, tener formulados los criterios y evidencias de desempeño. Considera que para garantizar el desempeño observado, deben cumplirse un conjunto de factores inherentes al contenido de la tarea: conocimientos básicos necesarios para poder aprender; conocimientos necesarios para el desarrollo de la habilidad; el cumplimiento de las normas de seguridad en el trabajo; actitudes y comportamientos que conducen al desempeño destacado del trabajador; decisiones que el trabajador tiene que tomar; la información precisada para tomar las decisiones; los errores que pueden ocurrir cuando la decisión se toma equivocadamente; y, las herramientas, equipos, maquinarias y materiales (insumos), que intervienen en el trabajo.

Las limitaciones del SCID son:

- Puede resultar en un proceso largo para los integrantes del grupo «experto».
- Suelen repetirse conocimientos y habilidades requeridas en diferentes subcompetencias o tareas, lo cual demanda un esfuerzo integrador adicional para establecer el programa o plan de capacitación.
- Se genera mucha información que después debe convertirse en un instrumento de gestión práctica.

Modelo AMOD (Adams, 1995), se utiliza para determinar competencias. El AMOD parte de los mismos principios básicos que el DACUM, de que son los trabajadores expertos quienes mejor pueden expresar las competencias requeridas en el trabajo o la función. La diferencia con DACUM y especialmente con SCID, radica en que el AMOD busca establecer una relación directa entre los elementos del currículum, expresados en la forma de un mapa DACUM, la secuencia de formación y la evaluación del proceso de aprendizaje.

Para realizar el AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM se produce, con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por el trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las sub-competencias y las habilidades en orden descendente de complejidad. Se usa para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor. Suele utilizarse para que los trabajadores se autoevalúen y definan de forma autónoma sus necesidades de capacitación preguntándose ¿Cómo resultaría evaluado en esta competencia?. Estos elementos o competencias una vez determinados deben ser medidos para tener una idea clara del potencial de las personas.

Las limitaciones de AMOD son:

- No lleva a una clara definición del estándar de ejecución requerida ni tampoco a los conocimientos subyacentes y las actitudes; esto dificulta hacerlo compatible con el análisis funcional, por ejemplo.
- En relación al punto anterior, existe el riesgo de que predominará la subjetividad en la evaluación, y con ello la posibilidad de un conflicto de relación laboral.
- Genera poca información para desarrollar guías didácticas de apoyo al desarrollo de la competencia.

1.8 Medición de competencias.

Según Vara García(1999), las competencias deben medirse con el objetivo de comprobar que desempeña un puesto de trabajo tiene la característica necesaria para hacerlo de la forma más exitosa posible.

Gracias a McClelland todas las competencias se pueden medir, las competencias de conocimientos y habilidades son más fáciles de medir porque son más visibles, mientras que las actitudes, rango, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos, exigen un mayor rigor en su medida, ya que son más difíciles de descubrir; este modelo se conoce como el modelo de iceberg. Según McClelland y discípulos las competencias se pueden ordenar en

escala ascendente de comportamiento, en función de la intensidad de acción, la complejidad y el horizonte de tiempo (anexo 4).

Las competencias son susceptibles de medir en tanto existen instrumentos tales como:

- Cuestionarios de motivación, empatía, manejo del estrés.
- Inventarios de valores
- Manejo del conflicto.
- Tests proyectivos

Que miden la estabilidad emocional y orientación a resultados. Y a su vez estos recursos pueden ser desarrollados mediante procesos grupales de autoconocimiento, sensibilización personal o procesos de apoyo, seguimiento individual o tutorías que amplían el espectro del conocimiento que tiene la persona de sí misma y le dan el soporte y herramientas para resolver los problemas emocionales que se derivan de sus vivencias.

El tema de la medición es necesario en cuanto permite identificar el estado actual de los recursos y las habilidades y posibilita proyectar su potencial y correcto desarrollo. La identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona. Pero no sólo el instrumento de por sí hace que la medición sea predictiva, las habilidades de observar y medir son básicas para interpretar, ajustar y diseñar un proceso único e individual. En la actualidad, el mercado está saturado de técnicas e instrumentos que vaticinan la medición sin mayor esfuerzo interpretativo y que ha caído en manos de personas que no posean la preparación suficiente para hacerlo: de hecho tal medición se reduce a un cuestionario que agrupados los resultados en una población global, ofrece parámetros generales que bien pueden ser aplicados a unos y otros sin mayor aporte a la individualidad. Todo ello ha desvirtuado el valioso aporte de un proceso de medición que respeta y rescata las diferencias de cada persona y además construya a partir de ellas. Complementario al proceso de medición está la retroalimentación que involucra directamente al evaluado, lo hace partícipe y actuante activo de su propio desarrollo, le agrega objetividad y le resta temor al proceso, y en general, lo enriquece. Con todo ello, la medición se convierte en el primer paso para el desarrollo, pero es suficiente en la medida en que se puede quedar en un autoconocimiento que amplía el espectro de la persona pero no mejora, ni cambia ni permite por sí sola crecer. Por esta razón el trabajo de formación, capacitación, entrenamiento y seguimiento individual que se apoya en la autorreflexión, fortalecen el proceso y lo complementan.

La medición de recursos y competencias en el entorno laboral aportan al crecimiento individual y organizacional, en la medida en que se descubren talentos, objetiviza la información respecto a fortaleza y debilidades y crea un ambiente propicio para la retroalimentación y la implantación de los procesos de desarrollo. Aquellas organizaciones que descubren su importancia estimulan la autopercepción individual y empresarial necesaria para reforzar el ser competentes más que competitivos. Encuentran elementos claves para el mejoramiento interno independientemente de

si otras organizaciones competidoras lo hacen y enfocan sus esfuerzos en aprovechar al máximo el talento y las habilidades de las personas que son quienes dirigen los procesos, los modifican, los cambian, los transforman y convierten los esfuerzos en resultados. Detectar los talentos, recursos y habilidades, es pues, tarea de aquellos que están conscientes del mejoramiento continuo y saben que es en el interior de la organización en donde van a encontrar los obstáculos u oportunidades para crecer. Pero es el que requiere mayor esfuerzo y dedicación, mayor paciencia pero el que da resultados a más largo plazo, de mayor permanencia y continuidad.

La evaluación del desempeño por competencias se halla integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados. Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo hacen a partir de la evaluación del desempeño. Si de la dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subsistemas en relación al personal.

Según Cuesta(2000), la evaluación del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inminentes.

Vara García(1999), las competencias se miden con el objetivo de comprobar que la persona que desempeña un puesto de trabajo tiene las características necesarias para hacerlo de la forma más exitosa posible. El primer paso para medirlas es definir qué competencias tienen los mejores en cada puesto para lo que es necesario la confección de un perfil de competencias.

Es pertinente aclarar que no es lo mismo evaluar por competencias que evaluar a través de la competencia.

La evaluación a través de la competencia, es medir el desempeño del personal a través de mecanismos de competencia(el mejor o los mejores gana y obtiene un premio por su esfuerzo).

Lo que fue un derecho del empleador para juzgar y premiar o castigar, es hoy un beneficio para el empleado, ya que contribuye al proceso de su carrera, y un instrumento clave para la empresa, que le permite coordinar el capital humano con sus estrategias y su visión(Martha Alicia, 2003).

Medir el desempeño del personal a través de mecanismos de competencia donde el mejor o los mejores ganan y obtienen un premio por su esfuerzo. Existen algunas reglas para la evaluación a través de competencias.

- Se deben dar iguales oportunidades a los evaluados.

- Se deben establecer los criterios de evaluación con claridad.

- Se deben introducir mecanismos de evaluación que no afecten el desempeño de los opuestos(Las acciones de uno afecten las de otro).

- Es pertinente establecer premios, por el mejor desempeño.

Este método de evaluación al igual que el viejo, se concibe como un sistema que mantiene la necesaria coherencia con los objetivos empresariales. En términos generales y a pesar del debate actual sobre el concepto, se puede aceptar que este es el enunciado general de un conjunto de

valores, actitudes y conocimientos que se aspiran alcanzar al finalizar un proceso de cualquier índole.

El logro debe responder a las preguntas: ¿Qué se desea lograr?, ¿Cómo se va a alcanzar lo que se pretende?, ¿En qué condiciones?, ¿Por qué y para qué?.

Asociado al concepto de logro aparece el de “indicador” como un indicio, señal, rasgo o conjunto de rasgos, datos e informaciones perceptibles que al ser confrontados con lo esperado e interpretados de acuerdo con una fundamentación teórica, pueden considerarse como evidentes significativas de la evolución, estado o nivel que en un momento determinado presente el desarrollo humano(Res. 2343).

Evaluar el desempeño no debe verse desde la perspectiva del empleado como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran, mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y, desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.

Con los objetivos individuales(resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlo(competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados(Martha Alicia, 2003).

En la evaluación por procesos se parte de las necesidades de los sectores que se van a evaluar, con el fin de elaborar los logros que serán analizados a través de objetivos. En este caso, los resultados son la conjunción de la mayoría de los componentes del proceso, pero fundamentalmente la consecución de los logros señalados en el punto de partida del proceso.

En los sistemas normalizados de certificación de competencias laboral, la evaluación de competencias adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma.

Los organismos certificadores son los responsables por la acreditación de organismos evaluadores y por la verificación de la calidad de uso procedimientos de evaluación.

Los centros de evaluación no son estrictamente lugares físicos ubicados en una sola área, pueden estar dispersos geográficamente para cumplir mejor su objetivo. Pero, con el fin de ser acreditados como evaluadores, deben demostrar idoneidad en cuanto a sus recursos físicos,



personal, instrumentos para la realizar las evaluaciones, procedimientos utilizados y mecanismos de aseguramiento interno de la calidad.

A su vez, existen normas de competencias para los evaluadores que se refieren a aspectos como el manejo de instrumentos y procedimientos de evaluación, las pruebas y demás instrumentos de evaluación de evidencia indirecta, la competencia del verificador interno y del verificador externo y la competencia para evaluar evidencias históricas. Cualquier evaluador debe demostrar competencia en estas áreas.

El sistema prevé un mecanismo de apelaciones para los casos en que los candidatos no manifiestan acuerdo con el resultado de su evaluación; también para los centros evaluadores no satisfechos con su proceso de acreditación y aún para los organismos certificadores. Todo ello en relación con el nivel superior, ante decisiones tomadas por estos.

Es necesario distinguir la evaluación de la medición. La medición es un dato puntual, mientras que la evaluación es un proceso permanente; la medición es cuantificación, mientras que la evaluación es valoración(bueno, malo, aceptable, regular, ventajoso, desventajoso, de buena calidad, de baja calidad, etc. "La medición es un dato más que se utiliza en el proceso de evaluación". La evaluación incluye la medición(cuantitativa o cualitativa) y la supera hasta llegar a los juicios de valor que sea del caso.

1.9 Cuba en el Universo de las Competencias

Las organizaciones en Cuba desarrollan sus actividades dentro de un contexto nacional matizado por un proceso de transformaciones asociado a la reinserción de la economía doméstica al contexto económico internacional sobre la base de nuevos patrones de gestión. Bajo estas circunstancias ha sido necesaria la búsqueda y la aplicación, en actividades específicas y de forma flexible, de nuevas formas de organización y dirección de la economía, así como de las estructuras y formas de funcionamiento de organismos y empresas, con el objetivo de lograr la máxima eficiencia, partiendo del principio de que siempre deberán predominar los intereses del país en su conjunto.

De lo anterior se infiere la necesidad de crear organizaciones flexibles, capaces de adaptarse permanentemente a los cambios, a partir del desarrollo de capacidades de respuesta a las condiciones del entorno. La complejidad que presenta el sistema organizacional, unida a las características del nuevo entorno con el que tiene que interactuar, demanda cambios importantes en los modelos gerenciales de las organizaciones. En consecuencia, los conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos deben corresponderse con las nuevas exigencias internas y externas. Estos cambios deben imponer nuevas cualidades en las organizaciones y en sus sistemas gerenciales para garantizar una adecuada capacidad de respuesta al entorno. Es necesario, por tanto, un cambio en los *paradigmas gerenciales*.

Según Orlando Gutiérrez Castillo(2001) la gerencia de las organizaciones en Cuba tiene un doble reto en las condiciones actuales: por un lado, es necesario transitar hacia nuevas formas de gestión en función de la inserción de la economía al mercado internacional; mientras que, por otro, tiene que lograr esto en medio de un contexto donde se pone de manifiesto un proceso de transición de paradigmas gerenciales a nivel mundial. Para enfrentarlo, deben poner en tensión todas las fuerzas a su alcance, a la vez que se identifican los principales problemas y debilidades a fin de superarlas. Esta es la vía más expedita para poder aprovechar las oportunidades del entorno y evadir o neutralizar las continuas amenazas que éste les impone.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), propone y controla la política general de capacitación técnica de los recursos laborales, en coordinación con los organismos correspondientes. Participa conjuntamente con otros Ministerios y organismos en la formación profesional en la Educación técnica y Profesional en la Educación Superior, en la capacitación de los recursos laborales y en la competencia laboral. Por intermedio de la Dirección de Recursos Laborales, participa con casi todos los organismos públicos y de la administración mixta, en lo relativo a los sistemas de capacitación de sus subordinados. Conjuntamente con el Ministerio, también trabajan los sindicatos en el tema formación profesional, y en la búsqueda de necesidades y los controles de capacitación. Se está trabajando intensamente en los sectores de la industria básica, la minería, la mecánica, la industria azucarera, la industria ligera, la hotelería y el turismo. Todos los trabajadores han recibido capacitación y en algunos sectores se ha tenido que hacer una acelerada actuación en las calificaciones como en la industria turística. Las necesidades de la capacitación, están totalmente descentralizadas y a la medida.

El MTSS está trabajando en el área de las competencias laborales, y para ello, estableció una legislación de soporte que establece el marco jurídico necesario, comprendida en el decreto 21 artículos 31 y 32 donde además de orientar su aplicación se estandariza un formato para la elaboración de las matrices. Esta legislación, fue aprobada en el transcurso del año 1999 y actualmente se está aplicando en las empresas.

En el contexto cubano contemporáneo una de las oportunidades más relevantes que debe ser aprovechada por las organizaciones en el diseño de estrategias de formación de sus equipos gerenciales es, sin dudas, el proceso de implantación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial. *"El Perfeccionamiento de la Empresa Estatal cubana tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores"*, Orlando Gutiérrez(2000).

Este proceso de transformaciones en las concepciones, valores, estilos y métodos de trabajo que se pretende desarrollar requiere, para su éxito, de un nivel de aseguramiento adecuado, que va desde su propia proyección y la determinación de sus etapas hasta la necesaria implicación de las personas. Requiere, además, de una correcta evaluación de la resistencia que,

definitivamente, se pondrá de manifiesto en el proceso. Por ello, es preciso que el proceso de formación de los equipos directivos de las organizaciones se oriente a un grupo de líneas específicas que consoliden el adecuado desarrollo del proceso, entre las que se destacan, por su importancia *el desarrollo de habilidades interpersonales*.

Se estudió una metodología para advertir las necesidades de competencias laborales, lo que permitirá diseñar un plan de capacitación y un sistema de “homologación” de competencias laborales. Igualmente, ya se han hecho experiencias de capacitación en base a las competencias laborales en el sector turismo. En la órbita ministerial se informa que tiene actividades articuladas con el Ministerio de Educación, vinculado a la formación reglada con la continúa, y que el

Ministerio de Educación modifica su programa de formación reglada de acuerdo a lo que le sugiere el Ministerio de Trabajo, en cuanto a las nuevas necesidades de los empleadores.

Por su parte, el Instituto de Estudios e Investigaciones de Trabajo, como órgano adscrito al Ministerio del Trabajo, actúa asesorando al Ministerio, pero colabora con los trabajadores y los empresarios. Se investigó el modelo y la metodología de formación profesional que se adecue al desarrollo de perfeccionamiento empresarial. En suma, se proyectó un nuevo modelo de necesidades, de ejecución y evaluación de formación profesional para el país.

En todo este marco, el órgano asesor gubernamental, está trabajando con competencias laborales y con la polifuncionalidad, como una necesidad para el nuevo modelo a desarrollar, y se está articulando la capacitación laboral, con la temática de la seguridad e higiene en el trabajo.

1.10 Conclusiones parciales del Capítulo

- La orientación externa no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial, es preciso recurrir al análisis de los recursos y capacidades disponibles para poder poner en marcha una estrategia y fundamentan fuertes desventajas competitivas sostenibles.
- Los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa constituyen la fuente del valor máspreciado en la Gestión Empresarial.
- La Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual son hoy en día dos temas de suma atención desde el ámbito académico, y empresarial, en el que se constata la iniciativa de grandes empresas de diferentes sectores de actividad, que están desarrollando modelos de clasificación y medición de intangibles, como guías para la gestión de los mismos.
- La gestión de competencias es hoy concepción relevante en la Gestión de Recursos Humanos e implica una mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura

organizacional. Unida aun conocimiento más profundo de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

- Existen diferentes Modelos de Gestión por Competencias destacándose entre ellos el Modelo holístico que hace énfasis en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento, (Gestión del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos.
- Los perfiles gerenciales constituyen un listado de competencias que determinan el estado deseado o perfil de éxito del cargo directivo en cuestión acorde con los cambios y tendencias que se aprecian en el entorno, así como con las transformaciones que se dan en el ambiente interno de la organización.

CAPITULO II DESARROLLO DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 Caracterización de la Sucursal CIMEX Centro S.A

La Corporación CIMEX S.A. es un grupo empresarial privado, de capital estatal cubano, con más de veinte años de experiencia presente en diferentes esferas del mercado tanto dentro como fuera del país, se ha caracterizado siempre, especialmente en los últimos años, por un crecimiento constante, demostrando su capacidad de gestión y avalando su solidez financiera. Sus balances certificados indican un rendimiento acelerado de sus inversiones anuales.

CIMEX cuenta hasta el presente con más de ochenta empresas y con diez Sucursales Territoriales. Existen sucursales en Pinar del Río (que atiende además el Municipio Especial Isla de la Juventud), Santiago de Cuba que abarca tres Provincias orientales, Matanzas, la Sucursal Centro que atiende actualmente a Cienfuegos y Sancti Spíritus, debido a que Villa Clara que antes pertenecía a esta se independizó para formar una nueva Sucursal, centro este (Camagüey y Ciego de Ávila), Oriente Norte (Holguín y Las Tunas) y la excepcional Plaza Carlos III que es considerada por su estructura y gestión comercial como una sucursal más. En el caso de La Habana, las sucursales atienden solo el comercio minorista.

Las actividades de CIMEX son múltiples y vale destacar las que se realizan en el campo del comercio minorista y mayorista; las representaciones de sus empresas fuera de Cuba; las operaciones de importación y exportación; el turismo, con un grupo de tour operadores y agencias de viajes; las actividades vinculadas al desarrollo cultural; las empresas de producciones y servicios especializados; la vasta red de transportación que alcanza a todo el país y su red digital para transmisión de datos y facilitar la gestión, entre otras.

En los últimos años CIMEX ha creado cinco cadenas de tiendas con más de 550 puntos de ventas a la población. La mayor de ellas es la cadena de tiendas Panamericanas, que vende artículos de vestir, para el hogar, alimentos, equipos electrónicos, entre otros.

CIMEX está presente en el sector turístico muy especialmente con su agencia Havanatur y su rentadora de autos Havanautos. Havanatur, es un poderoso Grupo de Turoperadores y una agencia de viajes, con casi 20 años de experiencia y con representación en más de 60 ciudades de todo el mundo.

Para sus importaciones y exportaciones CIMEX posee su naviera la MELFI MARINE con líneas regulares de buques porta contenedores hacia el Caribe, Europa y Canadá. También cuenta con su propio agente aduanal, la Empresa ADESA; su publicitaria y comercializadora social, Imágenes CIMEX; así como una extensa red de talleres para equipos automotores, construcción, reparaciones, mantenimiento de inmuebles y técnicos.

La Sucursal CIMEX Centro fue creada mediante un acuerdo de la Junta Directiva de la Corporación el 29 de Noviembre de 1996 y mediante escritura pública No. 6617 en Diciembre de 1996, dicha entidad está subordinada a la Corporación CIMEX.

El Objeto Social está en plena correspondencia con el objeto social de la Corporación CIMEX que contempla la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios. Este objeto fue aprobado por la Escritura Pública No. 1071 de fecha 30 de Abril del año 2001, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba y se corresponde con la misión de la organización y la visión que a mediano y largo plazo la misma ha trazado.

El Objeto Social está en plena correspondencia con el objeto social de la Corporación CIMEX que contempla la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios. Este objeto fue aprobado por la Escritura Pública No. 1071 de fecha 30 de Abril del año 2001, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba y se corresponde con la misión de la organización y la visión que a mediano y largo plazo la misma ha trazado.

La Sucursal tiene aprobada la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, entre las que se pueden relacionar con carácter enunciativo, pero no limitativo, las siguientes:

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.

- Comercialización mayorista y minorista en MLC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
 - Comercialización mayorista y minorista en MLC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.
 - Comercialización mayorista y minorista en MLC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
 - Comercialización mayorista y minorista en MLC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, así como de publicaciones tales como libros y revistas.
 - Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento energético y de bienes muebles e inmuebles.
- Prestación de servicios de garantía y posventa de las producciones y mercancías que comercializa.
 - Prestación de servicios relacionados con Western Unión.
 - Producción y comercialización Espejos y cristales, muebles y toldos. Procesamiento de espejos y cristales, grabado y serigrafía de los mismos, distribución especializada de cristales o espejos en huacales o formatos. Producción de cuadros en madera y aluminio. Montaje de enchapes en espejos.

La actividad mayorista se desarrolla mediante la Base de Distribución y Almacenes cuyo radio de acción cubre las tres provincias, teniendo como punto de venta a terceros un Show Room en la ciudad de Cienfuegos y Sancti Spíritus. Cuenta además, con una Gerencia Tecnológica que brinda servicios de venta de equipos tecnológicos e insumos en la gama de: computación, automatización y control, clima, equipos de oficina, gastronomía hotelera, audio y electro energética, servicios de garantía y postgarantía de los equipos comercializados por la división tecnológica así como el servicio de garantía de equipos electrodomésticos comercializados por las Tiendas Panamericanas.

La actividad de producción, subordinada a la gerencia de Servicios Internos, se desarrolla a través de:

- Fabrica de Espejos "LUNASUR".
- Centro de Elaboración de Alimentos.
- Producción de Toldos y Cortinas.
- Fábrica de Pinturas.

Además, cuenta con una Base de Talleres y Transporte, una Brigada de Mantenimiento Constructivo y otra de Mantenimiento general, todas ellas destinadas a dar servicio a las actividades fundamentales de la Sucursal.



La extensión territorial que abarca la Sucursal es de 10911.95 km². Está integrada por una Gerencia General, 6 Gerencias, 7 Complejos y una Representación, ubicada esta última en la Provincia de Sancti Spíritus, la que cuenta a su vez con 8 Complejos.

Tiene 136 Unidades, desglosadas en:

56 - Puntos de Ventas	2 - Tiendas Mayoristas
10 - Cafeterías Rápidos	1 - Show Room Lunasur
11 - Servi Cupet	2 – Videos Centros
51 -Tiendas Panamericanas	
3 – Photoservices	

Los suministradores:

La organización cuenta con tres grupos fundamentales de proveedores: Los nacionales, extranjeros y los distribuidores.

Los principales proveedores Nacionales y Extranjeros son:

Proveedores Nacionales de CIMEX:

SUCHEL-CAMACHO, SUCHEL-TROPICAL, SUCHEL-DEBON, SUCHEL-LEVER, HABALEAR, EMP. CALZADO, CUBAELECTRONICA, COPEXTEL S.A, CUPET.

Proveedores Extranjeros de CIMEX:

EMANIX S.A, IMEXPOC N.V, YARA S.A, MAGIC TRADING S.A, INTERPRISE S.A.

Distribuidores:

Gastronomía, Distribuidora CIMEX Alimentos, Base Central, Distribuidora CIMEX.

Los competidores:

El entorno competitivo de la organización esta compuesto por determinadas cadenas de Tiendas que venden en Moneda Nacional y en Divisa, es por ello que debemos decir que la mejor forma de adquirir una visión acabada de la competencia a que se somete en su gestión, consiste en ponerse en la posición del consumidor y conocer los deseos y preferencias del mismo.

En el entorno competitivo de esta organización se destacan las cadenas que venden en Moneda Nacional a precios diferenciados y otras cadenas de Tiendas que recaudan divisas.

Tiendas Caracol S.A, TRD Caribe, CUBALSE, Tiendas Universo, COPEXTEL, EMSUNA.

Los clientes:

El público de esta Red pertenece al tipo de mercado de consumidores nacionales e internacionales. En la medida que ha evolucionado la organización ambos tipos de mercado se han desarrollado pero en mayor medida el primero, al eliminarse el carácter exclusivo de las ventas al segundo grupo y al elevarse el poder adquisitivo de Moneda Librementemente Convertible (MLC) por diferentes vías.

Entre los clientes podemos encontrar a Empresas como son:

Suministros Agropecuarios, RUMBOS, ETECSA, Textilera Villa Clara, INPUT Villa Clara, Ciencias Médicas, entre muchos otros.

Característica de la fuerza laboral

La Sucursal Centro CIMEX cuenta con 1415 trabajadores, de ellos 998(70,53%) son obreros, 217(15,33%) funcionarios y 200(14,13%) dirigentes y su organigrama de dirección se muestra en el Anexo N° 6.

Composición por edades. El 1.34% de los trabajadores tienen menos de 20 años, el 18.79% se encuentra entre 21 y 30 años, el 43.39% tiene entre 31 y 40 años, el 22.89% entre 41 y 50 años, el 11.02% tiene entre 51 y 60 años, el 1.9% tiene entre 61 y 65 años y el resto mas de 66 años. La edad promedio de los trabajadores de la Sucursal es 44 años de edad.

Composición por sexo. El 50.74% de los trabajadores es del sexo masculino y el 49.25% restante corresponde al sexo femenino, o sea que predomina la fuerza laboral masculina en la entidad.

Composición por nivel de escolaridad: El 20.35% de los trabajadores son graduados universitarios, el 21.30% de técnicos medios, el 37.45% de duodécimo grado, el 9.96% de noveno grado y el resto de primaria.

Resumiendo las características de la fuerza laboral se tiene:

- Predominan los cargos de la categoría ocupacional empleado, fuerza de la que depende la actividad de la Sucursal.
- Fuerza de trabajo con un cierto nivel de envejecimiento teniendo en cuenta las características de la principal actividad de la Sucursal
- Mayor proporción del sexo masculino en la composición por sexo aunque esta diferencia no es significativa.
- Elevado nivel de escolaridad, predominio de graduados de nivel superior y técnico medio.

2.2 Análisis Estratégico

2.2.1 Análisis de los Factores de Contexto

En este análisis se tendrá en cuenta el estudio de los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto general como específico y la tendencia de estos, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa.

Entorno general

Dimensión Económica y del Mercado Laboral.

Dimensión Socio-Cultural.

Dimensión Político-Legal.

Dimensión Tecnológica.

1. Dimensión Económica y del Mercado Laboral.

La existencia de una guerra económica emprendida contra nuestro país por el gobierno de Estados Unidos y las condiciones prevalecientes en la economía internacional nos permiten enmarcar en fechas precisas el alcance de los objetivos que nos proponemos y por los que debemos luchar denodadamente.

Ello no impide afirmar que continuará el proceso de recuperación económica que se ha iniciado porque, aun cuando se está consciente de que tales circunstancias indican una demora mayor en lograrlos, lo cierto y válido es que se puede y se debe avanzar.

- Se incrementa la captación de divisas, los servicios, encabezados por el turismo, las ventas en fronteras (tiendas en divisas), remesas desde el exterior y exportaciones de un grupo de productos cubanos (tabaco, cítrico, café, etc.)
- Mejora la situación de portadores energéticos. Se reducen considerablemente los gastos por importaciones de combustible al estar trabajando el país a un 90% las termoeléctricas con crudo cubano, pretendiendo concluir el presente año al 100% del consumo de crudo cubano.
- Existencia de mecanismo económico- financiero de la actividad científica.
- Indisciplina financiera en el sistema de cobros y pagos de las empresas.
- El salario medio alcanza los \$ 212, 00.
- El salario mínimo crece de \$100,00 a \$ 118,00.
- El crecimiento del turismo sigue ejerciendo un significativo esfuerzo multiplicador en la economía interna bruta, se espera un crecimiento promedio anual de 4,3% en los próximos 25 años
- Promoción de los productos, servicios, tecnologías, proceso o materiales provenientes de la investigación científico- tecnológica.
- Se mantiene la revalorización de la Moneda Nacional frente al dólar (27 pesos por dólar)
- Inestabilidad de la disponibilidad de mercancías interna y externa.
- Política de Gastos.
- Política de Control.

Mercado de Trabajo:

- Trabajadores disponibles de la entidad nacional o del territorio.
- Trabajadores de otras instalaciones laborales de la propia entidad nacional.
- Graduados de los Centros de Formación Profesional para el Turismo (FORMATUR), según los convenios que se acuerden con el MINTUR, o de cursos del propio sistema.
- Recién graduados universitarios asignados a la entidad nacional o procedentes de la reserva laboral controlada por la Dirección del Trabajo Municipal correspondiente.
- Desmovilizados del Servicio Militar Activo, de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Ministerio del Interior en conformidad con las indicaciones emitidas al respecto.
- Técnicos Medios captados en los politécnicos del Ministerio de Educación o procedentes de la reserva calificada controlada por las Direcciones del Trabajo Municipal correspondientes.



- Trabajadores autorizados de los restantes sectores de la economía con excepción de los profesionales o técnicos propios de la salud, del polo científico y del personal docente educativo.
- Consultas a solicitudes espontáneas.
- Trabajadores propios de la entidad que optan por plazas vacantes

Dimensión Socio-Cultural

- Proceso de masificación de la cultura en el cual se desarrollan diferentes programas priorizados de la Revolución entre ellos se destacan Universidad para todos, cursos para maestros primarios, profesores de computación, etc.
- Se incrementa la cantidad de personas y empresas que de una forma u otra tienen hoy acceso a la divisa
- Envejecimiento de los estratos inferiores de la carrera del investigador.
- Renovación del Potencial Humano de forma sistemática en la provincia.
- Situación crítica de la Reserva Científica en la provincia.
- Los gastos en salud pública con relación a PIB se elevan.
- Desarrollo socio – cultural fuerte con un amplio movimiento de niños y jóvenes en aspectos determinantes de la cultura cubana.
- Tasa de mortalidad de menores de un año continua baja.
- Se fortalece la política de protección al consumidor.
- El desempleo se ha reducido a 3.3%, esperándose a finales de este año alcanzar una reducción menor del 3%, con lo que se ingresaría a la condición de país con pleno empleo.
- Crece las expectativas en el mercado laboral en el sector de los servicios

3. Dimensión Política-Legal

Existe un marcado refuerzo de la unidad revolucionaria del pueblo y un afianzamiento del poder del Estado Cubano.

Avances del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en sectores importantes, como el mas trascendental y profundo cambio en la política económica cubana, que implica transformaciones en la forma de pensar, de decir y de hacer de los directivos y trabajadores a todos los niveles.

Disposiciones contractuales inherentes a la propiedad industrial en la actividad de C e IT, desde la concepción hasta la comercialización e introducción del resultado.

Prevalencia de alianzas estratégicas para la solución de problemas ambientales.

Existencia de la estrategia provincial integrada de Ciencia, Innovación Tecnológica y Medio Ambiente.

Como respuestas a los efectos negativos de la despenalización de la divisa se adoptaron medidas compensatorias para utilizar la divisa en sistema de estimulación al trabajo en sectores claves de la economía, manifestándose una extensión rápida del proceso.

Existencia de la Ley 81 del medio ambiente y sus correspondientes contravenciones.

Diversificación de las formas de organización de la producción.

Deterioro de los recursos naturales.

4. Dimensión Tecnológica

El componente tecnológico sigue constituyendo un factor competitivo fundamental debido a:

- Incremento radical de la velocidad de cambio tecnológico.
- La incorporación de nueva tecnología se realiza tanto en el nuevo producto como en el proceso de producción y gestión.
- Modificación de productos y servicios demandando calidad del profesional, nuevas profesiones, cambios profesionales en las personas, polivalencia en los puestos de trabajo e incremento de la rapidez del proceso de obsolescencia al acortar el ciclo de vida de productos y procesos.
- El incremento de la inversión extranjera en el país, continúa facilitando la entrada y adquisición de nuevas tecnologías permitiendo continuar e incrementar el proceso de informatización para una gran variedad de sectores importantes.
- Aparición de nuevas formas de acceso al consumo basado en potentes sistemas de información y comunicación.

Otro de los métodos utilizados en el análisis del entorno fue la construcción de los escenarios con la participación de los expertos, quienes en varias sesiones de trabajo desarrollaron el inventario de posibles escenarios. A partir del impacto de las variables anteriormente descritas mismas se elaboraron 3 Escenarios, decidiéndose trabajar con el más probable, que se muestra a continuación:

Escenario más probable hasta el 2006

- Se han recrudecido las condiciones de bloqueo y se mantiene la estabilidad política y social.
- Existe estabilidad en cuanto al crecimiento medido de la economía cubana, se han limitado los envíos de remesa y de viajes procedentes de los EE.UU y la afluencia de turismo internacional hacia el país se mantiene estable.
- Se flexibiliza la política de inversiones y comercial.
- Existe un ligero incremento del nivel adquisitivo de la población y la moneda nacional se revalúa positivamente.
- Se aplican sistemas salariales y de estimulación vinculados a los resultados, permitiendo alcanzar los valores deseados
- Se agudiza la competencia basada en una mejor oferta de bienes y servicios a la población.

Si bien el análisis del entorno general aporta información valiosa sobre el ambiente al que pertenece la organización, este no es suficiente, se complementa con el análisis del ambiente externo específico.

Desarrollo estratégico de la Sucursal

El proceso de planeación estratégica llevado a cabo en la Corporación CIMEX S.A se comenzó a desarrollar a partir del mes de Diciembre de 1999 con la participación de la Junta Directiva, miembros de los Consejos de Dirección de las entidades e invitados. La Corporación cuenta con una estrategia empresarial diseñada para el período 2000- 2005 la cual se muestra a continuación:

Estrategia General de CIMEX 2001 - 2005

Mantener la diversificación e implantar estrategias de diferenciación en la calidad del servicio que ofrece, para el logro de ventaja competitiva sólida y sostenible.

Misión: “Somos una organización socialista cubana que genera y capta divisas convertibles y que satisface con creciente grado de eficiencia y eficacia a nuestros clientes externos e internos”.

Este proceso de planeación se extiende a las diferentes Sucursales de la Corporación, de este modo la Sucursal Cimex Centro se encuentra también inmersa en dicho proceso contando con una estrategia empresarial diseñada para el período 2004-2006 **que combina el crecimiento extensivo con la diversificación y un crecimiento intensivo**. Como resultado de la misma se define la Misión, Visión y Valores compartidos.

MISIÓN.

Satisfacer en el territorio que abarca la Sucursal Centro las necesidades de productos que se ofertan a través de la red Mayorista y Minorista así como Servicios Tecnológicos y Productivos con alta calidad, contribuyendo al logro de una Sociedad mejor y un medio ambiente más sano, basados en la aplicación de tecnologías de avanzada y una eficaz y eficiente utilización de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

VISIÓN.

La Sucursal Centro CIMEX se caracteriza por ser una organización dinámica, flexible, con sentido innovador y con una imagen corporativa fortalecida, aumentando el número de clientes altamente satisfechos por la calidad del servicio que ofrecemos. Liderando la captación de divisas en el territorio que abarca.

Teniendo en cuenta los Factores Claves de Éxito y el resultado del diagnóstico se identificaron las Áreas de Resultados Claves:

Áreas de resultados claves

- Rentabilidad y Eficiencia
- Posición en el mercado
- Desempeño de los trabajadores
- Calidad
- Defensa de la Revolución

Conceptualización de los valores compartidos en la Sucursal Centro Cimex S.A.



Profesionalidad

Nuestros trabajadores, cuadros y dirigentes comparten el interés por la superación de sus capacidades intelectuales, así como la calificación y el oficio para las actividades que ejecutan. Valoran la importancia del conocimiento y practican, de forma constante, su auto-perfeccionamiento. Se interesan por hacer las cosas bien, lo cual implica rapidez y eficacia en las tareas que realizan.

Disciplina

Los trabajadores de nuestra organización se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista. Nuestros dirigentes responden por entero a los principios del Código de Ética de los cuadros. Ambos comparten una estricta observancia de las reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la organización.

Consagración

Nos dedicamos con suma eficacia y ardor a los resultados de nuestra labor. No escatimamos en el esfuerzo o las horas dedicadas a la tarea. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.

Honradez

Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción.

Lealtad

Nuestros trabajadores y dirigentes guardan la debida fidelidad a la Revolución y a la Patria. Son firmes defensores de las ideas del Socialismo y combaten la traición.

Sentido de Pertenencia.

Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a CIMEX. Defendemos su imagen con nuestra labor y no permitimos que nadie la empañe. Compartimos juntos los éxitos y los fracasos, y rendimos culto a la solidaridad entre los trabajadores de la organización.

Motivación

Nuestros dirigentes valoran en toda su profundidad la importancia de la motivación de los trabajadores para el mejor resultado de las tareas. Lograr que se sienta interés, constituye una divisa de su quehacer diario y un estilo de dirección.

VALORES DESEADOS.

Valentía

Queremos potenciar en nuestros trabajadores y dirigentes los sentimientos de esfuerzo, aliento, vigor, gallardía y arrojo, que garanticen alcanzar los objetivos futuros de crecimiento y desarrollo de la gestión y sus resultados. Nuestros trabajadores deberán de ser capaces de sobreponerse a las dificultades y optar, ante cualquier situación interna o externa, por metas superiores, enfrentando y combatiendo las desviaciones y debilidades que surjan.

Creatividad

Nuestros trabajadores y dirigentes deberán caracterizarse por su espíritu de inventiva, por propiciar la creación de nuevas ideas dirigidas a mejorar los resultados del trabajo.

Racionalidad.

La racionalidad implicará el uso más adecuado de los recursos materiales, humanos y financieros con vistas a lograr el mayor rendimiento de estos. El ahorro y el cuidado esmerado de los medios, deberá ser la divisa principal de nuestras formas de actuación. Se deberá de desarrollar el sentido común y balancear la inversión de esfuerzo y recursos con los resultados que se esperan alcanzar.

Calidad.

El respeto por nuestros clientes externos e internos y la búsqueda incesante de la satisfacción de sus necesidades reales y formales, han de ser el eje central de nuestra actividad. La convicción de que por esta vía se alcanza con mayor eficacia y eficiencia el cumplimiento de la misión que nos ha sido asignada, deberá convertirse en el valor.

Entorno específico

El análisis del entorno específico o situación competitiva, que presenta la Sucursal actualmente, se realiza atendiendo al comportamiento de las cinco fuerzas de la competencia, Porter (1984)

1. Rivalidad entre competidores.

Número de competidores.

Entre los principales competidores se encuentran:

- TRD – Caribe.
- Cubalse.
- MINCIN. Cadena de ventas en Moneda Nacional.
- Empresas comerciales y de servicio.
- Comercio MINTUR Privado.

Los mismos se analizan teniendo en cuenta las diferentes actividades que desarrolla la Sucursal Centro Cimex S.A:

Tiendas.

En esta actividad la Sucursal posee dos grandes competidores, TRD Caribe y la cadena de tiendas Meridiano de la Corporación Cubalse. En lo que a participación en el mercado se refiere, analizando la información de la tabla #2, se puede señalar que hasta el 2000 la cuota de mercado para la Sucursal iba decreciendo, en comparación con las demás cadenas, que tenían un ligero aumento, debido a que la competencia en divisa y moneda nacional se estaba fortaleciendo, al posesionarse en el mercado en zonas y poblados que antes no existían con mercancías más variadas y a más bajos precios. Esta situación se mantuvo hasta el 2001 donde se observa un ligero crecimiento de la cuota de mercado de la corporación comparada con años anteriores y con la de la competencia, reafirmando de esta forma su liderazgo en el mercado.

Cadenas	1998	1999	2000	2001	2002
Panamericana	46	41	38.4	41	44.4
Meridiano	15	17	18.9	20.6	20.5
TRD Caribe	39	42	42.7	38.4	35.1

Tabla 2.1 Cuota de mercado hasta el 2002

Gastronomía.

En esta actividad la Sucursal posee varios competidores: el grupo Rumbos, especializado en comidas rápidas, la Cadena Doñanelis de Cubalse y la compañía Palmares perteneciente al grupo Cubanacán. También tiene en moneda nacional la red de mercaditos, la cadena del pan y kioscos representados en las tres provincias centro.

Fotos.

En esta actividad posee tres competidores: Photovideo perteneciente a Cubalse, Video Cuba, perteneciente a Servicios y Photo Club, perteneciente a Cubanacán. Según estudios realizados, recientemente, CIMEX se distingue entre las demás cadenas por la calidad de impresión de las fotos pero un factor que está conspirando contra esto es que sus precios son los más altos.

Combustible.

Esta es una actividad que fue reservada solo para la corporación durante mucho tiempo pero en estos momentos aparece como competidor Oro Negro de la firma Cubalse. En sus inicios estos servicentros se encontraban solamente uno por territorio, pero ha sido creciente su expansión, convirtiéndose en un competidor real. Actualmente la Sucursal Centro cuenta con 15 servicentros, existen 3 en perspectivas de construcción, y Oro Negro con 8, distribuidos como se muestra en la tabla #2.1. CIMEX presenta como fortaleza fundamental la prestación de servicios de cafetería, tienda y actividades propias de los servicentros y como debilidad se señala la no prestación de servicios de garaje, lo cual si está incluido en los servicios de su competidor.

Provincias	CIMEX	Oro Negro
Cienfuegos	10	5
Sancti Spiritus	5	3

Tabla 2.2 Cantidad de Servicentros de la Sucursal por Provincias

2. Productos sustitutos.

Considerando los productos propiamente, no existen productos sustitutos para los artículos textiles y el calzado, si se considera como única la función de vestir que sólo puede ser cubierta mediante la ropa, si se consideran otras variables como la moda, y el diseño y la evolución adecuada del producto en torno a ellos , aumenta la posibilidad de sustitución. Es así como se comercializan diversas líneas de productos para los que pueden aparecer alternativas de sustitución.

3. Poder de negociación de los proveedores

La Sucursal cuenta fundamentalmente con tres proveedores: Distribuidora, Extranjeros y Nacionales:

Distribuidora: La Dirección de Logística realiza las compras con su grupo de especialistas cubanos a proveedores extranjeros. Estas compras representan el 36.3% de la entrada de mercancías a la sucursal. En ellas no existe la posibilidad de solicitar las mercancías que el cliente necesita, solamente tienen la posibilidad de seleccionar lo que ya está comprado. En este caso su poder es alto con respecto a la Sucursal.

Nacionales: La Sucursal cuenta con más de 100 proveedores nacionales, estos representan el 55.9% de entrada de mercancías a la entidad. La misma tiene la posibilidad de seleccionar lo que necesita mediante su participación en rondas de compras mensuales, en este caso su poder es alto con respecto a ellos. Actualmente se considera que los proveedores nacionales generalmente son fuertes en productos frescos y débiles en confecciones y calzado, en la moda y en la sistematicidad de las mercancías que ofertan, por lo que se necesita buscar otros proveedores, más aún si se consideran las exigencias a nivel central para aumentar la representación de los productos nacionales en las Unidades.

Extranjeros en plaza: Representan el 7.6% de entrada de mercancías a la sucursal y se utilizan mayormente para complementar los surtidos; al igual que el anterior existe la posibilidad de seleccionar la mercancía que se necesita, a través de rondas de compras mensuales, por lo que la sucursal tiene un poder alto con respecto a ellos.

4. Poder de negociación de los clientes.

La empresa no posee una gama de productos diferenciados y esto hace que sea fácil para los clientes cambiarse a la competencia de esa forma no siente a la empresa como un proveedor importante en este caso el poder de los clientes es alto. En la actualidad el nivel de exigencia del cliente se ha elevado

5. Amenaza de nuevos ingresos.

Hasta el momento no existen objetivamente nuevos competidores con posibilidad de entrada ante la presencia de alguno la principal barrera de entrada está dada por la política gubernamental encargada de aprobar la inserción de nuevos negocios, en segundo lugar la diferenciación del producto ya que obliga al que se incorpore a superar la fidelidad de los ya existentes.

Al concluir el análisis externo se consideran como principales Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas las siguientes:

AMENAZAS:

1. Actual política de precio
2. Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional



3. Incumplimiento en la entrega por parte de los proveedores nacionales
4. Indisciplina financiera empresarial.
5. Regulaciones y procedimientos de Organismos Rectores (Licencias, Permisos, etc)
6. Inestabilidad de los Productores Nacionales.

OPORTUNIDADES:

1. Desarrollo turístico del territorio
2. Desarrollo de eventos y ferias internacionales
3. El proceso de perfeccionamiento empresarial
4. Existencia de centros de educación superior en el territorio
5. Incremento de la tenencia de divisas en manos de la población
6. Mercado interno insatisfecho.

DEBILIDADES:

1. Falta de un sistema de estimulación
2. Insuficiente capacitación de los trabajadores
3. No existe un sistema de aseguramiento del marketing
4. No existe un Sistema de Gestión de la Calidad

FORTALEZAS:

1. Experiencia y Capacitación del personal de dirección
2. Tecnología de punta
3. Imagen corporativa
4. Adecuadas condiciones de trabajo
5. Equilibrio financiero

Es imposible considerar efectivo un análisis estratégico si no se complementa con el análisis del ambiente interno de la organización.

2.3 Análisis interno

El análisis interno está orientado a realizar una evaluación del potencial de la organización, de su capacidad para hacerle frente a las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades de desarrollo estratégico de su gestión. El diagnóstico se lleva a cabo teniendo en cuenta el análisis de recursos y capacidades, cuya metodología de trabajo se encuentra fundamentada en el marco teórico.

El estudio se auxilia de varias técnicas de recopilación de información, entre ellos la entrevista individual y grupal, observación directa, revisión de documentos, el análisis de opiniones emitidas por el grupo de expertos, así como del uso de varias encuestas aplicadas a trabajadores, clientes y usuarios de la organización.

Para dichas encuestas la población está compuesta por la cantidad de trabajadores existentes en la entidad al cierre del mes de marzo; 1316 trabajadores. El diseño muestral utilizado fue un

muestreo aleatorio simple probabilístico realizando una segmentación de la variable categoría ocupacional mediante una asignación proporcional.

La cantidad de encuestas que permiten estadísticamente validar la confiabilidad de los datos es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p) - \frac{1}{N}}$$

donde:

N – Tamaño de la población

$Z_{\alpha/2}$ – Percentil de la distribución normal.

P – Valor que da el tamaño de la muestra

d – Error absoluto

n – Tamaño de la muestra (?)

En el caso que nos ocupa, se estableció error absoluto de 5%, el percentil de la distribución normal de 1.96, para un tamaño de población de 1316 y una p de 0,5 para asegurar el mayor tamaño de la muestra. Sustituyendo los valores en la expresión se obtuvo el resultado siguiente:

$$n = 297,79$$

El tamaño de la muestra resulta igual a 298 trabajadores.

Una vez conocido el tamaño de la muestra se procede entonces a extraer la misma de la población correspondiente. Se realizó una asignación proporcional tal como se muestra en el Anexo N° 7 para realizar la encuesta (Anexo N° 8) a dichos implicados en la asignación establecida. Para procesar los datos obtenidos se escogió el paquete estadístico SPSS versión 11.0 utilizando estadísticos descriptivos, tablas de frecuencia; los resultados se pueden ver en el Anexo N° 9

En el trabajo se desarrolla y propone la organización metodológica sobre la cual se fundamenta el diagnóstico interno enfocado a los recursos y capacidades, la misma parte de realizar una identificación y valoración de los recursos de la organización para posteriormente identificar y determinar las capacidades organizacionales.

2.3.1 Análisis de Competencias

Para la obtención de esta información fue necesaria la observación directa y la obtención de información mediante el Trabajo de Diploma “Propuestas de Lineamientos Metodológicos para Desarrollar la Gestión del Conocimiento en la Sucursal Cimex Centro”. Según el criterio dado por los expertos se logró definir los indicadores que permitirían la medición de los recursos tangibles e intangibles, así como el sistema de valoración.

➤ RECURSOS TANGIBLES

1. Activos físicos:

➤ Estado técnico de las instalaciones:

El estado constructivo de la Sucursal CIMEX Centro es excelente, con excelente iluminación, ventilación, todos los departamentos están climatizados y bien decorados, el mobiliario se encuentra en perfecto estado, siendo reconocido por los clientes que todas sus instalaciones se encuentran en magnificas condiciones.

➤ Disponibilidad y estado actual de la tecnología:

Se realizó un análisis de la tecnología disponible en la organización con la finalidad de conocer con qué cuenta y el estado actual de la misma para proyectarse estratégicamente en función de una capacidad real y potencial, para ello se hizo un inventario en el que se reflejaron los datos en la tabla 2.3 :

Descripción de la Tecnología	Número de equipos
Computadoras	207
Impresoras	186
Scanner	8
Modems	72
Reuters	14
Equipos inalámbricos	8
Backups	207
Estabilizadores	160

Tabla 2.2 Tecnología disponible en la organización

De forma general se precia que el centro posee una infraestructura tecnológica apropiada con la cual enfrentar y desarrollar sus capacidades organizacionales.

2. Activos financieros

Para hacer el análisis de este activo se tendrá en cuenta el comportamiento que han tenido los principales indicadores económicos de la organización. En la tabla 2.3 se muestran los ingresos, costos, gastos y utilidades y en el se puede encontrar una representación gráfica de los mismos en el período 2001-2003.

	2001	2002	2003	ene-04	feb-04	mar-04
Ingresos	40037698.87	40466477.91	45953505.48	3870884.65	7689521.34	11617341.38
Costos	21587645.43	21780140.18	24725227.07	2075252.09	4233576.42	6426096.65
Gastos	12154839.83	12213638.96	12548563.95	103880.40	2024498.88	3014851.98
Utilidad	5976437.34	6472698.77	8679714.46	756752.16	1431446.04	2176392.75

Tabla 2.3 Comportamiento de los Indicadores económicos en el período 2001 – marzo 2004.

Como se ve, la organización ha mantenido un crecimiento económico estable, el cual, de acuerdo al comportamiento del primer trimestre, parece que va a continuar. Los ingresos han mantenido su incremento año tras año, permitiendo que las utilidades de la organización se mantengan igualmente creciendo, lo que posibilita a la organización cumplir con sus estrategias. Las utilidades también han tenido un crecimiento estable, siendo de un 1,08% en el año 2002 con respecto al 2001, de un 1,34% en el 2003 con respecto al 2002, y estimándose para este año concluir con 8705571, representando un,1,01% de crecimiento con respecto al 2003. En la tabla 2.4 se muestran los índices económicos.

Indices	2001	2002	2003	ene-04	feb-04	mar-04
Costo/Ingreso	0,54	0.54	0.54	0.53	0.55	0.55
Gasto/Ingreso	0,30	0.30	0.27	0.27	0.26	0.26
Utilidad/Ingreso	0,15	0.16	0.19	0.19	0.18	0.19

Tabla 2.4 Comportamiento de los Índices económicos en el período 2000 - marzo 2004.

Como se puede observar el costo por ingreso a pesar de que ha aumentado, se ha mantenido bastante estable, al igual que los gastos por ingresos, los que si han disminuido. Además, la utilidad por ingreso ha aumentado, lo que muestra el crecimiento económico de la organización.

Se puede concluir que el estado técnico y constructivo de las instalaciones, la más moderna tecnología, y la recuperación económica mostrada por el centro en el presente año le permiten al centro enfrentar acciones que desarrollen sus capacidades organizacionales.

➤ RECURSOS INTANGIBLES

A continuación se analizan los indicadores seleccionados previamente por los expertos según trabajos paralelos a este os indicadores permitieron medir los recursos intangibles (capital humano, capital estructural y capital relacional) de la organización, para ello fue necesario utilizar diferentes técnicas, entre ellas la observación directa, revisión de documentos, encuestas y entrevistas.

1. CAPITAL HUMANO

Para el análisis de este capital fueron definidos un grupo de indicadores por los cuales realizar la medición, ellos son:

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| 1. Satisfacción del personal | 5. Configuración de la plantilla |
| 2. Tipología del personal | 6. Calificación Técnica |
| 3. Liderazgo | 7. Productividad |
| 4. Nivel de desempeño | 8. Trabajo en equipo |

Resultados de Satisfacción del personal:

En sentido general, la satisfacción del personal es buena, sintiéndose los trabajadores participantes de las tomas de decisiones de la organización(89,6%) y estando satisfechos(79,5%) la mayoría con la retribución que reciben por su trabajo.

Resultados de Tipología del personal:

Al realizar una caracterización de la misma se obtiene el grado de preparación predominante, categorías ocupacionales y edad promedio.

Resultados de Liderazgo:

La gran mayoría de los trabajadores afirman que los directivos de la entidad tienen una visión clara y compartida de hacia dónde va la misma. Se aprecia que el estilo de dirección que impera en la organización permite tener una visión clara de las metas que debe trazarse para cumplir con éxito la misión que posee y que se logren desarrollar los mecanismos adecuados que faciliten el compartir conocimiento entre los trabajadores de la organización.

Resultados del Nivel del desempeño:

A modo de conclusión podemos afirmar que la organización cuenta con un personal altamente calificado(el 89,11% es al menos graduado de bachiller), lo que asegura el rendimiento eficiente de la organización.

Resultados de la Configuración de la plantilla

A manera de resumen podemos decir que las mujeres representan el 49,25 % del total de los trabajadores del centro existiendo un gran balance entre ambos sexos.

Resultados de la Calificación Técnica

El 20,3% de los trabajadores del centro son graduados universitarios, lo que favorece las posibilidades de creación científica del centro, aunque este indicador puede mejorarse.

Resultados de la Productividad:

La tabla #2.5 muestra una estabilidad relativa en la productividad

Partidas	2002	2003
Ingresos (MP)	40466477.91	45953505.48
Promedio de trabajadores	1271	1304
Productividad por trabajador	2653	2937

Tabla # 2.5 Productividad en el período 2002 – 2003.

Resultados del Trabajo en equipo:

En sentido general, se puede afirmar que el personal altamente calificado, el trabajo en equipo ordenado y planificado, y los altos indicadores de desempeño hacen de la Sucursal CIMEX Centro una organización de prestigio a nivel provincial y nacional.

2. CAPITAL ESTRUCTURAL

Para el análisis de este capital estructural fueron definidos un grupo de indicadores con los cuales medir dicho capital, los indicadores son:



- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| 1. Cultura organizacional | 5. Capacidad innovativa |
| 2. Estructura organizacional | 6. Sistemas de información |
| 3. Clima organizacional | 7. Manuales y procedimientos |
| 4. Memoria organizacional | |

Resultados de la Cultura organizacional:

El 99% de los trabajadores conoce el año de creado el centro y el 93,3% domina la misión que tiene el mismo.

Uno de los elementos que influyen en la cultura organizacional son los valores compartidos, entre los que más se destacan en la organización se encuentran:

- Trabajo en equipo (74,2%).
- Responsabilidad (78,2%).
- Amistad, sinceridad (69,1%).
- Orientación al cliente(76,2%)
- Profesionalidad(73,8%)
- Colaboración (71,8%).

El 83,6% de los trabajadores plantea que conoce casi todos o todos los productos estrellas y asumen como puntos fuertes de la organización valorados entre bastante y muy fuertes los siguientes:

1. Tecnología
2. Imagen
3. Política Financiera
4. Saber “hacer”(Experiencia profesional, Kow How)
5. Estilo de dirección
6. Comercialización
7. Atención al cliente

En opinión de los trabajadores la diferencia de su centro con el resto de las sucursales del país radica el nivel profesional (89,6%), el estilo de dirección(85,9%), la atención al hombre(97%),el trabajo en equipo (92,6%), la compartición de conocimientos(91,6%) y en las capacidad de desarrollo que posee (95,3%). Valores como capacidad innovativa, excelencia profesional, trabajo en equipo, colaboración hacen de la Sucursal CIMEX Centro una organización de prestigio a nivel provincial y nacional.

Resultados Estructura organizacional:

La estructura organizacional se muestra en el anexo N° 6.

Resultados de la Capacidad Innovativa:

La capacidad de innovación manifiesta el grado en que la Investigación-Desarrollo están presentes en la organización y el nivel de estas. La participación en el Forum de Ciencia y

Técnica es considerada por la organización de gran importancia, debido a que es un evento que permite el desarrollo Científico-Técnico, tanto del trabajador como de la organización. Otro evento es el de Encuentros de Técnicas Comerciales Este evento permite la medición del desarrollo de las habilidades de las personas que trabajan directamente con la población, las que influyen grandemente en la venta de servicios y productos de la organización, lo que determina en gran medida los ingresos de CIMEX Sucursal Centro.

Resultados del Clima organizacional:

El 77.5% de los trabajadores plantea que las relaciones que mantiene con su jefe son buenas. Las cualidades que mejor definen a los trabajadores del centro son la sinceridad (72.5%), cooperadores (77.5%), responsables (80.0%), cariñosos (85.0%), alegres (77.5%) y respetuosos (80.0%). El 95% de los trabajadores plantea que la imagen que ofrece el centro al exterior es buena. El 65% afirma que reciben entre bastante y mucha información para realizar su trabajo, provenientes principalmente de Internet (65.0%) y revistas especializadas (75,0%).

Resultados del Sistemas de información:

El 95,3% de los trabajadores plantea que se encuentra definido el flujo de información que debe funcionar en la organización. El 78,2% afirma no conocer el costo ni el valor de la información que se genera, recibe y procesa en la organización lo que puede influir de manera negativa en los costos de la organización. El 83,2% de los trabajadores plantea que en la entidad se ha estado desarrollando una cultura informática, estando apoyada la misma por la actividad de capacitación y preparación de los R.H como actividad imprescindible para el desarrollo de las nuevas tecnologías manifestando esta la correspondencia entre el nivel de conocimiento necesario y la actividad que se desempeña, garantizándose así el buen funcionamiento de la organización y la correcta implantación y uso de las nuevas tecnologías. El 90,6% de los trabajadores opina que el sistema de información de la entidad es oportuno, integral y preciso, lo que ha contribuido a la toma de decisiones. El 78,2% de los trabajadores opina que las Nuevas Tecnologías de la información se utilizan para ofrecer productos y /o servicios con valor añadido y el 83,2% afirma que son utilizadas para compartir conocimiento.

Además, la organización cuenta con una intranet, donde se puede encontrar un gran volumen de información sobre todas las Sucursales del país, incluyendo de la dirección nacional en La Habana.

Resultados de Manuales y procedimientos:

Cada uno de los departamentos posee sus manuales y procedimientos actualizados en los que se reflejan las actividades y funciones que se desarrollan en su departamento, así como el listado de los servicios que ofertan con sus fichas de costos.

Resultados de Memoria organizacional:

En la revisión efectuada se pudo comprobar que el centro posee un local destinado a guardar los archivos de documentos, que facilita la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de los



mismos, aunque este soporte de documentación es sólo para el personal autorizado, ya que existe información confidencial.

Capital Relacional

Para el análisis de este capital relacional fueron definidos un grupo de indicadores con los cuales medir dicho capital, los indicadores son:

- Satisfacción del cliente
- Incremento del clientes
- Reputación e Imagen

Resultados de la Satisfacción del cliente:

Según estudios realizados por la organización central, cuyas conclusiones son ofrecidas a las Sucursales, los clientes se encuentran satisfechos en sus relaciones con la Sucursal Cimex Centro, pues siempre ha cumplido sus contratos con gran disciplina, además, su flexibilidad a la hora de realizar los contratos y la seriedad de estos, es otro punto que los clientes ven como algo satisfactorio en sus relaciones. En cuanto la opinión de la población, se realizan investigaciones también centralizadas, y las conclusiones más importantes son que, la población, a pesar de que considera que en ocasiones los precios de algunos artículos son elevados para su poder adquisitivo, reconoce que la organización es la de mayor cantidad y estabilidad de surtido de productos, y que tiene las mayores tiendas, en las que se pueden encontrar la mayoría de los productos y servicios.

Resultados de Incremento de los clientes:

El nivel organizativo, la estabilidad económica y la seriedad en los contratos de la organización ha permitido incrementar y diversificar los clientes, se han establecido convenios de colaboración con diferentes sectores productivos con el fin de obtener productos y servicios más competitivos, viéndose esto representado en la variedad de clientes que posee la organización..

Resultados de la Reputación e imagen:

El incremento del nivel profesional, su estabilidad económica, la estabilidad de sus trabajadores su seriedad en los contratos, su búsqueda constante de la excelencia y su atención al cliente, son factores que han contribuido a elevar la percepción, el prestigio e imagen de la organización ante sus clientes.

2.3 Conclusiones parciales del Capítulo

- Las condiciones prevalecientes en la economía internacional y la existencia de una guerra económica emprendida contra nuestro país por el gobierno de Estados Unidos han enmarcado en fechas precisas el alcance de los objetivos propuestos por la Sucursal Centro Cimex S.A.
- En la valoración de los recursos tangibles se evidencia que el estado técnico y constructivo de las instalaciones, la más moderna tecnología, y la recuperación

económica mostrada por la organización en el presente año le permiten a la Sucursal Centro Cimex S.A enfrentar acciones que desarrollen sus capacidades organizacionales.

- En la valoración de los recursos intangibles, se evidencia que el personal se encuentra altamente calificado fundamentalmente en los estratos superiores del organigrama de dirección. El trabajo en equipo ordenado y planificado, y los altos indicadores de desempeño hacen de la Sucursal Cimex Centro una organización de prestigio a nivel provincial y nacional.
- El incremento del nivel profesional, su estabilidad económica, la estabilidad de sus trabajadores, su búsqueda constante de la excelencia y su atención al cliente, son factores que han contribuido a elevar la percepción, el prestigio e imagen de la Sucursal Cimex Centro ante sus clientes.

CAPITULO III DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS

Acorde con los cambios y tendencias que aprecian en el entorno referidos anteriormente, así como con las transformaciones que se dan en el ambiente interno de la organización. En tal sentido, especial connotación práctica tiene el diseño de los perfiles de competencia. Seguidamente se hará referencia al procedimiento general para el diseño de dichos perfiles, procedimiento que se muestra en el anexo N°10; paralelamente en el anexo N°11 se puede ver un procedimiento para la detección de brechas individuales que conjuntamente con el perfil quedarán establecidas.

3.1 Fase preparatoria

Para iniciar el proceso de análisis y descripción de los puestos, es evidente la previa necesidad de tomar la decisión de confeccionar los perfiles de competencias. Como punto de partida, se consideró realizar un diagnóstico de la situación actual en el objeto de estudio, dado por la influencia que tiene la actividad clave de análisis y descripción de puestos de trabajo(a partir de la cual se obtienen como resultado los perfiles de competencias) en el desarrollo del resto de las actividades. En esta fase se realizan dos etapas, las cuales se explican a continuación:

Etapas #1 Diagnostico de la situación actual.

- *Definición del proceso de la Sucursal Centro Cimex S.A*

La Sucursal Centro Cimex S.A se encuentra en el paso de aprobación del expediente del Perfeccionamiento Empresarial, ya que aunque está aprobado por el grupo gubernamental falta la aprobación del Secretario de los ministros el Co Carlos Lage Davila. Uno de los requisitos del



perfeccionamiento es la definición y descripción de cada uno de los procesos que conforman la organización. Debido a que la organización objeto de estudio pertenece a la Corporación CIMEX que es un grupo empresarial privado, de capital estatal cubano, la cual tiene una dirección central, dirección central que con la participación de cada uno de los responsables del proceso de perfeccionamiento empresarial de cada Sucursal; así como los gerentes de ellas, definió el mapa de procesos, con la orientación de validarlo en cada Sucursal con el apoyo de los responsables de

cada proceso en las Sucursales del país. Después de cumplida esta orientación, el mapa de procesos de la Sucursal CIMEX Centro quedó definido como se muestra en el anexo N°13. Además paralelamente a esta investigación fueron establecidas las fichas de cada proceso de la organización con los parámetros a controlar.

Análisis y Determinación de los Procesos Estratégicos

Debido a lo anteriormente descrito, la Sucursal CIMEX Centro declaró como procesos estratégicos los siguientes:

- Gestión de los Recursos Financieros
- Gestión de los Recursos Materiales
- Gestión de los Recursos Humanos
- Gestión de la Calidad
- Gestión Estratégica.

En el anexo N°14 se pueden ver las fichas de estos procesos estratégicos.

Etapas #2 Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo

Esta etapa comprendió el análisis de los sistemas de trabajo, conjuntamente con el estudio de la organización del trabajo del personal, incluyendo las condiciones de trabajo, la Seguridad e higiene ocupacional, entre otras. Paralelamente a esta etapa fue desarrollándose la que le antecedió.

3.2 Fase de planeamiento.

En esta fase, se planteó todo el estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo y la confección de los perfiles de competencias. A continuación se desarrollan las etapas de la forma que fueron concebidas.

Etapas #3 Definición de los objetivos del estudio y del diseño de los Perfiles de Competencias.

En esta etapa se define el objetivo o (los objetivos) que se pretende alcanzar con la confección de los perfiles de competencias. En la presente investigación dicho objetivo está dirigido a



diseñar los perfiles de competencias de los responsables de los procesos estratégicos de la Sucursal Centro Cimex S.A con el fin de centrar las bases para la evaluación del desempeño individual.

Estos objetivos están igualmente centrados al eficaz desempeño de los procesos de la organización

Etapas #4 Determinación de los cargos que serán objeto de análisis y a los que se les elaborará el Perfil de Competencias.

Antes de iniciar el estudio, resulta de vital importancia, determinar los cargos y puestos de trabajo que van a ser analizados, ya que de ello dependerán las técnicas y métodos a utilizar. Si existen numerosos puestos y/o cargos de iguales características, se puede seleccionar una muestra representativa de ellos y realizar el análisis solo sobre estos. Dado el caso de que existan numerosos cargos y puestos de trabajo, pero estos no presenten características similares, entonces será necesario, realizar el estudio para todos los cargos y puestos en cuestión.

Tomando como base el diagnóstico de la situación de la organización se determinó realizar este estudio con los responsables de los procesos estratégicos de la Sucursal Centro Cimex S.A, por las particularidades de cada uno de ellos, así como por la gran incidencia que los mismos tienen en dichos procesos y por lo significativo que resultan de manera general para la organización.

Etapas #5 Explicación a la alta dirección de los objetivos y particularidades del estudio.

En esta fase se realizó una sesión de trabajo con el Consejo de Dirección de la Sucursal donde se les explicó a sus miembros los objetivos de la investigación, las ventajas que reportaría la misma y se les impartió además una panorámica general del tema.

Etapas #6 Selección del personal que va a realizar el estudio. Creación del grupo de expertos.

Una cuestión que habrá que resolver en todos los casos en que se lleve a cabo este tipo de estudios es la de ¿quién ha de elaborar los perfiles de competencias?. Pueden adoptarse diversas soluciones: el ocupante del puesto, su jefe inmediato superior, un técnico del Departamento de Recursos Humanos, un consultor externo o una combinación de varios.

Cada opción tiene, evidentemente, sus ventajas y sus inconvenientes: el ocupante del puesto y su jefe inmediato superior conocen muy bien el puesto o cargo, pero no están familiarizados con la redacción de los perfiles y probablemente, serán poco objetivos en la selección y transcripción de la información.

Con el consultor externo puede ocurrir justamente lo contrario. Lo más habitual suele ser acudir a algún técnico del Departamento de Recursos Humanos y a un consultor externo para formar y entrenar al personal de la propia organización, en caso de ser necesario. Entre todos llevarán a cabo la elaboración de los perfiles, apoyándose en los ocupantes de los cargos y puestos de

trabajo. De esta forma, se aprovecha la experiencia y el conocimiento de los consultores externos y se evitan los costos que supone contratar a uno o varios consultores para llevar a cabo todo este estudio.

La presente investigación se realizó por un equipo multidisciplinario de la propia Sucursal, el cual estaba integrado por diversos especialistas de la Gerencia de Recursos Humanos de la entidad.

El grupo de expertos fue seleccionado utilizando los siguientes criterios:

- 5 ó más años de experiencia y calificación profesional en la actividad que desempeña.
- Conocimiento profundo del puesto de trabajo.
- 5 ó más años de experiencia en la Corporación Cimex.

Una vez definidos los criterios de selección de los expertos se procede al cálculo del tamaño de la muestra. Para el efectivo desarrollo de este paso primeramente se decidió la proporción del error deseado al realizar la inferencia con los n expertos (p), el nivel de precisión (i) y el nivel de confianza que se desee tomar. Seguidamente se pasa a calcular el tamaño de la muestra de expertos, auxiliándose de la fórmula que a continuación se expone:

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

Donde:

K = Depende del nivel de confianza y adopta:

Cuando $1-\alpha=95\%$ un valor de $K=3,8416$

$P=0.03$ debido a que se trata de puesto de trabajo de suma importancia.

$i \leq 0,12$ será $i=0,1140$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{0.03 (1 - 0.03) 3.8416}{(0.1140)^2} = 8,6$$

$n = 9$. expertos

Después de realizado el cálculo se definió que el número de expertos por puesto de trabajo serían 9 en el anexo N°16 se podrá ver la distribución de dichos expertos. Expertos que cumplen con los criterios establecidos anteriormente.

Etapas #7 Selección de los métodos para el registro de la información.

En esta etapa, según la naturaleza y las características de los puestos de trabajo que deben ser analizados, se seleccionan los métodos de análisis más adecuados. Se suelen utilizar métodos mixtos, debido a que la combinación de varios métodos, brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al aplicar cada método de forma independiente.

Se utilizaron en esta etapa varios métodos de análisis, pues los puestos de trabajo son de naturaleza semejante. Entre los métodos seleccionados en este estudio para el registro de la información se encuentran, cuestionarios de análisis de puestos (Anexo N°17), entrevista, observación y el método de DACUM.

Se definió también el contenido de los métodos seleccionados para registrar la información necesaria, con el fin de realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo y elaborar el perfil de competencias. En el caso del método de DACUM se organizó cada sección de trabajo y la forma de realizar el mismo.

Etapas #8 Entrenamiento al grupo de expertos.

En esta fase a todos los expertos seleccionados se les dio un entrenamiento (20 horas), aportándoles en esencia las concepciones más actuales de la GRH vinculadas a la Gestión de Competencias, así como también la explicación del proceder del método a utilizar. Este entrenamiento fue participativo y muy interactivo, en el que se emplearon paquetes de programas computacionales.

Etapas #9 Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar.

Una vez cumplidas las etapas anteriores, corresponde ahora explicarle a todo el personal, tanto a los directivos como a los empleados involucrados, que se va a realizar un estudio para elaborar los perfiles, con el objetivo de que todos estén informados y de motivarlos en el tema, tratando de obtener así, la máxima colaboración.

Como parte de este paso se reunió (como se explicó anteriormente) al Consejo de Dirección de la organización para comunicarle a todos los directivos los objetivos, el alcance y contenido del estudio que se va a realizar, así como las principales características de éste. Luego como segunda parte de esta etapa, se reunió al personal involucrado en la investigación para informarles las características de la investigación, los objetivos que se perseguían con ella y lograr así la activa participación y motivación de los trabajadores en la misma.

3.3 Fase de ejecución

Etapas #10 Ejecución y estudio

En esta fase se lleva a cabo, la etapa de ejecución del estudio, en la cual se desarrollaron los pasos siguientes:

Paso 1. Registro de la información

En este paso se registró toda la información necesaria, referida a los distintos puestos de trabajo para elaborar los perfiles de competencia, a partir de los métodos seleccionados, en función de los cuales se preparó el material de trabajo.

En esta fase se definió además el formato que tendrían los perfiles de competencia, en correspondencia con los objetivos que se perseguían con la confección de los mismos.

En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para presentar estos resultados, existiendo una gran diversidad de criterios y formatos para estructurar la información registrada. Sin embargo, la mayor parte de los autores coinciden en clasificar la información en varias categorías. Teniendo en cuenta lo antes expuesto y dada la necesidad de garantizar que la presentación de la información contenida en los perfiles de competencias de los puestos de trabajo, sea homogénea para toda la organización, se propuso un formato estándar, donde se define la estructura del Perfil. En el Anexo N°18 se muestra el formato de dicho perfil y en el Anexo N°19 se ofrece una explicación detallada de cada una de las categorías definidas en el formato propuesto.

Paso 2: Aplicación del método DACUM (Developing a Curriculum)

A continuación se aplicó en este paso el método DACUM a través de diferentes puntos que se explican a continuación:

1. Analizar la descripción de la ocupación a considerar. En este paso a los expertos se les entregó una hoja con el nombre de los responsables de los procesos estratégicos y las funciones y/o actividades del puesto (ver anexo N°11 para secuencia lógica de pasos) para que ellos definieran las competencias por puestos (ver anexo N°20). Posteriormente los especialistas que aplican el método analizarán los resultados y a través de la técnica de reducción de listado erradicaban repeticiones y similitudes, además de configurar una tabla donde se reflejaron las competencias(25) que determinaron los expertos.

2. Repasar y afinar la descripción de las funciones y tareas del puesto. Ponderación de puestos. En otra sección de trabajo, se entregó al equipo el impreso del DACUM para que cada uno validara las funciones y conocieran las competencias descritas. En esta sección se valoró el establecimiento de la ponderación por puestos de trabajo

➤ Ponderación de los puestos de trabajo de los responsables de los procesos estratégicos

Se comenzó por efectuar una ponderación por puestos de trabajo de manera que podamos identificar su utilidad, cuya variable PP_j , es valorada en tres categorías: los importantes (1), muy importantes (2) y los indispensables (3). Según el grupo de trabajo y por la importancia indispensable de los PT en cuestión se acordó establecer una ponderación igual a 3 para todos los puestos de trabajo de dichos responsables. Se entregó a cada experto la encuesta a realizar

ver anexo N°21. Para una mayor fiabilidad en los resultados se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 11.0 para establecer la concordancia entre los expertos, resultados que se pueden ver en el anexo N°22.

Paso 3. Listado, definición y evaluación de competencias

Auxiliándonos del DACUM elaborado de cada uno de los puestos de trabajo se fueron identificando las competencias necesarias para los responsables de los procesos estratégicos(ver anexo N°20) y (anexo N°11 para secuencia lógica de pasos del procedimiento).

Identificación de las competencias por puestos claves.

Para la identificación de las competencias de los puestos de trabajo asociados a los procesos claves de la organización es necesario el trabajo en equipo para la conformación de la matriz de competencias necesarias y existentes en la organización. En la tabla 3.1 se muestra la matriz de competencias necesarias y existentes.

Listado de competencias	Competencias necesarias				IGCN	Competencias existentes				IGCE
	Procesos					Procesos				
	1	2	3	4		1	2	...	n	
Competencia 1	3	2	2	1	0.5	3	2	3	1	0.76
Competencia 2										
...										
Competencia i										

Tabla 3.1: Matriz de Divergencia-Convergencia (elaborada por Arnaldo López)

➤ Fuentes de Competencias Necesarias

De igual manera se procede con las fuentes de competencias necesarias (FCN), se le establece una ponderación, la cual se puede dividir en 3 categorías: Competencia estratégica/indispensable, Competencia general/útil y Competencia sin valor /inútil. Esta magnitud se puede identificar como PCn_i (ver anexo N° 21)

➤ Fuentes de Competencias Existentes.

A las fuentes de competencias existentes (FCE) también se les establece una ponderación, la cual se divide igualmente en 3 categorías: Competencia muy fuertemente existente, Competencia medianamente existente y Competencia inexistente. Esta magnitud se puede identificar como PCe_i (ver anexo N° 21).

Determinación del índice de utilidad por competencia (IUC)

Para determinar el índice de una competencia específica se utiliza la fórmula siguiente:

$$IUCNi = \frac{\sum_{j=1}^n PCj * CNI}{3 \sum PCj} \quad IUCEi = \frac{\sum_{j=1}^n PCj * CNI}{3 \sum PCj}$$

Donde:

IUCNi --- Índice de utilidad de competencias necesarias.
 IUCEi --- Índice de utilidad de competencias existentes.
 PCj --- Puestos claves de la organización
 CNI --- Competencias necesarias para la organización

Determinación del rango del índice de utilidad por competencias específicas

El procesamiento de la matriz de Divergencia-Convergencia elaborada por Arnaldo López y el cálculo de cada uno de los indicadores de satisfacción de necesidades por competencias necesarias y existentes de cada puesto de trabajo se muestra en el anexo N°23. Para determinar el rango en que debía encontrarse el indicador global de utilidad por competencias necesarias para declararlas como competencias claves o secundarias se consultó la opinión de los expertos.

Competencias individuales Claves y Secundaria

Los expertos consideraron que para que una competencia necesaria fuera declararla como secundaria o clave debe encontrarse en los rangos que muestra la tabla # 3.2

Competencia	Rango
Clave	$0.75 \leq IUCN \leq 1.00$
Secundaria	$0.58 \leq IUCN < 0.75$

Tabla # 3: Rango de las competencias claves y secundarias elaborado por Arnaldo López.

Según la hoja de resultados se estableció como claves a todas las competencias ver anexo N°23. Del resultado del procesamiento estadístico se puede inferir las competencias claves, secundarias y las brechas por puestos de trabajo (anexo N°24), se pudo observar que después de establecidas estas brechas de los puestos y según se puede ver en el anexo N°11 guardan una ligera relación(anexo N°25), relación que puede o no existir porque el ocupante de un puesto no determina los resultados de un número determinado de personas implicadas en el proceso del que el mismo es responsable; debido a que las competencias por puestos de trabajo son definidas según las habilidades, conocimientos, etc de esa persona, al contrario de las competencias de los procesos.

Mediante esta disponibilidad y/o desarrollo de competencias se comienza a gestionar el proceso de Aprendizaje y Desarrollo organizacional e individual(ver anexo N°11), gestión que se lleva a cabo en trabajos paralelos a esta investigación.

Paso 4. Organizar las funciones con sus respectivas tareas

En esta etapa se les explicó a los expertos el objetivo de la misma y la importancia de tener en cuenta las reglas de trabajo en grupo para el adecuado desarrollo de las sesiones, por lo que dichas reglas quedaron bien definidas, así como otros aspectos significativos para este tipo de sesiones, de manera que se lograra una dinámica favorecedora para el trabajo del grupo.

En estas sesiones se trabajó con la misión y visión de la organización y de los propios puesto de trabajo, entre otros factores, los cuales habían sido definidos anteriormente como parte del proceso de Dirección Estratégica de la empresa, los que se retoman en esta etapa por la importancia que tienen en la confección de los perfiles de competencias.

En este paso se les mostró a los expertos las tablas finales obtenidas, así como la información recogida en el cuestionario de análisis de puesto y la obtenida a través de un profundo y exhaustivo análisis de una serie de documentos como: el manual de normas y procedimientos. En la primera sesión se comenzó por definir con dichos expertos la misión del puesto, para ello se

presentaron varias propuestas derivadas de los criterios dados por ellos anteriormente y por la información recogida, las cuales se mostraron en pancartas visibles. Se fueron analizando cada una y se iban modificando, adecuando y enriqueciendo con el criterio de todos los expertos, hasta que se llegó por consenso a la definición de la misión del puesto.

Posteriormente de la misma manera se fueron determinando los demás componentes del perfil de competencias de los puestos analizados. En esta etapa se desarrollaron 2 sesiones con cada grupo de expertos.

Paso 5 Completamiento del perfil

En esta etapa se obtienen las competencias, requisitos, documentos de trabajo, responsabilidades del puesto y otros componentes(ver anexo N°18), seguidamente se redactó y presentó la primera versión de los Perfiles de Competencias.

Paso 6. Redacción y presentación de la primera versión de los perfiles de competencias

En este paso se validaron y aprobaron todos los Perfiles de Competencias por los propios expertos y con los representantes de cada actividad, empleados, funcionarios y directivos.

En esta etapa además se redactó de acuerdo con la información registrada, una primera versión de los perfiles de competencias de los diferentes puestos, según el formato propuesto para estos fines.

La experiencia demuestra que no existen esquemas fijos que seguir para la redacción y presentación de los perfiles de competencia, aunque los expertos sugieren que se use un estilo

sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente, evitando toda expresión que no de información exacta y necesaria, así como todo tipo de valoraciones y juicios propios del personal que redapcta los perfiles de competencias.

3.4 Fase de implantación

En esta fase se llevó a cabo la etapa de prueba e implantación de los perfiles de competencias, en la cual se siguieron los pasos siguientes:

Paso 1. Prueba de los perfiles de competencias.

Poner un tiempo a prueba el Perfil de Competencia es muy útil, debido a que esto posibilita el desarrollo de acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo; según el criterio de varios autores consultados; este enriquecimiento se puede propiciar a través de las acciones siguientes:

- Otorgando libertad a los trabajadores para decidir sobre los métodos de trabajo, secuencia y ritmo.
- Inculcando en los trabajadores un sentido de responsabilidad
- Promoviendo la participación de los trabajadores.
- Proporcionando a las personas retroalimentación sobre su desempeño.
- Asegurando que los trabajadores conozcan, como sus tareas contribuyen al producto final.
- Implicando a los trabajadores en el análisis y cambio del medio ambiente del trabajo.

En la Literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para prefijar el tiempo de duración del período de prueba de los perfiles, sin embargo, la experiencia atendiendo al factor aprendizaje demuestra, en estos casos, establecer un período de prueba entre 1 y 3 meses como máximo. Atendiendo a esto se determinó un período de prueba de los perfiles de 3 meses y durante ese tiempo se fue valorando en que medida era necesario un reajuste de los mismos.

Paso 2. Presentación de la versión final de los perfiles de competencia.

En este paso se incluyeron las correcciones oportunas, derivadas del período de prueba, para la redacción definitiva de los perfiles de competencia. Por lo que concluyó este paso con la redacción final de los mismos (anexo N°26)

Paso 3. Aprobación de los perfiles.

Una vez redactada la versión final de los perfiles de competencia, se sometió a la consideración de los directivos para su correspondiente aprobación.



Paso 4. Implantación de los perfiles de Competencia.

La aprobación definitiva de los perfiles por parte de todos los niveles competentes, define la implantación de estos en la organización.

Se organizó una sesión de trabajo con los trabajadores implicados en la investigación donde se analizó la importancia del conocimiento de las competencias de cada puesto de trabajo y su influencia en los procesos y en la calidad del servicio que se presta.

3.5 Fase de seguimiento

Esta fase incluye de hecho la etapa de seguimiento (monitoreo) de los Perfiles de Competencia. Aquí se establecieron revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, debido a modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la organización, como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, que provocarán cambios en dichos perfiles de competencias.

Para garantizar el éxito de la aplicación del procedimiento propuesto se trabajó constantemente para lograr la implicación de todo el personal en las concepciones modernas de la Gestión de Recursos Humanos y en este caso específico, con aquellas cuestiones relacionadas con la Gestión de Competencias. Es importante destacar además que todo el personal se familiarizó con el proceso de manera que se obtuvo la máxima colaboración al respecto.

3.6 Conclusiones parciales del capítulo

- Se diseñó un procedimiento para la detección de las brechas individuales, brechas que guarda relación con las obtenidas en los procesos estratégicos de la organización.
- Para la confección de los Perfiles de Competencias se aplicó un válido procedimiento que incluye nuevas fases que permiten determinar con efectividad las competencias del puesto de trabajo.
- Para la determinación de las competencias se utilizó el método DACUM, que permite de manera clara y precisa determinar con mayor efectividad las competencias de cada puesto de trabajo.
- Se analizaron y diseñaron los Perfiles de Competencias para los responsables de los procesos estratégicos de la organización.
- Mediante la disponibilidad y/o desarrollo de competencias se enriquece la Gestión del proceso de aprendizaje y desarrollo organizacional e individual conjuntamente con los valores y rasgos personales que hacen que la persona tenga un desempeño exitoso en el puesto.



Conclusiones generales

Mediante la presente investigación hemos podido llegar a las siguientes conclusiones generales:

1. El fundamento teórico de las concepciones generales sobre el tema constituyó una guía metodológica indispensable para el logro de los objetivos trazados, debido a que abarca todo lo referido a la teoría de los Recursos y Capacidades, a la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias, así como los métodos para determinarlas y modelos que permiten la aplicación del mismo.
2. Al desarrollar el análisis estratégico de la situación actual en la organización se evidencia su estabilidad económica, el incremento del nivel profesional y su moderna tecnología, que han contribuido a elevar el prestigio e imagen de la Sucursal Centro CIMEX S.A ante sus clientes.
3. Al analizar las actividades de los procesos estratégicos de la organización se detectaron brechas asociadas a estos que se utilizaron como punto de partida para obtener un procedimiento para la detección de las brechas individuales de los responsables de dichos procesos.
4. Los Perfiles de Competencias constituyen la base fundamental para llevar a cabo un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto y desarrollar un sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Recomendaciones generales

1. Extender a toda la Sucursal Centro CIMEX S.A la investigación realizada con el objetivo de expandir los conocimientos expuestos en este trabajo.
2. Aplicar los resultados obtenidos en la organización, en aras de lograr el optimo nivel de desempeño de los procesos estratégicos de la Sucursal y sus responsables y una mejor Gestión de los Recursos Humanos.
3. Profundizar en la evaluación psicológica de los responsables de los procesos estratégicos, en sus características de personalidad y potencialidades existentes.
4. Continuar ampliando los conocimientos en lo referente al tema de las competencias por la importancia que este tiene en el conocimiento y potencialidades de las personas.



Bibliografía.

- _____. The competence manager/. R.E. Boyatzis. - -New York: Editorial John, 1995. - - 560p
- _____. Administración de Recursos Humanos/I. Chiavenato. - - México: Editorial McGraw Hill Interamericana, 1999. - - 490p
- _____. Introducción a la teoría general de la administración/Idalberto Chiavenato. - - México: Editorial McGraw – Hill, 1994. - -687p
- _____.Tecnología de Gestión de Recursos Humano/Armando Cuesta Santos.- - La Habana: Editorial Academia 1999. - - 205p
- Arana J. Recursos Humanos en la empresa moderna. Nueva Perspectiva/ J. Arana.- -Madrid: [s.n], 1991. - - 150p.
- Arias G. Administración de Recursos Humanos/G. Arias.- - México. Edit. Trillas, 1992.- - 500p**
- Artiles Visbal, S. Las redes del conocimiento como producto de la gerencia de información en ambientes académicos. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 10 de enero 2004.
- Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social/M. Beer. - - Madrid: Editorial Pirámide S.A, 1984. - - 262p
- Boyatzis, R. The Competence Manager a model for effective performance/R. Boyatzis. – New York: Editorial John, 1993. - - 680p
- Bueno Campos, Eduardo. Conferencia Capital Intelectual, cuenta y razón. Tomado de http://www.sistemasdeconocimiento.org/Portal/oferta_academica/recursos_materia/sc227/1_2_002/cuenta_razon.pdf, 2002 16 de abril de 2004
- Bustillo. C, Matínez Ma. José. El análisis del potencial basado en competencias. Un caso práctico. Revista Capital Humano. (España), (127), 15-20, noviembre 1999
- Byars Lloyd, L. Gestión de Recursos Humanos/L. Byars Lloyd, W. L. Rue.- - España: Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN. 1996. - - 583p
- Cane, Sheila. Cómo triunfar a través de las personas/ Sheila Cane. - - Colombia: Ediciones McGraw – Hill, 1998. - - 203p
- Chiavenato, I. Administración. El proceso administrativo/I. Chiavenato. - - Colombia. McGraw-Hill, 1999.- - 409p
- Cowling. Administración de Personal/Cowling.- - México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. - - 246p



Cruz M, Peggy. Las Competencias. Tomado de <http://www.gestiopolis.com,2004> 16 de abril de 2004

Cruz, Peggy y otro. Tomado de <http://www.Monografias.com,2004> 16 de abril de 2004

Cuesta Santos, Armando. Monografía Gestión de Competencias/ Armando Cuesta Santos. - - [s.l:s.n], 2000.- - 90p

Dessler, Gary. Administración del personal/ Dessler, Gary. - - México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1995. - 550p

Devenport, Thomas O. Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas/Thomas O. Davenport. - - Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2000.- - 264p

Edvinsson, Leif. El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa/Leif Edvinsson, Michael.- - Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.- - 255p

Fresno Chávez, C. Hacia la gerencia de los intangibles. Tomado de http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos_academicos.htm, 6 de enero 2004.

Gestión de los Recursos Humanos desarrollo actual y futuro e Cuba. Tomado de <http://www.gestiopolis.com>, 2004. 16 de abril de 2004

Goleman Daniel. La inteligencia emocional/ Daniel Goleman.- - E.U: Editorial McGraw Hill S.A, 1997.- - 450p

Gómez Arnederos, Lisset Mabel. Diseño e Implantación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal y de los Perfiles de Competencia para la Sucursal Centro CIMEX.SA/ Lisset Mabel Gómez Arnederos; Armando Cuesta Santos, Noel Varela Izquierdo.- - Tesis de Maestría; UH (CEE), 98h.

Gradillas, Reverté. Propuesta para la formación de una estrategia de Gestión del Conocimiento. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/mgradillas/estrat.htm>, 16 de abril de 2004

Graminga, María Rita. MRG Consultoría y Entrenamiento Empresarial. Tomado de <http://www.partners.com>, 16 de abril de 2004

Harrington, H. J. El mejoramiento de los procesos en la empresa/J. Harrington.- - Colombia: McGraw Hill S.A. 1993.- - 458p

Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las Competencias.. Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas/ Claude Levy-Leboyer.- - Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. - - 161 p.

Losano Quince, M.M., Sevilla Escribano y A., Valtueña Rincón, R. Aproximación a la gestión del conocimiento. Una visión práctica. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 19 de enero 2004.

Anexo Nº 1 Principales modelos del Capital Intelectual

Modelos	Objetivos	Tipo de Capital Intelectual	Aportaciones	Limitaciones
<i>Balanced Business Scorecard</i> (Kaplan y Norton, 1992)	Medir los resultados a través de indicadores financieros y no financieros	- Perspectiva financiera - Perspectiva del cliente - Perspectiva de procesos internos de negocio - Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Visión integral de los sistemas de medición para la gestión	¿y los activos más intangibles?
<i>Modelo de la Universidad West Notario</i> (Bontis, 1996)	Relaciones causa-efecto entre elementos del Capital Intelectual, y entre éste y los resultados empresariales	- Capital Humano - Capital Estructural - Capital Clientes	El bloque de Capital Humano es un importante factor explicativo del resto de los elementos	¿Y las relaciones entre los bloques de capital estructural y relacional? ¿Y los indicadores de medición?
<i>The Technology Broker</i> (Brooking, 1996)	El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual	- Activos de mercado - Activos de propiedad intelectual - Activos centrados en el individuo(Humanos) - Activos de infraestructura	La propiedad Intelectual de la empresa se relaciona con los objetivos corporativos.	¿Y la relaciones entre los bloques? ¿Y las consideraciones temporales? ¿Y los indicadores cuantitativos?
<i>Canadian Imperial Bank.</i> (Saint- Onge, 1996)	Relación entre el Capital Intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional	- Capital financiero - Capital Cliente - Capital Estructural - Capital Humano	Relaciona aprendizaje con conocimiento	¿Y las explicaciones de las interrelaciones entre los bloques? ¿Y el horizonte temporal? ¿Y los indicadores de medición?
<i>Navegador de Skandia</i> (Edvinson y Malone, 1997)	El valor de mercado de la empresa está integrado por el Capital Financiero y el Capital Intelectual	- Enfoque financiero - Enfoque de Clientes - Enfoque Humano - Enfoque de Procesos - Enfoque de renovación y desarrollo	Considera los horizontes temporales. El centro del modelo es el Enfoque Humano. Aplicado en la práctica real	Mayor desarrollo de las relaciones entre los bloques y de los indicadores
<i>Modelo de flujos de Capital Intelectual</i> (Ross, Ross, Edvinson)	Necesidad de identificar las clases de Capital	- Capital Humano - Capital estructural	Stocks y flujos de recursos.	¿Y el horizonte

y Dragonetti, 1997)	Intelectual(stocks) y de los flujos para su correcta gestión	- Capital de Clientes	Indicadores e índice de medida	temporal?
<i>Intangible Assets Monitor</i> (Sveiby, 1997)	Diferencia entre valor de libros y de mercado	- Competencia de los colaboradores - Componente interno - Componente externo	Relación entre bloques e indicadores	¿y el horizonte temporal?
<i>Dirección por Competencias</i> (Bueno, 1998)	Dirección Estratégica por Competencias y Capital Intelectual	- Capital Humano - Capital Organizativo - Capital Tecnológico - Capital Relacional	Visión estratégica. Fórmulas	¿Y el horizonte temporal? ¿y los indicadores?
<i>Intelect</i> (Euroforum, 1998)	Metodología de análisis y propuesta de modelo de medida de Capital Intelectual	- Capital Humano - Capital Estructural - Capital Relacional	Clasificación y medición del Capital Intelectual. Horizonte temporal. Stoks y flujos	Mejorar la clasificación. Mayor desarrollo de indicadores de medida

Modelo Planteado por Werther & Davis (1991)	En el modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta concepción implica, en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.
Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch (1992)	Este modelo parte de que la organización requiere de RH en determinada cantidad y calidad. La ARH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.
Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)	Refleja los subsistemas que forman parte de la ARH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente, interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuáles son las actividades que se llevan a cabo.
Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Donastia, San Sebastian, 1994.	En este modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente: 1. El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. 2. La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados.

	3. La necesidad de comunicación, como eje central, une a los gestores del sistema y a éste con los RH.
Modelo de Domínguez Machuca (1996)	En este modelo, la actividad de RH está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes: 1. Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal). 2. Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal). 3. Procesos de desarrollo (promoción y formación). 4. Procesos de evaluación. Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).
Modelo de Storner (1996)	La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, adiestramiento y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.
Modelo de Beer (1992)	Este modelo es considerado superior a los demás modelos, porque manifiesta la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. En el modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus

	colaboradores, incluyen un mapa de GRH (Anexo # 2) como una extensión metodológica del mismo. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias.
Modelo de Serpello y Ledvinka (1998)	Este modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros, de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, implementación y la evaluación de los resultados.
Modelo de Ivancevich (1992)	Este modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los recursos humanos, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.

Autores	Conceptos
Arión Consultores	“conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades”.
Mavesa	“Son características personales que diferencian el desempeño adecuado



	del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas, son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia”.
Buck, Consultants, Inc”.	“ Conocimientos, habilidades, destrezas, así como a las características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados”.
Evidentemente todas las definiciones anteriores se asocian al enfoque conductista, están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo, de modo que la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.	

Cuadro No 2 definiciones sobre las competencias (12, 69)

Autores	Conceptos
INEM(España)	”Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer”. El concepto de competencia aquí engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación
POLFORM / OIT	“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de Competencia Profesional como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos de competencia y calificación se asocian dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para



	realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.
Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina):	Es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.
National Council for Vocational Qualifications (NCVQ)	La competencia se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir) criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y de los conocimientos requeridos.

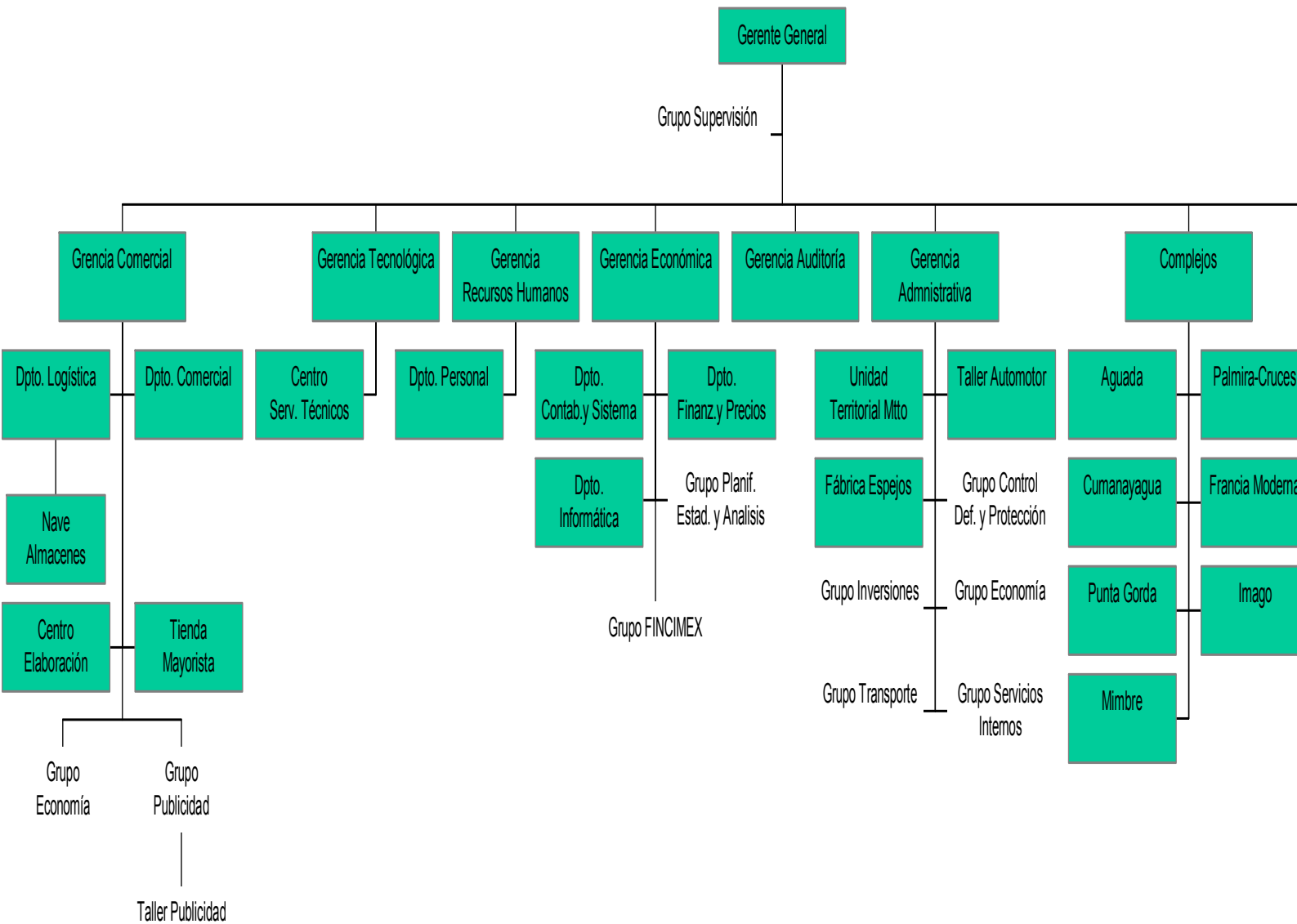
Cuadro No 3 Otras definiciones sobre competencias (62, 41, 79)

Anexo N° 3 Definiciones de Competencias de algunos autores

AUTORES	DEFINICIONES
Lyle M. Spencer y Signe M.Spencer(1993)	Las competencias son características subyacentes de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.
Levy Leboyer(1997)	Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hacen más eficaces en una determinada situación.
Eduardo Bueno y Morcillo(1997)	Son actitudes o valores, habilidades y experiencia, conocimientos(básicamente explícitos) de los miembros de la organización.
Maria Rita Gramigna(1999)	Lo designa con las siglas CHAI(conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puesta en acción, diferencian a unas personas de otras.
Richard E. Boyatzis(1999)	Características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.
José María Viedma Martí(2000)	Se refiere a la educación, experiencia, “Know how”, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que

	trabajan en la empresa.
Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina)	Conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.
Colegio Santa Francisca Romana (Chile)	Las competencias se conciben como actuaciones idóneas, que emergen en tareas concretas, dentro de contextos que tienen sentido.
Mavesa(2000)	Las competencias son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas, son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia.
Orión Consultores(2001)	Son conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan con el desempeño exitoso de las personas en su puesto de trabajo, funciones y responsabilidades.

ANEXO N° 6 Organigrama de dirección de la organización





Anexo # 6: Distribución proporcional de la muestra

TERRITORIO	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Cienfuegos	909	0.691	205.83	206
Santi Espíritus	407	0.309	92.16	92

Cienfuegos

GERENCIA/ COMPLEJO	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Aguada	87	0.095	19.7	20
Cumanayagua	50	0.055	11.3	11
Palmira-Cruces	61	0.008	1.6	2
Punta Gorda	113	0.124	25.1	25
Casa Mimbres	79	0.087	17.9	18
Francia Moderna	75	0.067	13.8	14
Imago	64	0.083	16.9	17
Auditoria	7	0.07	14.4	14
Comercial	147	0.162	33.3	33
Tecnológica	30	0.033	6.8	7
Recursos Humanos	8	0.008	1.8	2
Económica	26	0.029	5.9	6
Administrativa	162	0.178	36.7	37

Aguada

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	4	0.046	0.91	1
Empleados	70	0.804	16.1	16
Dirigentes	13	0.149	2.9	3

Cumanayagua

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	0	0	0	0
Empleados	43	0.86	9.4	9
Dirigentes	7	0.14	1.5	2

Palmira-Cruces

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	5	0.082	1.14	1
Empleados	49	0.803	11.2	11
Dirigentes	7	0.114	1.6	2



Punta Gorda

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	5	0.044	1.1	1
Empleados	90	0.796	19.9	20
Dirigentes	18	0.159	3.9	4

Casa Mimbres

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	2	0.025	0.45	1
Empleados	71	0.898	16.17	16
Dirigentes	6	0.076	1.36	1

Francia Moderna

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	4	0.053	0.91	1
Empleados	60	0.8	13.6	14
Dirigentes	11	0.147	2.4	2

Imago

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	1	0.015	0.21	0
Empleados	54	0.843	11.8	12
Dirigentes	9	0.141	1.96	2

Gerencia Auditoria

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	6	0.857	1.71	2
Empleados	0	0	0	0
Dirigentes	1	0.143	0.28	0

Gerencia Comercial

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	16	0.109	3.59	4
Empleados	118	0.803	26.4	26
Dirigentes	13	0.088	2.91	3



Gerencia Tecnológica

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	11	0.367	2.57	3
Empleados	17	0.567	3.97	4
Dirigentes	2	0.067	0.46	0

Gerencia Recursos Humanos

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	7	0.875	1.75	2
Empleados	0	0	0	0
Dirigentes	1	0.125	0.25	0

Gerencia Económica

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	23	0.884	5.3	6
Empleados	0	0	0	0
Dirigentes	3	0.115	0.7	1

Gerencia Administrativa

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	22	0.136	5.02	5
Empleados	128	0.79	29.2	29
Dirigentes	12	0.074	2.7	3

Santi Spiritus

GERENCIA/ COMPLEJO	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Taguasco	50	0.123	11.3	11
Habana	83	0.204	18.7	19
Yaguajay	26	0.064	5.8	6
Cabaiguan	34	0.084	7.7	8
Trinidad	80	0.197	18.1	18
Cuatro Vias	57	0.14	12.9	13
Fragancia	48	0.118	10.8	11
Fomento	29	0.07	6.4	6

Taguasco

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	$N_i/N * N$	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	4	0.08	0.9	1
Empleados	38	0.76	8.4	8
Dirigentes	8	0.16	1.8	2



Habana

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	7	0.084	16.02	16
Empleados	67	0.807	15.3	15
Dirigentes	9	0.108	2.1	2

Yaguajay

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	1	0.038	0.2	0
Empleados	21	0.807	4.8	5
Dirigentes	4	0.154	0.9	1

Cabaiguan

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	3	0.088	0.7	1
Empleados	26	0.764	6.1	6
Dirigentes	5	0.147	1.2	1

Trinidad

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	6	0.075	1.4	1
Empleados	65	0.812	14.6	15
Dirigentes	9	0.113	2.03	2

Cuatro Vías

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	3	0.053	0.7	1
Empleados	41	0.719	9.4	9
Dirigentes	13	0.228	2.9	3

Fragancia

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	4	0.083	0.917	1
Empleados	38	0.792	8.71	9
Dirigentes	6	0.125	1	1

Fomento

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	2	0.069	0.41	0
Empleados	22	0.758	4.55	5
Dirigentes	5	0.172	1.03	1



Autor: Osdanay Díaz Izquierdo



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Continuación ...

Recursos intangibles:

❑ **Capital humano**

Indicadores	Sistema de valoración	Forma de medición
		Encuesta
❖ Satisfacción del personal	Encuesta	1. ¿Conoce los objetivos de la organización y cómo las responsabilidades que desempeñan contribuyen a ellos? ☐ Si ☐ No. 2. ¿Dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas? ☐ Si ☐ No. 3. ¿Puede utilizar sus criterios e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades? ☐ Si ☐ No. 4. ¿Está satisfecho con la retribución que recibe, las responsabilidades que asume en su trabajo? ☐ Si ☐ No. 5. ¿Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación del desempeño de su trabajo? ☐ Si ☐ No. 6. ¿Está usted satisfecho con el resultado de dicha evaluación? ☐ Si ☐ No. 7. ¿Apoya la organización el desarrollo de sus capacidades individuales? ☐ Si ☐ No. 8. ¿Existe un adecuado nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización? ☐ Si ☐ No. 9. ¿El plan de capacitación esta orientado a fortalecer las capacidades personales e institucionales? ☐ Si ☐ No.
❖ Liderazgo	Encuesta	1. ¿Tienen los responsables de la dirección de personas en la entidad una visión clara y compartida de hacia donde va la misma? ☐ Si ☐ No. 2. ¿Existe un estilo de dirección donde los directivos marcan unos objetivos y en el que cada individuo puede establecer sus propias orientaciones, pautas y criterios para lograrlo? ☐ Si ☐ No. 3. ¿Impulsa la dirección autonomía de actuación activamente, reconociéndola y premiándola? ☐ Si ☐ No.



Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

		4. ¿Existe un marco de confianza de delegación basado en la capacidad de los colaboradores y equipos? ___ Si ___ No. 5. ¿Es la actitud de los jefes respecto a la superación de los subordinados adecuada? ___ Si ___ No. 6. ¿Asumen sus líderes riesgos calculados? ___ Si ___ No. 7. ¿Existen mecanismos en su organización para aprender de los errores y compartir ese aprendizaje con los demás? ___ Si ___ No. 8. ¿En su organización se fomenta la experimentación? ___ Si ___ No.
--	--	--



❖ Configuración de la plantilla	Revisión de documentos	Nivel ocupacional	Cantidad	Por ciento
		Funcionarios		
		Empleados		
		Dirogentes		
		Total		
		Edad promedio		
		Diversidad de hombres/mujeres		
		Edad promedio = $\Sigma \text{Edades} / \text{No. Total de trabajadores}$		
❖ Calificación Técnica	Revisión de documentos	Nivel ocupacional	Cantidad	Por ciento
		Superior		
		Técnico Medio		
		Noveno grado		
		Otros		
		Total		
❖ Productividad	Revisión de documentos	Pt= Total de ingresos / No. de trabajadores		
❖ Nivel de desempeño	Revisión de documentos	Total de evaluaciones realizadas. Análisis de indicadores.		
❖ Trabajo en equipo	Encuesta	1. ¿Existe buena planificación y organización del trabajo en equipo? ___ Si ___ No. 2. ¿El centro fomenta el trabajo en equipo? ___ Si ___ No. 3. ¿Los trabajadores se encuentran motivados y satisfechos cuando trabajan en equipo? ___ Si ___ No. 4. ¿Considera adecuado el rendimiento y la efectividad del trabajo en equipo en su organización? ___ Si ___ No.		

❑ **Capital Estructural**

Indicadores	Sistema de valoración	Instrumento aplicado				
		Encuesta				
❖ Cultura organizacional	Encuesta	1. Conoce o no el año que fue creado CIMEX Sucursal Centro? ___ Si ___ No.				
		2. ¿Conoce usted la misión de la organización(Que es, que pretende hacer, que metas y propósitos tiene?). ___ Si ___ No.				
		3. ¿Conoce usted los servicios estrellas de CIMEX Sucursal Centro, aquel o aquellos que caracterizan más al centro con relación a los demás? ___ Ninguno ___ Algunos ___ Casi todos ___ Todos				
		4. ¿Cuáles son a su juicio, los puntos fuertes de CIMEX Sucursal Centro?				
		Detalles	Muy poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
		Tecnología				
		GRH				
		Política financiera				
		Comercialización				
		Imagen				
		Catálogos de servicios				
		La atención al cliente				
		La innovación				
		Estilos de dirección				
		Saber “hacer”(Experiencia profesional, Kow How)				
		5. Independientemente de su antigüedad en la organización, seleccione los valores que se han mantenido constantes en el centro.				
		Valores	Bajo	Medio	Alta	
		Trabajo en equipo				
		Innovación				
		Responsabilidad				
		Excelencia				

		Motivación			
		Comunicación			
		Aceptación de errores			
		Sentimiento de pertenencia			
		Orientación al cliente			
		Amistad, sinceridad			
		Profesionalidad			
		Colaboración			
		Otros cuales _____			
6. ¿A su juicio, hacia dónde se orienta más decididamente de la organización?.					
		Características	Muy poco	Poco	Bastante
		Hacia el servicio al usuario (buenos controles de calidad, rapidez, puntualidad)			
		Hacia la acción (organización flexible, gestión eficiente, rapidez en la satisfacción de la demanda)			
		Hacia la innovación (inversiones en investigación y desarrollo, aplicación de nuevas tecnologías, nuevos productos)			
		Hacia los recursos humanos (fomentar unidad entre los trabajadores, participación informal, comunicación)			
7. ¿En qué medida radica la diferencia de su centro con el resto de las sucursales del país?					
		☐ Creatividad. ☐ Nivel profesional. ☐ Trabajo en equipo. ☐ Estilo de dirección. ☐ Atención al hombre ☐ Capacidad de desarrollo que posee. ☐ Compartición de conocimientos. ☐ Otros cuales: _____			
8. ¿Dispone la organización de mecanismos para compartir las mejores prácticas en cada área de las actividades de la organización?					
		☐ Si ☐ No			



❖ Estructura organizacional	Revisión de documentos																			
❖ Clima organizacional	Encuesta	1. Si a usted se le ofrece otro trabajo, con iguales condiciones profesionales y salariales , ¿Se cambiaría o no a otro centro? ____ Si ____ No 2. ¿Cómo califica las relaciones que mantiene con su jefe inmediato? ____ Malas ____ Regulares ____ Buenas ____ Muy buenas 3. ¿Cómo califica el grado en que su jefe inmediato deposita su confianza y responsabilidad en usted? ____ Escasa ____ Poco ____ Bastante ____ Mucho 4. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen a los trabajadores del centro, de manera general? (señale sólo 5). <table border="1"> <tr> <td>____ Sinceros</td><td>____ Cooperadores</td><td>____ Individualistas</td></tr> <tr> <td>____ Agresivos</td><td>____ indisciplinados</td><td>____ Alegres</td></tr> <tr> <td>____ Trabajadores</td><td>____ Responsables</td><td>____ Ambiciosos</td></tr> <tr> <td>____ Hipócritas</td><td>____ Negativos</td><td>____ Respetuosos</td></tr> <tr> <td>____ Modestos</td><td>____ Cariñosos</td><td>____ Envidiosos</td></tr> <tr> <td>____ Autosuficientes</td><td></td><td></td></tr> </table> 5. ¿Qué imagen cree usted que ofrece el centro al exterior? ____ Muy buena ____ Buena ____ Regular ____ Mala. 6. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo? ____ Ninguna ____ Poca ____ Bastante ____ Mucha 7. ¿Cómo valora la información recibida en cuanto a su trabajo? ____ es poca y confusa ____ es suficiente ____ es poco clara ____ es rica y abundante.	____ Sinceros	____ Cooperadores	____ Individualistas	____ Agresivos	____ indisciplinados	____ Alegres	____ Trabajadores	____ Responsables	____ Ambiciosos	____ Hipócritas	____ Negativos	____ Respetuosos	____ Modestos	____ Cariñosos	____ Envidiosos	____ Autosuficientes		
____ Sinceros	____ Cooperadores	____ Individualistas																		
____ Agresivos	____ indisciplinados	____ Alegres																		
____ Trabajadores	____ Responsables	____ Ambiciosos																		
____ Hipócritas	____ Negativos	____ Respetuosos																		
____ Modestos	____ Cariñosos	____ Envidiosos																		
____ Autosuficientes																				



		8. A través de que vías recibe información ___ Internet ___ Intercambio con especialistas ___ Revistas especializadas ___ Reuniones de trabajo ___ Por instancias superiores ___ De su jefe inmediato ___ Otras ¿Cuáles? _____ 9. ¿Cómo valora usted las posibilidades de realización profesional (de explorara sus conocimientos y adquirir otros nuevos). ___ Bastante ___ Muchas ___ Ningunas ___ Pocas 10. ¿Los trabajadores tienden con facilidad a aceptar el cambio? ___ Si ___ No.
❖ Capacidad innovativa	Revisión de documentos	➤ Participación en los Eventos de Técnicas Comerciales ➤ Participación en Forum
❖ Sistemas de información.	Encuesta y de revisión documentos	___ ¿Se encuentra definido el flujo de información que debe funcionar en la organización? ___ ¿Considera se pide información innecesaria?. ___ ¿Cree usted que existe información necesaria que no se pide?. ___ ¿Se conoce el costo de la información que se emite? Se compara con el beneficio que aporta? ___ ¿Los tiempos de respuestas son inadecuados lo cual dificulta la oportuna toma de decisiones? ___ ¿Se está generando una cultura informática en la organización? ___ ¿Existen mecanismos que garanticen la seguridad de la información? ___ ¿Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información? ___ ¿El sistema de información de la organización es preciso, oportuno, integral, lo cual contribuye a la toma de decisiones? ___ ¿Se utilizan las Nuevas Tecnologías de la información para ofrecer productos y /o servicios con valor añadido? ___ ¿Se aprovechan las Nuevas Tecnologías de la información para compartir información y conocimiento?
❖ Manuales y procedimientos	Revisión de documentos	
❖ Memoria organizacional	Revisión de documentos	



CIMEX

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

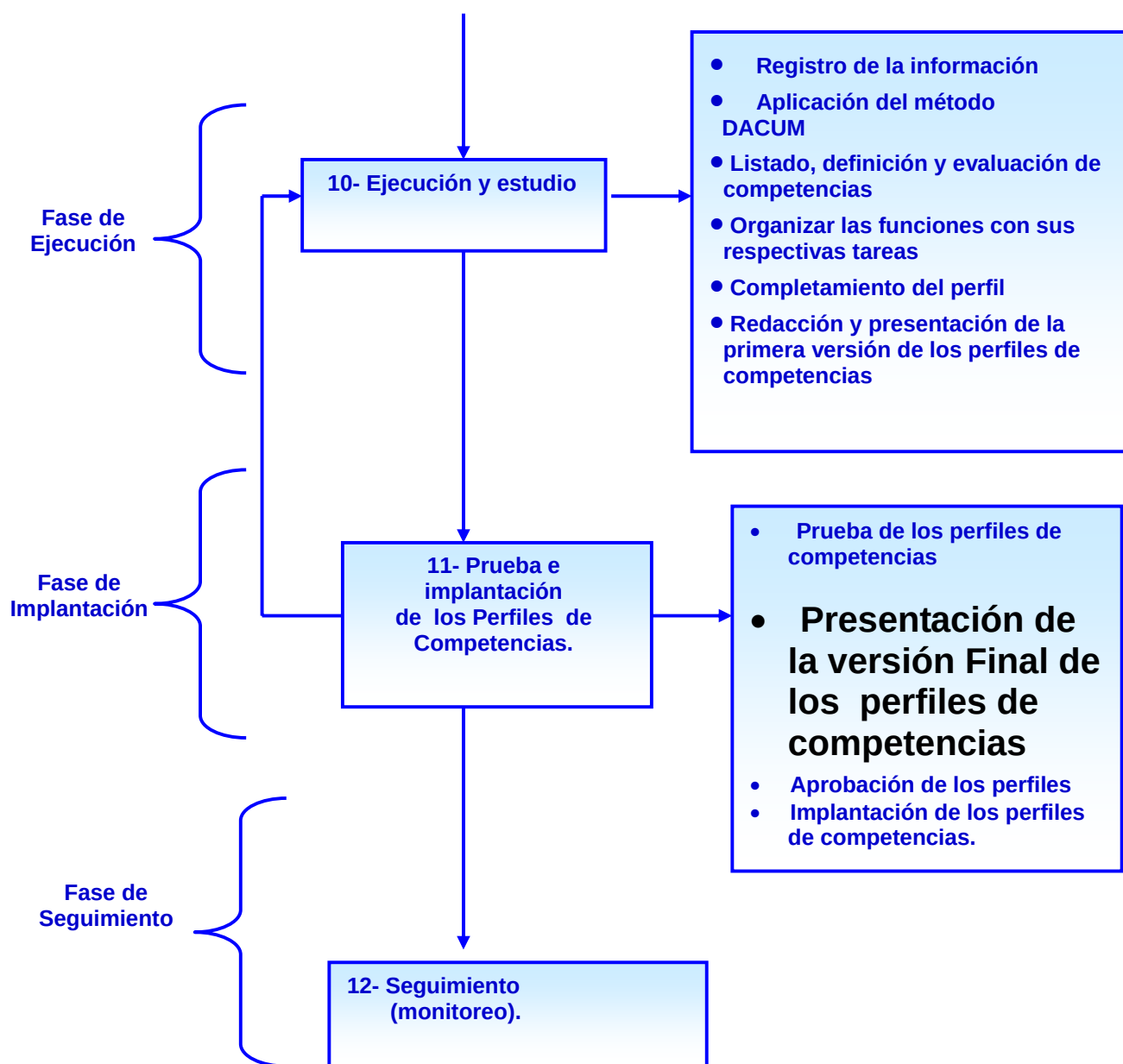


Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

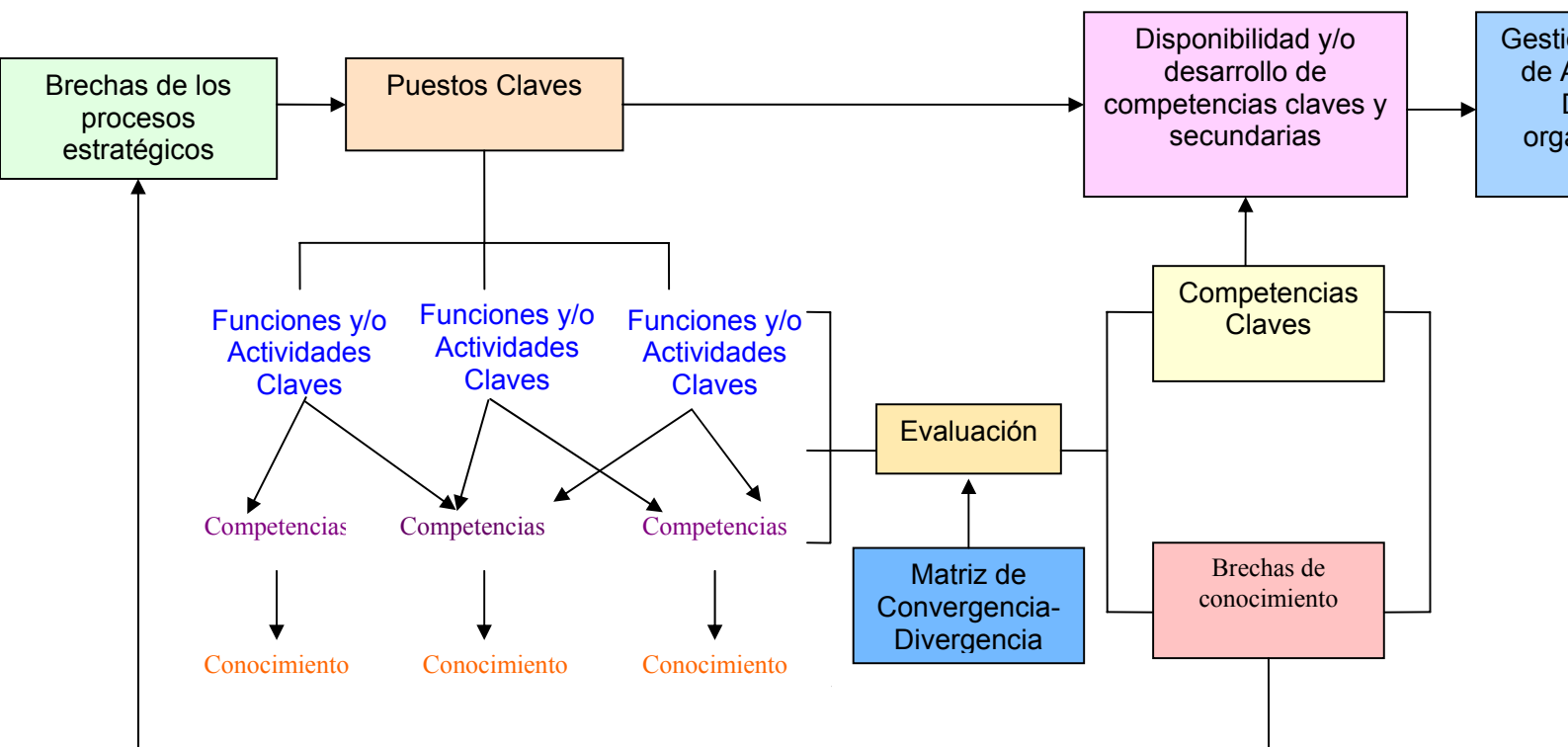
180

ANEXO N° 10 Procedimiento General para el diseño de los perfiles de Competencias

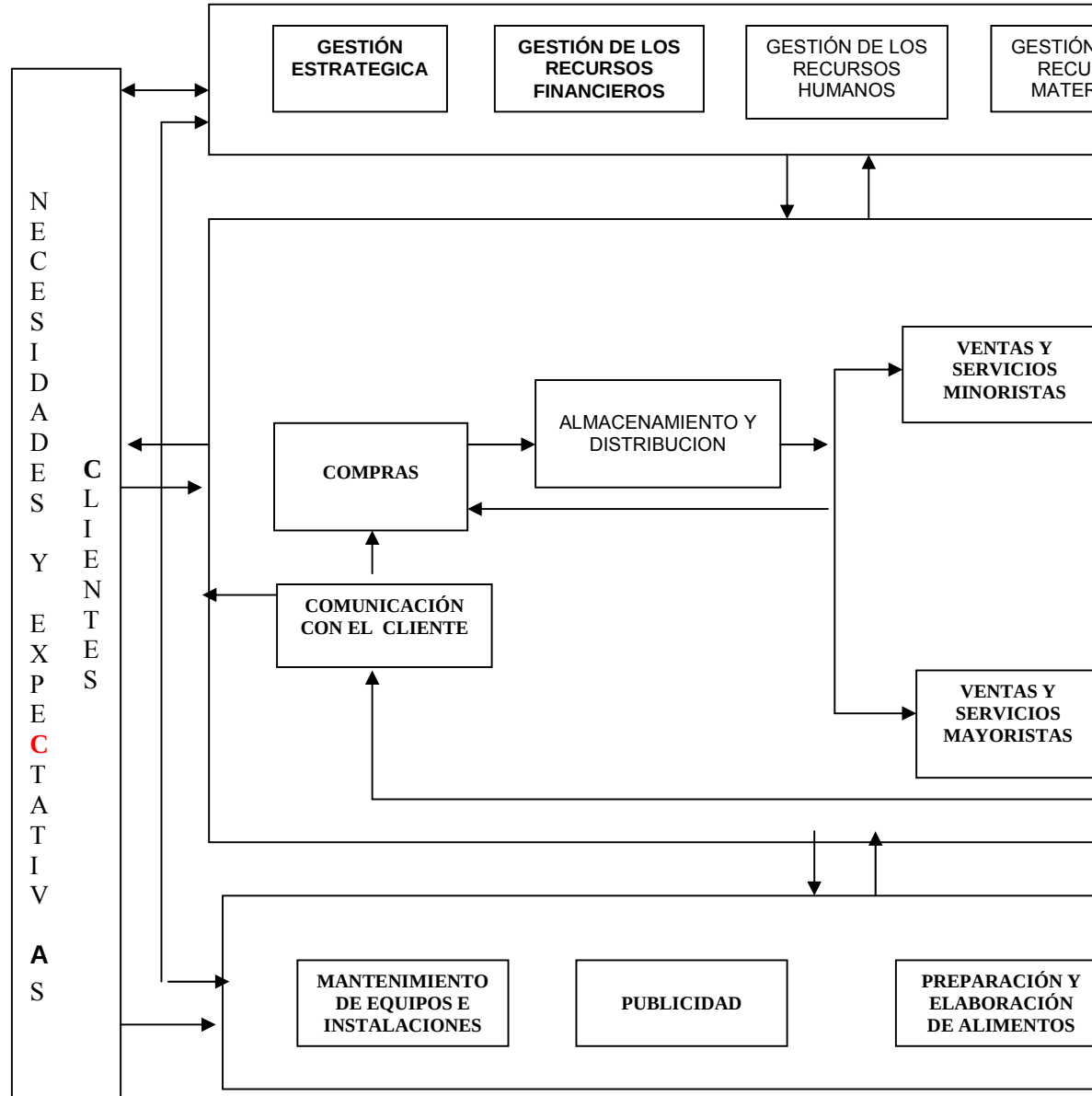
**Fase
Preparatoria****1- Diagnóstico de la situación actual****2- Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo.****3- Definición de los objetivos del estudio y del diseño de los perfiles de Competencia.****4- Determinación de los cargos y puestos de trabajo que serán objeto de análisis y a los que se les elaborará el perfil de competencias****5- Explicación a la alta Dirección sobre los objetivos y particularidades****Fase de
Planeamiento****6- Selección del personal que va a realizar el estudio. Creación del grupo de expertos.****7. Selección de los métodos para el registro de la información y Preparación del material****8- Entrenamiento al grupo de expertos.****9. Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar.**



ANEXO N° 11 Procedimiento desarrollado para la detección de las brechas individuales



Anexo N° 13 Mapa de Procesos de la Sucursal Centro Cimex



ANEXO N° 17 Cuestionario de análisis de puesto

Cuestionario de análisis de puesto

A continuación le relacionamos una serie de preguntas dirigidas al análisis de las características de su cargo. Es necesario que responda con sinceridad, de forma clara y detalladas las mismas por la importancia de su valiosa información para el desarrollo de este estudio. En caso de que no le alcance el papel añada papel adicional y adjúntelo al cuestionario. Como el mismo es general para toda la sucursal puede haber preguntas que no sean aplicables a su puesto, en ese caso explique el por qué no se aplican. No consulte sus preguntas con otras personas, en caso de duda vea al personal que le entregó el cuestionario.

*Recuerde que el análisis está centrado en el puesto y no en quién lo ocupa.
GRACIAS POR SU COOPERACIÓN.*

1 – Datos Generales:

Entidad: _____

Fecha: _____

Área a que pertenece el puesto: _____

Título del puesto: _____

Nivel escolar: _____

Especialidad: _____

Salario : _____

Horario: _____

2 –Misión y características del cargo:

a) *Describa brevemente en qué consiste su trabajo. (Explique qué finalidad tiene).*

3 – Tareas que desempeña en el puesto:

a) *¿Qué actividades diarias realiza en su puesto?*



b) *¿Qué actividades periódicas realiza en su puesto?*

c) *¿Qué actividades eventuales realiza en su puesto?*

4 – Reportes y relaciones:

a) *¿A quién reporta diariamente el cumplimiento de su trabajo?*

Jefe inmediato _____ para _____

Jefe superior _____ para _____

Reporta además a: _____

\

Relaciones internas:

b) *¿Cuáles son las relaciones internas permanentes de su puesto?*

Con puestos por encima de su categoría. _____ Para _____

Con puestos por debajo de su categoría. _____ Para _____

Con puestos de igual categoría. _____ Para _____

Relaciones externas:

c) *¿Cuáles son las relaciones externas de su puesto?*



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

5 - Medios con que trabaja.

¿Cuáles son sus medios de trabajo?

6 – Documentos que maneja

a) ¿Qué información recibe en el puesto?

Diga tipo de documento, departamento que se lo envía a usted y para que se lo envíen.

Documento	Dpto. que lo envía	Puesto que lo envía	Uso o Trámite

b) ¿Qué información emite el puesto?

Diga tipo de documento, departamento al que usted lo envía y para que lo envíen.

Documento	Dpto. al que se envía	Puesto al que se envía	Uso o Trámite

7 – Requisitos Generales:

REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

Indique el nivel de estudio necesario para desempeñar su puesto.

Secundaria _____
 Preuniversitario _____
 Técnico profesional _____
 Superior _____

A. ¿Qué conocimientos generales requiere un empleado de su categoría para desempeñar su puesto? _____

B. ¿Qué conocimientos específicos requiere para desempeñar su puesto?

C. ¿Qué habilidades requiere tener para el desempeño exitoso de su puesto? (Refiera tanto las habilidades mentales como las manuales). Incluya precisión, memoria, destreza, agilidad, habilidades visuales, verbales, auditivas, etc

D. ¿Qué puesto (s) sería recomendable desempeñar previo al suyo para ganar en experiencia y conocimientos?

E. ¿A que puestos puede aspirar un titular de su cargo?

REQUISITOS DE IDENTIDAD.

Considera usted que la edad es un factor importante en su trabajo. Sí ____ No ____

Si es así:

¿Cuál considera usted que debe ser la edad máxima con la cuál una persona puede iniciarse en su puesto? _____

REQUISITOS FÍSICOS Y MENTALES.

(a) Describa que requisitos físicos y mentales requiere su labor. Marque con una X en cada caso.

Tipo de esfuerzo	Alto	Normal	Bajo
Con las manos			
Esfuerzo mental			
Auditivo			
Visual			
Atención continua			
Atención dispersa			

(b) ¿Qué otros requisitos físicos o mentales requiere su labor? (Refiera fuerza, estatura, peso, nivel de coordinación, precisión, si fuera necesario.)

REQUISITOS DE PERSONALIDAD

Marque con una X en cada caso que grado usted cree que requiere (alto, normal o bajo).

Requisitos.	Alto.	Normal	Bajo.
a) Dinámico.			
b) Responsable.			
c) Capacidad de reacción rápida.			
d) Decidido			
e) Organizado.			
f) Emocionalmente estable.			
g) Sociable.			
h) Adecuada concentración			
i) Disciplinado.			
j) Creativo.			



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Otros. ¿Cuáles?

189

SU TRABAJO EXIGE: Marque cual de las siguientes opciones se adecua más a las características de su cargo.

a) Interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina establecida.

Sí ____ No ____ Explique: _____

b) Que usted mismo lo organice diariamente.

Sí ____ No ____ Explique: _____

c) Que tome decisiones y resuelva problemas.

Sí ____ No ____ Explique: _____

8 – Normas y Procedimientos:

a) ¿Su trabajo se rige por normas y procedimientos?

Si ____ . No. ____

En caso afirmativo diga ¿Cuáles?

9 – Nivel de decisión y autoridad.

A. Marque con una X el grado de supervisión y control del trabajo que usted recibe.
Ninguna. ____ Poca. ____ Permanente. ____ Muy poca. ____ Mucha. ____

B. ¿De que puestos recibe supervisión? _____

C. ¿Cómo le orientan el trabajo? Indique forma, frecuencia, a través de que... _____

D. ¿Cómo le controlan el trabajo? Indique forma, frecuencia, a través de que... _____

E. ¿Sobre que puestos tiene usted responsabilidad? _____



Indique qué tipo de responsabilidad usted tiene

A. Responsabilidad sobre métodos de trabajo. Sí. ____ No. _____. Explique _____

_____.

Los errores inadmisibles o inaceptables en el desempeño de su puesto son:

Tipo de error _____ Efecto _____

B. Responsabilidad en presión de tiempo.

El desempeño de su puesto en condiciones normales de trabajo está sujeto a presión de tiempo.

Sí. _____ No. _____

¿Qué consecuencias trae un retraso de su trabajo?

C. Responsabilidad económica.

_____ Pequeña o nula.

_____ Limitada, pues su puesto es generalmente comprobado y verificado.

_____ Considerable responsabilidad, pues sus decisiones significan gastos, retrocesos, demoras...

D. Responsabilidad en datos confidenciales.

En el puesto que desempeña tiene acceso a datos confidenciales.

Sí. ____ No. ____ ¿A cuáles? _____

¿Qué clase de daño puede causar una indiscreción? _____

E. Responsabilidad en bienes.

El puesto requiere ser responsable de los siguientes bienes:

_____ Teléfono _____ Archivo _____ Escritorio _____ Herramientas

_____ Computadora _____ Maquinaria _____ Silla _____ Otros ¿Cuales? _____

F. Marque con una X otros tipos de responsabilidad que tiene su puesto y argumente al respecto.

Cantidad _____ Calidad _____ Costes _____ Métodos de trabajo _____

Dinero _____ **Equipos** _____ **Procesos** _____ **Trabajo de otros** _____

Informaciones _____ Bienes _____ Por la seguridad de otros _____

En el trabajo de otros _____ Argumento al respecto _____

11 – Condiciones de trabajo.

a) Exprese a continuación las condiciones bajo las cuáles debe desempeñar su trabajo. Refiérese a ventilación, organización del local, existencia de maquinarias móviles o estáticas....

Iluminación. _____ Adecuada _____ Inadecuada _____



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Ventilación. Adecuada _____ Inadecuada _____

Organización del local Adecuada _____ Inadecuada _____

Existencia de maquinarias. Móviles _____, Estáticas _____

b) En su puesto de trabajo está expuesto a:

Choques eléctricos. _____ Caídas. _____ Quemaduras. _____ Golpes. _____ Cortaduras. _____

Otros. ¿Cuáles? _____

c) El trabajo se desarrolla en:

Interior _____ Exterior _____ Ambos _____

d) En su puesto de trabajo debe tener una posición:

Agachado _____ Trabajando con los dedos _____ Empujando _____

Sentado _____ Subiendo _____ Inclinado _____ Parado _____ Corriendo _____

Balanceándose _____ De rodillas _____

Otros. ¿Cuales? _____

e) Su puesto puede ocasionar enfermedades. Marque con una X en cada caso.

Del oído _____ De los sistemas respiratorio _____ Alergias _____

De la vista _____ De los sistemas digestivos _____ Trastornos renales _____

Del sistema nervioso (estrés) _____ Infecciones en la piel _____ Hernias _____

De la columna _____ Otros. ¿Cuales? _____

Naturaleza del trabajo.

¿Cuáles son las características de su trabajo?

Manual. _____ Semiautomático. _____ Automático. _____

Series de operaciones similares _____ Distintas _____

Trabajo continuo que requiere atención a los detalles. _____

Otros. ¿Cuáles? _____

OTRO COMENTARIO.

Si usted desea añadir cualquier otro comentario acerca de su tarea, obligaciones, responsabilidades o condiciones laborales escríbalo a continuación.

ANEXO N° 19 Información detallada de los aspectos que influye el perfil de competencia.

ELEMENTOS GENERALES	ASPECTO QUE LO INTEGRAN	DESCRIPCIÓN
Identificación del Cargo.	➤ Nombre del puesto. ➤ Departamento al cual pertenece. ➤ Categoría Ocupacional. ➤ Horario. ➤ Salario Básico. ➤ Organigrama del Cargo.	Este punto indica todos aquellos aspectos que brindan en un primer plano todo lo referente a la distinción del cargo de una forma breve, e incluye: el nombre del puesto, la categoría ocupacional, el área o departamento en el que se encuentra, así como el nivel salarial. En este punto es esencial ubicar el puesto en el organigrama para establecer la supeditación jerárquica y las relaciones funcionales con otros puestos de trabajo, así como aclarar las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.
Contenido del Puesto	➤ Puestos a quien reporta y los que le reportan. ➤ Misión. ➤ Competencias. ➤ Documentación. ➤ Equipamiento de Trabajo. ➤ Normas y procedimientos. ➤ Responsabilidades.	A través de la Misión resume el objetivo fundamental del Cargo. Se describe la relación de las tareas fundamentales que se llevan a cabo para lograr la misión: Lo que hace (acción), Cómo lo hace (método) y Para qué lo hace (resultado esperado). Este aspecto relaciona todos aquellos documentos que se reciben o emiten en el puesto y el trámite que se les da. Quizás no sea muy evidente su importancia si no se reflexiona que ellos son la constancia de la realidad. Además se señalan las normas y procedimientos, el equipamiento y los tipos de responsabilidades que tiene el sujeto en el puesto. Para realizar el proceso de selección se deben conocer las competencias que debe

		tener el empleado para desempeñarse con éxito en el puesto.
Requisitos del puesto	➤ Requisitos de Formación. ➤ Requisitos Físicos. ➤ Requisitos de Identidad. ➤ Requisitos de personalidad y habilidades.	Establece los requerimiento necesarios que impone la organización y que debe poseer el trabajador. Constituyen, a la vez, criterios de contratación e incluye la formación general y específica y los conocimientos básicos necesarios para desarrollar las funciones del puesto. El esfuerzo físico y mental, la edad que debe tener el individuo, así como las características de personalidad y habilidades que debe tener el individuo, así como las características de personalidad y habilidades que debe tener el individuo.
Condiciones de Trabajo	➤ Ambiente de trabajo. ➤ Condiciones de trabajo. ➤ Riesgos y Enfermedades.	Ambiente de Trabajo: Este punto es esencial para facilitar el desempeño de los empleados y garantizarle un ambiente agradable, teniendo en cuenta los niveles de iluminación y ventilación que se estipulan en las normas cubanas. Condiciones a las que está expuesto: Refleja los factores ambientales en las que tiene que desarrollarse el empleado como son: los olores, las emanaciones, la humedad, los ruidos desagradables, entre otros, y se señala la frecuencia con que se está expuesto definiéndola como esporádica, intermitente y constante. Riesgos y enfermedades: Enumera los accidentes y las enfermedades profesionales que puede contraer el empleado debido a las funciones que realiza a corto y a largo plazo.
Cultura Organizacional	➤ Expectativas del comportamiento. ➤ Clima Organizacional.	Incluye lo que se espera del comportamiento de las personas que desempeña el puesto. Se refiere los valores y normas de la organización y la congruencia de estos con los individuos.

ANEXO N° 16 Distribución de los expertos por puestos de trabajo

No.	Expertos participantes	Responsables de los Procesos Estratégicos						
		G.general	G.Tecnol	G. RRHH	G. Adm	G.Audit	G.Econom	G.Comerc
1	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x
2	Secretario Ejecutivo	x						
3	Especialista Tania	x						
4	Gerente Económico	x	x	x	x	x	x	x
5	Analista Económica A						x	
6	Contador B						x	
7	Gerente de Recursos Humanos	x	x	x	x	x	x	x
8	Especialista de Recursos Humanos B			x				
9	Especialista de Recursos Humanos A			x				
10	Gerente de Auditoría	x	x	x	x	x	x	x
11	Auditor A					x		
12	Auditor A					x		
13	Gerente Administrativo	x	x	x	x	x	x	x
14	Jefe de Departamento de Inversiones				x			
15	Especialista en Construcción Civil C				x			
16	Gerente Comercial	x	x	x	x	x	x	x
17	Jefe de Departamento logística							x
18	Jefe de departamento Económico de la gerencia Comercial							x
19	Gerente Tecnológico	x	x	x	x	x	x	x
20	Jefe de Departamento de División 1		x					
21	Contador B de la División Tecnológica		x					

Anexo Nº 18 FORMATO DEL PERFIL DE COMPETENCIA**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

1. Denominación del cargo
2. Departamento al cual pertenece
3. Categoría ocupacional
4. Horario
5. Salario

ORGANIGRAMA DEL PUESTO:**PUESTOS A QUIEN REPORTA**

Puesto	Directo	Indirecto

IV-PUESTOS QUE LE REPORTAN

Puesto	Directo	Indirecto

V- MISIÓN DEL CARGO**VI- COMPETENCIAS DEL CARGO****VII- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

- INTERNAS
- EXTERNAS

VIII. EQUIPAMIENTO DE TRABAJO**IX- DOCUMENTOS DE TRABAJO**

Información recibida en el puesto



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Documentos	Dpto que lo envía	Personal que lo envía	o Trámite

Información emitida en el puesto

Documento	Dpto al que se le envía	Personal o puesto a que le envía

X- REQUISITOS DEL CARGO

1. Requisitos de Formación

- Formación General
- Conocimientos Específicos
- Experiencia previa

2. Requisitos físicos

- Atributos Físicos
- Esfuerzo Físico

3. Requisitos de Identidad

4. Requisitos de personalidad y habilidades:

Requisitos de personalidad y habilidades	1	2	3
1. Bajos 2. Medios 3. Altos			

XI- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

XII- RESPONSABILIDADES

XIII- CONDICIONES DE TRABAJO

- Ambiente de Trabajo
- Riesgos



ANEXO N° 22 Tabla que refleja el nivel de concordancia entre los expertos

Estadístico de contraste	Gerente General		Gerente Tecnológico		Gerente de RRHH		Gerente Administrativo	
	necesaria	existente	necesaria	existente	necesaria	existente	necesaria	existente
N	9	9	9	9	9	9	9	9
W de kendall	,193	,351	,253	,168	,429	,381	,212	,273
Chi-cuadrado	41,585	75,853	54,676	36,514	92,656	82,238	45,864	58,970
GI	24	24	24	24	24	24	24	24
Sig. asintót	,014	,000	,000	,052	,000	,000	,005	,000

Estadístico de contraste	Gerente Auditoria		Gerente Económico		Gerente Comercial	
	necesaria	existente	necesaria	existente	necesaria	existente
N	9	9	9	9	9	9
W de Kendall	,280	,295	,274	,299	,325	,224
Chi-cuadrado	60,456	63,655	59,100	64,490	70,095	48,455
GI	24	24	24	24	24	24
Sig. asintót	,000	,000	,000	,000	,000	,002

Estadístico de contraste	Gerente General		Gerente Tecnológico		Gerente de RRHH		Gerente Administrativo	
	necesaria	existente	necesaria	existente	necesaria	existente	necesaria	existente
N	9	9	9	9	9	9	9	9
W de kendall	,193	,351	,253	,168	,429	,381	,212	,273
Chi-cuadrado	41,585	75,853	54,676	36,514	92,656	82,238	45,864	58,970
GI	24	24	24	24	24	24	24	24
Sig. asintót	,014	,000	,000	,052	,000	,000	,005	,000

**CIMEX**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Estadístico de contraste	Gerente Auditoria		Gerente Económico		Gerente Comercial	
	necesaria	existente	necesaria	existente	necesaria	existente
N	9	9	9	9	9	9
W de kendall	,280	,295	,274	,299	,325	,224
Chi-cuadrado	60,456	63,655	59,100	64,490	70,095	48,455
Gl	24	24	24	24	24	24
Sig. asintót	,000	,000	,000	,000	,000	,002

ANEXO N° 23 Calculo de los indicadores de satisfacción

No.	Fuentes de competencias	Fuentes de Competencias necesarias							Indice global de utilidad por FCN
		GENERAL	TECNOL	RRHH	ADM	AUDITE	ECONOM	COMERC	
1	Orientación hacia los resultados.	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
2	Orientación hacia la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	0.952
3	Orientación al control de la actividad y la proactividad	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
4	Habilidades estratégicas	3.0	2.0	3.0	2.0	3.0	2.0	2.0	0.810
5	Habilidades interpersonales	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	3.0	0.905
6	Habilidades de negociación y solución de conflictos	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	0.952
7	Habilidades en la toma de decisiones	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
8	Habilidades en el manejo del estrés	3.0	2.0	3.0	2.0	2.0	3.0	2.0	0.810
9	Habilidades numéricas	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	0.905
10	Habilidades comunicativas	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	0.952
11	Desarrollo del espíritu de colaboración y el trabajo en equipo	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
12	Disciplina, responsabilidad y honestidad	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	0.952
13	Madurez y tolerancia a la ambigüedad	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	0.952
14	Creatividad y Flexibilidad	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	0.952
15	Compromiso con la organización y dedicación al trabajo	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
16	Interés por su desarrollo profesional	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
17	Liderazgo	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
18	Empatía.	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
19	Motivación por el logro y la actividad de dirección.	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
20	Enfasis por la planificación y organización del trabajo	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
21	Conocimiento profundo y experiencia en la actividad.	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
22	Capacidad de aprendizaje.	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
23	Autoridad y exigencia	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
24	Saber fijar prioridades	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000
25	Delegación de autoridad.	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	0.952
		3.0	2.8	2.9	2.8	2.9	2.9	2.9	1.0

No.	Fuentes de competencias	Fuentes de Competencias existentes							Indice global de utilidad por FCE	Indice de satisfacción por competencias necesarias
		general	tecnol	R.H	Adm	audit	econom	comerc		
1	Orientación hacia los resultados.	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000	1.000
2	Orientación hacia la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	0.714	0.750
3	Orientación al control de la actividad y la proactividad	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	3.0	0.762	0.762
4	Habilidades estratégicas	3.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	0.762	0.941
5	Habilidades interpersonales	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	3.0	0.905	1.000
6	Habilidades de negociación y solución de conflictos	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.0	0.905	0.950
7	Habilidades en la toma de decisiones	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000	1.000
8	Habilidades en el manejo del estrés	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	0.667	0.824
9	Habilidades numéricas	2.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	0.857	0.947
10	Habilidades comunicativas	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	0.952	1.000
11	Desarrollo del espíritu de colaboración y el trabajo en equipo	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000	1.000
12	Disciplina, responsabilidad y honestidad	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	0.952	1.000
13	Madurez y tolerancia a la ambigüedad	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	0.810	0.850
14	Creatividad y Flexibilidad	2.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	0.905	0.950
15	Compromiso con la organización y dedicación al trabajo	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000	1.000
16	Interés por su desarrollo profesional	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000	1.000
17	Liderazgo	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	0.810	0.810
18	Empatía.	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000	1.000
19	Motivación por el logro y la actividad de dirección.	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000	1.000
20	Enfasis por la planificación y organización del trabajo	3.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	3.0	0.810	0.810
21	Conocimiento profundo y experiencia en la actividad.	2.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.0	0.857	0.857
22	Capacidad de aprendizaje.	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000	1.000
23	Autoridad y exigencia	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000	1.000
24	Saber fijar prioridades	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.000	1.000
25	Delegación de autoridad.	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	0.857	0.900
		2.7	2.6	2.7	2.6	2.8	2.8	2.8	0.9	0.935

Indice global de satisfacción	0.935
-------------------------------	-------

ANEXO N° 24 Brechas por Puestos de Trabajo

Fuentes de competencias	Brechas de Competencias por PT							Cantidad de PT con igual Brecha de
	general	tecnol	R.H	Adm	audit	econom	comerc	
Orientación hacia los resultados.	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0
Orientación hacia la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.	0.6	0.6	1.0	0.6	0.6	0.6	1.0	5
Orientación al control de la actividad y la proactividad	0.6	0.6	1.0	0.6	0.6	0.6	1.0	5
Habilidades estratégicas	1.0	1.0	1.0	1.0	0.6	1.0	1.0	1
Habilidades interpersonales	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0
Habilidades de negociación y solución de conflictos	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.6	1
Habilidades en la toma de decisiones	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0
Habilidades en el manejo del estrés	0.6	1.0	0.6	1.0	1.0	0.6	1.0	3
Habilidades numéricas	0.6	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
Habilidades comunicativas	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0
Desarrollo del espíritu de colaboración y el trabajo en equipo	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0
Disciplina, responsabilidad y honestidad	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0
Madurez y tolerancia a la ambigüedad	0.6	0.6	1.0	1.0	1.0	1.0	0.6	3
Creatividad y Flexibilidad	0.6	1.0	0.6	1.0	1.5	1.0	1.0	2
Compromiso con la organización y dedicación al trabajo	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0
Interés por su desarrollo profesional	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0
Liderazgo	0.6	0.6	1.0	0.6	0.6	1.0	1.0	4
Empatía.	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0
Motivación por el logro y la actividad de dirección.	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0
Enfasis por la planificación y organización del trabajo	1.0	0.6	0.6	1.0	0.6	0.6	1.0	4
Conocimiento profundo y experiencia en la actividad.	0.6	1.0	1.0	0.6	1.0	1.0	0.6	3
Capacidad de aprendizaje.	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0
Autoridad y exigencia	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0
Saber fijar prioridades	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0
Delegación de autoridad.	1.0	0.6	0.6	1.0	1.0	1.0	1.0	2
cantidad de brechas por PT	8.0	6.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	

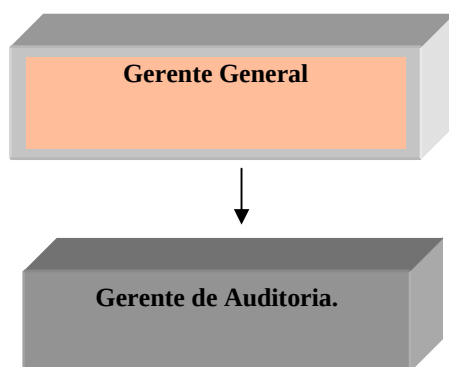


Perfil de Competencias del Gerente de Auditoria.

I-IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Denominación del cargo: Gerente de Auditoria.
2. Gerencia a la cual pertenece: Gerencia de Auditoria.
3. Categoría ocupacional: Directivo
4. Horario: Irregular
5. Salario: 385.00

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO:



III-PUESTOS A QUIEN REPORTA:

Puesto	Directo	Indirecto
Gerente de la Sucursal	X	
Gerencia de Auditoria de la corporación	X	
Gerentes de las diferentes subdivisiones estructurales		X

IV-PUESTOS QUE LE REPORTAN:

Puesto	Directo	Indirecto
Todos los departamentos de la Sucursal	X	
Gerencia General.	X	
Gerentes de las diferentes subdivisiones estructurales		X



CIMEX

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

V. Misión del Puesto: Organizar, planear, controlar y hacer ejecutar auditorías internas regulares a todas las entidades de la Sucursal dirigidas a verificar la racionalidad de los resultados reflejados en la contabilidad.

VI. Competencias del puesto.

- **Orientación hacia los resultados**

- Contribuye y exige por el cumplimiento de los objetivos propuestos, fundamentalmente los relacionados con el área de auditoría.
- Planifica y desarrolla acciones dirigidas a lograr altos niveles de eficiencia en la Gestión Económica.
- Influye en sus subordinados para que contribuyan al logro de los objetivos de la Gerencia y a las metas organizacionales.
- Se preocupa, contribuye y exige por el cumplimiento de los indicadores de eficiencia y eficacia del proceso que dirige.
- Se identifica con los resultados de la gerencia.
- Tiene un enfoque de la organización como sistema abierto
- Comparte y está comprometido con los resultados de su área

- **Orientación hacia la calidad del servicio y del proceso contable y financiero de la unidad.**

- Se esfuerza por la mejora constante del proceso que dirige
- Identifica su actividad como un proceso.
- Desarrolla una filosofía centrada en el cliente.
- Contribuye con sus ideas y sugerencias a elevar la calidad del servicio en la organización.

- **Orientación al control de la actividad que dirige y la proactividad.**

- Es exigente en el cumplimiento de las normas y procedimientos contables establecidos.
- Es proactivo y desarrolla la autonomía en sus empleados.
- Da seguimiento a las tareas
- Promueve el autocontrol en los empleados
- Mantiene un adecuado control sobre los documentos que maneja.

- **Habilidades estratégicas.**

- Tiene habilidades para el diseño e implementación de estrategias.
- Desarrolla acciones dirigidas al logro de las estrategias diseñadas.
- Evalúa el entorno en que se desenvuelve la organización y define diferentes escenarios.

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

- Se caracteriza por tener visión de futuro.
- **Habilidades Interpersonales.**
 - Tiene una actitud de cooperación en sus relaciones
 - Se relaciona fundamentalmente con otras personas
 - Desarrolla habilidades para comprender, comunicar y motivar a los demás
 - Establece adecuadas relaciones de trabajo
 - Tiene un trato adecuado con las personas
 - Es agradable, adaptable y tiene estabilidad emocional
 - Influye favorablemente en las personas.
- **Habilidades en la negociación y solución de conflictos.**
 - Estimula la participación y la generación de ideas en sus subordinados para la solución de conflictos
 - Desempeña el rol de mediador
 - Cree en su capacidad de modificar circunstancias adversas
 - Facilita la comunicación en situaciones conflictivas.
- **Habilidades en la toma de decisiones.**
 - Estimula la generación de ideas y la creatividad para la solución de problemas
 - Tiene una versión global del conflicto
 - Soluciona los conflictos que se le presentan con efectividad y dinamismo
 - Conoce los aspectos más y menos de los conflictos
 - Tiene conocimiento profundo sobre el proceso de negociación
- **Habilidades en el manejo del estrés:**
 - **Identifica las causas que le provocan estrés**
 - **Tiene conocimiento de la teoría de relajación y la práctica**
 - **Establece prioridades**
 - **Se autocontrola en situaciones críticas de estrés, con el fin de encontrar respuestas adecuadas.**
- **Habilidades Numéricas:**
 - Tiene habilidades en el trabajo con los números.
 - Muestra habilidades en la solución de operaciones matemáticas.
 - Lo motivan las actividades que requieran este tipo de habilidades.
- **Habilidades Comunicativas:**
 - Manifiesta una actitud integradora en la comunicación
 - Se orienta en el otro, en sí mismo y en la situación
 - Sabe escuchar, argumentar sus criterios y reconoce cuando se equivoca

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

- Transmite de forma clara y coherente, está abierto a puntos de vista diferentes
 - Utiliza un lenguaje extraverbal que da fuerzas a sus palabras
 - Es receptivo a la crítica y respeta las opiniones de los demás
 - Utiliza la comunicación persuasiva, sobre todo en los procesos de cambios.
 - Refleja congruencia entre la comunicación verbal y extraverbal.
 - Tiene fluidez verbal y logra un adecuado clima en la comunicación.
-
- **Desarrollo del espíritu de colaboración y trabajo en equipo.**
 - Facilita y apoya las decisiones del equipo
 - Fomenta la cooperación para conseguir creatividad y sinergia.
 - Comparte con su grupo los retos a los que se enfrenta
 - Crea un clima de confianza y seguridad.
 - Busca oportunidades de trabajo que favorezca la cohesión y el espíritu de equipo
 - Se preocupa por mantener la armonía grupal
 - Estimula la constante cooperación entre sus subordinados el pensamiento del grupo.
-
- **Disciplina, responsabilidad y honestidad.**
 - Cumple con las normas y procedimientos de su actividad
 - Se siente responsable de la calidad y de los resultados de su trabajo
 - Practica la autodisciplina
 - Prioriza la necesidad de cumplir con lo establecido
 - Su comportamiento refleja la fidelidad a sus principios.
 - Persona dominada por el sentido del deber.
-
- **Madurez y tolerancia a la ambigüedad:**
 - Asume automáticamente la responsabilidad de su propia conducta.
 - Se adapta fácilmente a nuevas situaciones y a vivir con un notable grado de riesgo e incertidumbre.
 - Tiene un elevado conocimiento de sí mismo, por lo que actúa con mayor presión.
-
- **Creatividad y Flexibilidad.**
 - Busca nuevas formas de hacer las cosas.
 - Muestra flexibilidad en el desarrollo de sus tareas.
 - Fomenta la creatividad en sus subordinados.

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

- Trabaja en unidad de ambiente.
- Es acepto y receptivo a lo nuevo.
- **Compromiso con la organización y dedicación al trabajo:**
 - Tiene un gran espíritu de sacrificio.
 - Es abnegado y preocupado por su trabajo.
 - Comparte los valores organizacionales.
 - Se identifica e interioriza las metas las metas organizacionales, por lo que tiene alto sentido de pertenencia a la organización.
- **Interés por su formación y desarrollo profesional.**
 - Se esfuerza por superarse en su trabajo cada vez más
 - Esta abierto al aprendizaje constante y a los nuevos conocimientos.
 - Se interesa y contribuye a su preparación y desarrollo en la actividad que desempeña
 - Se preocupa por recibir cursos que contribuyan a elevar la calidad de su trabajo
- **Liderazgo**
 - Da oportunidad a sus empleados para que expresen sus criterios.
 - Tiene habilidades para la dirección y desarrollo de personas, por lo que utiliza adecuados estilos de dirección en correspondencia con las situaciones que se le presentan.
 - Elogia y critica en el momento oportuno
 - Eleva y estimula el entusiasmo de sus empleados por las tareas, practica la delegación de autoridad y se preocupa por sus problemas personales.
 - Inspira confianza a su personal , busca constantemente nuevas vías para influir en ellos y reconoce el trabajo de los mismos.
 - Conoce las características personales de sus trabajadores y sus necesidades, las que tiene en cuenta para la dirección de los mismos, se apoya en sus puntos fuertes y los ayuda a atenuar los débiles.
 - Inspira en su grupo de trabajo las necesidades de formación y los apoya constantemente en su superación profesional. Promueve la transmisión de conocimientos entre ellos.
 - Tiene habilidades para la conducción de reuniones.
 - Utiliza adecuados estilos de dirección por lo que influye de manera efectiva en sus subordinados
 - Facilita los procesos de cambio, tiene una gran energía personal y coraje.
- **Empatía**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

- Tiene sensibilidad interpersonal
- Logre colocarse en el logro de la otra persona tiene en cuenta los sentimientos de los demás y trata de comprenderlos.
- Asume una actitud de cooperación.
- Se interesa por los demás e identifica las causas de sus comportamientos.
- **Motivación por el logro y la actividad de dirección:**
 - Supera las dificultades y alcanza un nivel elevado
 - Incrementa la autoestimulación, mediante el ejercicio eficaz del talento
 - Es creativo y logra resultados satisfactorios
 - Muestra responsabilidad personal ante su rendimiento
 - Se esfuerza por superar los obstáculos
 - Le gusta obtener retroalimentación sobre su rendimiento
- **Énfasis en la planificación y organización del trabajo:**
 - Busca e implementa nuevos métodos de organización del trabajo que contribuyan al mejor funcionamiento de la unidad.
 - Planifica el trabajo diferenciando (estableciendo) las prioridades.
 - Organiza las actividades de manera que logren los objetivos propuestos.
 - Logra una actividad integrada y una estrecha coordinación en su área de trabajo.
- **Conocimientos profundos y experiencia en la actividad.**
 - Tiene experiencia en la actividad que desempeña.
 - Tiene gran conocimiento del trabajo, lo que permite la solución de problemas de una manera efectiva.
- **Capacidad de aprendizaje.**
 - Recepciona y asimila fácilmente nuevos conocimientos e ideas
 - Logra profundidad y constancia en el proceso de adquisición de conocimientos.
- **Autoridad y exigencia.**
 - Es ejemplo ante sus subordinados
 - Actúa con firmeza cuando la situación lo requiere
 - Por sus características, conocimientos y comportamiento es seguido por sus subordinados.
- **Saber fijar prioridades.**

Esta competencia es parte de la planificación que tenga el puesto en el tiempo que transcurre el trabajo en ese caso.

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

- Planifica el trabajo diferenciando (estableciendo) las prioridades.
- Organiza las actividades de manera que logren los objetivos propuestos.

- **Delegación de autoridad.**

- Descentraliza aquellas tareas que lo requieran.
- Brinda autonomía para la toma de decisión.

VI- COMPETENCIAS POR NIVELES

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Orientación hacia los resultados			X
Orientación hacia la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes			X
Orientación al control de la actividad y la proactividad			X
Habilidades estratégicas			X
Habilidades interpersonales			X
Habilidades de negociación y solución de conflictos			X
Habilidades en la toma de decisiones			X
Habilidades en el manejo del estrés		X	
Habilidades numéricas			X
Habilidades comunicativas			X
Desarrollo del espíritu de colaboración y el trabajo en equipo			X
Disciplina, responsabilidad y honestidad			X
Madurez y tolerancia a la ambigüedad			X
Creatividad y Flexibilidad		X	
Compromiso con la organización y la dedicación al trabajo			X
Interés por su desarrollo profesional			X
Liderazgo			X

**CIMEX**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Empatía			X
Motivación por el logro y la actividad de dirección			X
Énfasis en la planificación y organización del trabajo			X
Conocimiento profundo y experiencia en la actividad			X
Capacidad de aprendizaje			X
Autoridad y exigencia			X
Saber fijar prioridades			X
Delegación de autoridad			X

VII. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

- **RELACIONES INTERNAS**

Gerente General

Unidades de la Sucursal

Demás Gerentes de la Sucursal

RELACIONES EXTERNAS

Delegación del Ministerio de Auditoría y Control(MAC)

Fiscalía

MININT y PCC provincial



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

VIII. Equipamiento de trabajo:

Teléfono, archivos, computadora, impresora, medios de transporte y escritorio

IX. Documentos de Trabajo

Información recibida en el puesto

Documentos	Dpto que lo envía	Personal que lo envía	Trámite
Directivas y circulares	Corporación	Dirección General de la corporación	Aplicación
Directivas	Sucursal	Todos los departamentos	Control
Reglamentos	Organismos	Globales	Implantación

Información emitida por el puesto

Documentos	Dpto. al que se envía	Personal o puesto a que se envía
Informes de Auditoria	Unidades, PCC, y de complejos Consejo Dirección	Dirección

X. REQUISITOS DEL CARGO

1. Requisitos de Formación

- **Formación General:** Graduado universitario fundamentalmente en la rama de la Contabilidad y finanzas.
- **Conocimientos específicos**
 - Informática
 - Cultura general e integral
 - Finanzas
 - Conocimientos sobre el control interno y contables
 - Contabilidad y Finanzas
 - Dirección

- **Experiencia previa:** Más de 5 años trabajando en la Corporación y con los conocimientos antes expuestos.

2. Requisitos Físicos

- **Atributos físicos**
 - Adecuada apariencia personal

- **Esfuerzo físico:** Requiere de alto esfuerzo mental, una alta atención continua, dispersa y un alto poder auditivo. El trabajo se desarrolla en exterior e interior de la Sucursal, adoptándose diferentes posturas como: sentado, parado, y trabajando con los dedos.

- **Requisitos de Identidad**

Edad entre 35 y 40 años

Ambos sexos

3. Requisitos de Personalidad

Requisitos de Personalidad	Niveles		
	1	2	3
Honesto			X
Dinámico			X
Tenaz			X
Comunicativo			X
Controlado emocionalmente			X
Colaborador			X
Visionario			X
Seguro de sí			X
Modesto			X
Sociable			X
Decidido			X
Discreto			X
Creativo			X
Analítico			X
Emocionalmente estable			X
Adaptable			X
Responsable			X
Exigente			X
Emprendedor			X
Flexible			X
Disciplinado			X
Convincente			X
Optimista			X
Baja vulnerabilidad al estrés			X
	1. Bajo	2. Medio	3. Alto

XI. Normas Procedimientos

Manual de Normas y Procedimientos de la Red Minorista CIMEX.



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo
Legislación laboral actual

Reglamento disciplinario interno

Código de ética.

Normas de Seguridad del trabajo.

213

XII. Responsabilidades

- Sobre equipos y medios de trabajo: se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo.
- Sobre la calidad del servicio: Debe velar por la calidad del servicio que se brinda en la unidad y garantizar la satisfacción de los clientes.
- Sobre la relación con clientes: Mantener adecuadas relaciones con los clientes, basadas en el respeto y comprensión de los mismos.
- Sobre los resultados de la Sucursal: económicos, capacitación del personal y otros.
- Sobre información confidencial: , procedimientos, información sobre la defensa, resultados de las diferentes actividades que dirige.
- Sobre el trabajo de otras personas: personal subordinado.

XIII Condiciones de trabajo

- **Ambiente físico de trabajo.**

El ambiente es agradable con adecuadas condiciones de iluminación, ventilación, ruidos, olores y limpieza.

- **Riesgos**

No está expuesto a riesgos significativos.

- **Régimen de trabajo**

Existe un régimen de trabajo y descanso que cumple con lo establecido.

XIV. Cultura Organizacional

- **Expectativas del Comportamiento.**

Su conducta debe estar en correspondencia con todas las normas de disciplina de la entidad (Reglamento Disciplinario Cimex) y debe ser consecuente con todas las regulaciones legales del país (Código de Ética, Decreto Ley 196). Su desempeño debe responder a las exigencias del cargo y a lo establecido en el Sistema de evaluación del desempeño de la Sucursal.

El comportamiento en este puesto requiere de honestidad y organización se necesita una disposición constante para mejorar sus resultados y la calidad del servicio, los conocimientos de la actividad y la experiencia en la misma son significativas para lograr el desempeño deseado. Tiene que ser exigente, analítico, con capacidad de liderazgo y efectivo en la toma de decisiones. Se orienta hacia la satisfacción del cliente interno y externo.

- **Clima Organizacional**

- Facilitará un clima organizacional de integración, cooperación, trabajo en equipo, motivación y dedicación al trabajo.

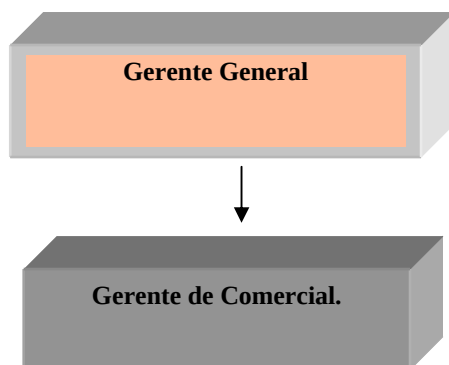
- Comparte los valores y normas organizacionales como son:
 - Sentido de pertenencia.
 - Autoperfeccionamiento continuo.
 - Comunicación abierta y asertiva.
 - Desarrollo personal
 - Integralidad y Honestidad.
 - Creatividad.
 - Flexibilidad ante los cambios.
 - Excelencia y altos estándares de desempeño.
 - Eficiencia y productividad
 - Calidad del servicio que se brinda.
 - Sentido del deber.
 - Orientación al cliente
 - Liderazgo Organizacional.

Perfil de Competencias del Gerente de Comercial

I-IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

6. Denominación del cargo: Gerente Comercial.
7. Gerencia a la cual pertenece: Gerencia Comercial.
8. Categoría ocupacional: Directivo
9. Horario: 8am a 5pm
10. Salario: 385.00

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO:



**CIMEX**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

III-PUESTOS A QUIEN REPORTA:

Puesto	Directo	Indirecto
Gerente de la Sucursal	X	
Dirección de la actividad minorista y logística de la corporación	X	
Gerentes de las diferentes subdivisiones estructurales		X

IV-PUESTOS QUE LE REPORTAN:

Puesto	Directo	Indirecto
Departamentos de la red minorista		X
Gerencia General.	X	
Gerentes de las diferentes subdivisiones estructurales		X

V. Misión del Puesto: Organizar, dirigir y Asegurar las actividades de ventas en la red minorista y a terceros clientes con la finalidad de ofrecer un servicio de optima calidad.

VI. Competencias del puesto.

- **Orientación hacia los resultados .**
 - Planifica y desarrolla acciones dirigidas a lograr altos niveles de eficiencia en la Gestión Comercial..
 - Se preocupa, contribuye y exige por el cumplimiento de los indicadores de eficiencia y eficacia del proceso que dirige.
 - Se identifica con los resultados de la gerencia.
 - Tiene un enfoque de la organización como sistema abierto
 - Comparte y está comprometido con los resultados de su área
- **Orientación hacia la calidad del servicio y del proceso contable y financiero de la unidad.**
 - Se esfuerza por la mejora constante del proceso que dirige
 - Identifica su actividad como un proceso.
 - Desarrolla una filosofía centrada en el cliente.
 - Contribuye con sus ideas y sugerencias a elevar la calidad del servicio en la organización.

- **Orientación al control de la actividad que dirige y la proactividad.**
 - Es exigente en el cumplimiento de las normas y procedimientos contables establecidos.
 - Es proactivo y desarrolla la autonomía en sus empleados.
 - Da seguimiento a las tareas
 - Promueve el autocontrol en los empleados
 - Mantiene un adecuado control sobre los documentos que maneja.
- **Habilidades estratégicas.**
 - Tiene habilidades para el diseño e implementación de estrategias.
 - Desarrolla acciones dirigidas al logro de las estrategias diseñadas.
 - Evalúa el entorno en que se desenvuelve la organización y define diferentes escenarios.
 - Se caracteriza por tener visión de futuro.
- **Habilidades Interpersonales.**
 - Tiene una actitud de cooperación en sus relaciones
 - Se relaciona fundamentalmente con otras personas
 - Desarrolla habilidades para comprender, comunicar y motivar a los demás
 - Establece adecuadas relaciones de trabajo
 - Tiene un trato adecuado con las personas
 - Es agradable, adaptable y tiene estabilidad emocional
 - Influye favorablemente en las personas.
- **Habilidades en la negociación y solución de conflictos.**
 - Estimula la participación y la generación de ideas en sus subordinados para la solución de conflictos
 - Cree en su capacidad de modificar circunstancias adversas
 - Facilita la comunicación en situaciones conflictivas.
- **Habilidades en la toma de decisiones.**
 - Estimula la generación de ideas y la creatividad para la solución de problemas
 - Tiene una versión global del conflicto
 - Soluciona los conflictos que se le presentan con efectividad y dinamismo
 - Conoce los aspectos más y menos de los conflictos
 - Tiene conocimiento profundo sobre el proceso de negociación
- **Habilidades en el manejo del estrés:**
 - **Identifica las causas que le provocan estrés**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

- **Tiene conocimiento de la teoría de relajación y la práctica**
- **Establece prioridades**
- **Se autocontrola en situaciones críticas de estrés, con el fin de encontrar respuestas adecuadas.**
- **Habilidades Numéricas:**
 - Tiene habilidades en el trabajo con los números.
 - Muestra habilidades en la solución de operaciones matemáticas.
 - Lo motivan las actividades que requieran este tipo de habilidades.
- **Habilidades Comunicativas:**
 - Manifiesta una actitud integradora en la comunicación
 - Se orienta en el otro, en sí mismo y en la situación
 - Sabe escuchar, argumentar sus criterios y reconoce cuando se equivoca
 - Transmite de forma clara y coherente, está abierto a puntos de vista diferentes
 - Utiliza un lenguaje extraverbal que da fuerzas a sus palabras
 - Es receptivo a la crítica y respeta las opiniones de los demás
 - Utiliza la comunicación persuasiva, sobre todo en los procesos de cambios.
 - Refleja congruencia entre la comunicación verbal y extraverbal.
 - Tiene fluidez verbal y logra un adecuado clima en la comunicación.
- **Desarrollo del espíritu de colaboración y trabajo en equipo.**
 - Facilita y apoya las decisiones del equipo
 - Fomenta la cooperación para conseguir creatividad y sinergia.
 - Comparte con su grupo los retos a los que se enfrenta
 - Crea un clima de confianza y seguridad.
 - Busca oportunidades de trabajo que favorezca la cohesión y el espíritu de equipo
 - Se preocupa por mantener la armonía grupal
 - Estimula la constante cooperación entre sus subordinados el pensamiento del grupo.
- **Disciplina, responsabilidad y honestidad.**
 - Cumple con las normas y procedimientos de su actividad
 - Se siente responsable de la calidad y de los resultados de su trabajo
 - Practica la autodisciplina
 - Prioriza la necesidad de cumplir con lo establecido
 - Su comportamiento refleja la fidelidad a sus principios.

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

- Persona dominada por el sentido del deber.
- **Madurez y tolerancia a la ambigüedad:**
 - Asume automáticamente la responsabilidad de su propia conducta.
 - Se adapta fácilmente a nuevas situaciones y a vivir con un notable grado de riesgo e incertidumbre.
 - Tiene un elevado conocimiento de sí mismo, por lo que actúa con mayor presión.
- **Creatividad y Flexibilidad.**
 - Busca nuevas formas de hacer las cosas.
 - Muestra flexibilidad en el desarrollo de sus tareas.
 - Fomenta la creatividad en sus subordinados.
 - Trabaja en unidad de ambiente.
 - Es acepto y receptivo a lo nuevo.
- **Compromiso con la organización y dedicación al trabajo:**
 - **Tiene un gran espíritu de sacrificio.**
 - **Es abnegado y preocupado por su trabajo.**
 - **Comparte los valores organizacionales.**
 - **Se identifica e interioriza las metas las metas organizacionales, por lo que tiene alto sentido de pertenencia a la organización.**
- **Interés por su formación y desarrollo profesional.**
 - Se esfuerza por superarse en su trabajo cada vez más
 - Esta abierto al aprendizaje constante y a los nuevos conocimientos.
 - Se interesa y contribuye a su preparación y desarrollo en la actividad que desempeña
 - Se preocupa por recibir cursos que contribuyan a elevar la calidad de su trabajo
- **Liderazgo**
 - Elogia y critica en el momento oportuno
 - Eleva y estimula el entusiasmo de sus empleados por las tareas, practica la delegación de autoridad y se preocupa por sus problemas personales.
 - Inspira confianza a su personal , busca constantemente nuevas vías para influir en ellos y reconoce el trabajo de los mismos.
 - Conoce las características personales de sus trabajadores y sus necesidades, las que tiene en cuenta para la dirección de los mismos, se apoya en sus puntos fuertes y los ayuda a atenuar los débiles.
 - **Tiene habilidades para la conducción de reuniones.**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

- **Utiliza adecuados estilos de dirección por lo que influye de manera efectiva en sus subordinados**

- **Empatía**

- Tiene sensibilidad interpersonal
- Logre colocarse en el logro de la otra persona tiene en cuenta los sentimientos de los demás y trata de comprenderlos.
- Asume una actitud de cooperación.
- Se interesa por los demás e identifica las causas de sus comportamientos.

- **Motivación por el logro y la actividad de dirección:**

- Supera las dificultades y alcanza un nivel elevado
- Incrementa la autoestimulación, mediante el ejercicio eficaz del talento
- Es creativo y logra resultados satisfactorios
- Muestra responsabilidad personal ante su rendimiento
- Le gusta obtener retroalimentación sobre su rendimiento

- **Énfasis en la planificación y organización del trabajo:**

- Busca e implementa nuevos métodos de organización del trabajo que contribuyan al mejor funcionamiento de la unidad.
- Planifica el trabajo diferenciando (estableciendo) las prioridades.
- Organiza las actividades de manera que logren los objetivos propuestos.
- Logra una actividad integrada y una estrecha coordinación en su área de trabajo.

- **Conocimientos profundos y experiencia en la actividad..**

- Tiene gran conocimiento del trabajo, lo que permite la solución de problemas de una manera efectiva.

- **Capacidad de aprendizaje.**

- Recepciona y asimila fácilmente nuevos conocimientos e ideas
- Logra profundidad y constancia en el proceso de adquisición de conocimientos.

- **Autoridad y exigencia.**

- Es ejemplo ante sus subordinados
- Actúa con firmeza cuando la situación lo requiere
- Por sus características, conocimientos y comportamiento es seguido por sus subordinados.



- **Saber fijar prioridades.**

Esta competencia es parte de la planificación que tenga el puesto en el tiempo que transcurre el trabajo en ese caso.

- Planifica el trabajo diferenciando (estableciendo) las prioridades.
- Organiza las actividades de manera que logren los objetivos propuestos.

- **Delegación de autoridad.**

- Descentraliza aquellas tareas que lo requieran.
- Brinda autonomía para la toma de decisión.

VI- COMPETENCIAS POR NIVELES

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Orientación hacia los resultados			X
Orientación hacia la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes			X
Orientación al control de la actividad y la proactividad			X
Habilidades estratégicas		X	
Habilidades interpersonales			X
Habilidades de negociación y solución de conflictos			X
Habilidades en la toma de decisiones			X
Habilidades en el manejo del estrés		X	
Habilidades numéricas			X
Habilidades comunicativas			X
Desarrollo del espíritu de colaboración y el trabajo en equipo			X
Disciplina, responsabilidad y honestidad			X
Madurez y tolerancia a la ambigüedad			X
Creatividad y Flexibilidad			X
Compromiso con la organización y la dedicación al trabajo			X

**CIMEX**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Interés por su desarrollo profesional			X
Liderazgo			X
Empatía			X
Motivación por el logro y la actividad de dirección			X
Énfasis en la planificación y organización del trabajo			X
Conocimiento profundo y experiencia en la actividad			X
Capacidad de aprendizaje			X
Autoridad y exigencia			X
Saber fijar prioridades			X
Delegación de autoridad		X	

VII. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

- RELACIONES INTERNAS**

Gerente General

Unidades de la red minorista de la Sucursal

Demás Gerentes de la Sucursal

RELACIONES EXTERNAS

Vicepresidente comercial de la Corporación

Dirección nacional de logística

Dirección de publicidad

Direcciones ramales de Comercio minorista



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

VIII. Equipamiento de trabajo:

Teléfono, archivos, computadora, impresora, medios de transporte y escritorio

IX. Documentos de Trabajo

Información recibida en el puesto

Documentos	Dpto que lo envía	Personal que lo envía	Trámite
Informes de Económicos	Gerente de economía	Departamento de análisis	Toma de decisiones
Composición de la fuerza de trabajo	Gerente de Recursos Humanos	Departamento de personal	Toma de decisiones
Informes de Auditoria	Gerente de Auditoria	Audidores de la Gerencia de Auditoria	Toma de decisiones
Análisis de las actividades minoristas	Presidente Comercial de la Corporación	Direcciones ramales	Conocimiento de las actividades

Información emitida por el puesto

Documentos	Dpto. al que se envía	Personal o puesto a que se envía
Circulares	Departamentos de los subordinados	Departamentos de la gerencia y de la red minorista
Informes	Gerente General	Gerente General

X. REQUISITOS DEL CARGO

2. Requisitos de Formación

- **Formación General:** Graduado universitario fundamentalmente en la rama de la Contabilidad y finanzas, Economía, Ingeniería Industrial .

- **Conocimientos específicos**

Informática
 Logística
 Economía
 Contabilidad y Finanzas
 Dirección

- **Experiencia previa:** Más de 5 años trabajando en la Corporación en la Gerencia Comercial, Administrativa o en la red minorista y mayorista y con los conocimientos antes expuestos.



2. Requisitos Físicos

- **Atributos físicos**

Adecuada apariencia personal

- **Esfuerzo físico:** Requiere de alto esfuerzo mental, una alta atención continua, dispersa y un alto poder auditivo. El trabajo se desarrolla en exterior e interior de la Sucursal, adoptándose diferentes posturas como: sentado, parado, y trabajando con los dedos.

- **Requisitos de Identidad**

Edad entre 35 y 40 años

Ambos sexos pero principalmente masculino

4. Requisitos de Personalidad

Requisitos de Personalidad	Niveles		
	1	2	3
Honesto			X
Dinámico			X
Tenaz			X
Comunicativo			X
Controlado emocionalmente			X
Colaborador			X
Visionario			X
Seguro de sí			X
Modesto			X
Sociable			X
Decidido			X
Discreto			X
Creativo			X
Analítico			X
Emocionalmente estable			X
Adaptable			X
Responsable			X
Exigente			X
Emprendedor			X
Flexible			X
Disciplinado			X
Convincente			X
Optimista			X
Baja vulnerabilidad al estrés			X

	1. Bajo	2. Medio	3. Alto
--	---------	----------	---------

XI. Normas Procedimientos

Manual de Normas y Procedimientos de la Red Minorista y Mayorista CIMEX.

Legislación laboral actual

Reglamento disciplinario interno

Código de ética.

Normas de Seguridad del trabajo.

XII. Responsabilidades

- Sobre equipos y medios de trabajo: se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo.
- Sobre la calidad del servicio: Debe velar por la calidad del servicio que se brinda en la unidad y garantizar la satisfacción de los clientes.
- Sobre la relación con clientes: Mantener adecuadas relaciones con los clientes, basadas en el respeto y comprensión de los mismos.
- Sobre los resultados de la Sucursal: económicos, capacitación del personal y otros.
- Sobre información confidencial: , procedimientos, información sobre la defensa, resultados de las diferentes actividades que dirige.
- Sobre el trabajo de otras personas: personal subordinado.

XIII Condiciones de trabajo

• Ambiente físico de trabajo.

El ambiente es agradable con adecuadas condiciones de iluminación, ventilación, ruidos, olores y limpieza.

• Riesgos

No está expuesto a riesgos significativos.

• Régimen de trabajo

Existe un régimen de trabajo y descanso que cumple con lo establecido.

XIV. Cultura Organizacional

• Expectativas del Comportamiento.

Su conducta debe estar en correspondencia con todas las normas de disciplina de la entidad (Reglamento Disciplinario Cimex) y debe ser consecuente con todas las regulaciones legales del país (Código de Ética, Decreto Ley 196). Su desempeño debe responder a las exigencias del cargo y a lo establecido en el Sistema de evaluación del desempeño de la Sucursal.

El comportamiento en este puesto requiere de honestidad y organización se necesita una disposición constante para mejorar sus resultados y la calidad del servicio, los conocimientos de la actividad y la experiencia en la misma son significativas para lograr el desempeño deseado. Tiene que ser exigente, analítico, con capacidad de



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

liderazgo y efectivo en la toma de decisiones. Se orienta hacia la satisfacción del cliente interno y externo.

- **Clima Organizacional**

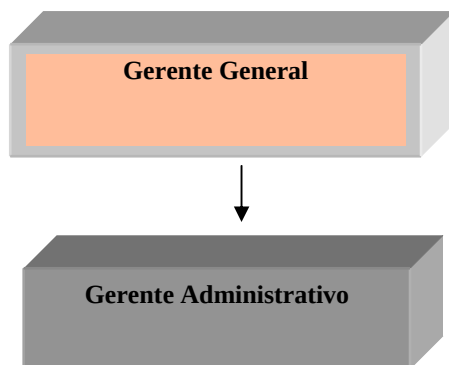
- Facilitará un clima organizacional de integración, cooperación, trabajo en equipo, motivación y dedicación al trabajo.
- Comparte los valores y normas organizacionales como son:
 - Sentido de pertenencia.
 - Autoperfeccionamiento continuo.
 - Comunicación abierta y asertiva.
 - Desarrollo personal
 - Integralidad y Honestidad.
 - Creatividad.
 - Flexibilidad ante los cambios.
 - Excelencia y altos estándares de desempeño.
 - Eficiencia y productividad
 - Calidad del servicio que se brinda.
 - Sentido del deber.
 - Orientación al cliente
 - Liderazgo Organizacional.

Perfil de Competencias del Gerente de Administrativo.

I-IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

11. Denominación del cargo: Gerente Administrativo.
12. Gerencia a la cual pertenece: Gerencia Administrativa.
13. Categoría ocupacional: Directivo
14. Horario: 8 am – 5 pm
15. Salario: 385.00

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO:



III-PUESTOS A QUIEN REPORTA:

Puesto	Directo	Indirecto
Gerente de la Sucursal	X	
Vicepresidente Administrativo	X	

IV-PUESTOS QUE LE REPORTAN:

Puesto	Directo	Indirecto
Gerentes de las diferentes subdivisiones estructurales		X
Gerencia General.	X	
Jefes de departamentos y funcionarios de la Sucursal		X

V. Misión del Puesto: Organizar, procesar, coordinar y ejecutar los trabajos de mantenimiento, reparación, transporte, inversiones, así como la fabricación de espejos y la gestión de la calidad en la Sucursal con vista a mejorar la satisfacción de los clientes externos e internos de la corporación en el territorio.

VI. Competencias del puesto.

• Orientación hacia los resultados

- Contribuye y exige por el cumplimiento de los objetivos propuestos, fundamentalmente los relacionados con el área administrativa.
- Planifica y desarrolla acciones dirigidas a lograr altos niveles de eficiencia en la Gestión Administrativa.
- Influye en sus subordinados para que contribuyan al logro de los objetivos de la Gerencia y a las metas organizacionales.
- Se preocupa, contribuye y exige por el cumplimiento de los indicadores de eficiencia y eficacia del proceso que dirige.
- Se identifica con los resultados de la gerencia.
- Tiene un enfoque de la organización como sistema abierto
- Comparte y está comprometido con los resultados de su área



- **Orientación hacia la calidad del servicio y del proceso contable y financiero de la unidad.**
 - Se esfuerza por la mejora constante del proceso que dirige
 - Identifica su actividad como un proceso.
 - Desarrolla una filosofía centrada en el cliente.
 - Contribuye con sus ideas y sugerencias a elevar la calidad del servicio en la organización.

- **Orientación al control de la actividad que dirige y la proactividad.**
 - Es exigente en el cumplimiento de las normas y procedimientos contables establecidos.
 - Es proactivo y desarrolla la autonomía en sus empleados.
 - Da seguimiento a las tareas
 - Promueve el autocontrol en los empleados
 - Mantiene un adecuado control sobre los documentos que maneja.

- **Habilidades estratégicas.**
 - Tiene habilidades para el diseño e implementación de estrategias.
 - Desarrolla acciones dirigidas al logro de las estrategias diseñadas.
 - Evalúa el entorno en que se desenvuelve la organización y define diferentes escenarios.
 - Se caracteriza por tener visión de futuro.

- **Habilidades Interpersonales.**
 - Tiene una actitud de cooperación en sus relaciones
 - Se relaciona fundamentalmente con otras personas
 - Desarrolla habilidades para comprender, comunicar y motivar a los demás
 - Establece adecuadas relaciones de trabajo
 - Tiene un trato adecuado con las personas
 - Es agradable, adaptable y tiene estabilidad emocional
 - Influye favorablemente en las personas.

- **Habilidades en la negociación y solución de conflictos.**
 - Estimula la participación y la generación de ideas en sus subordinados para la solución de conflictos
 - Desempeña el rol de mediador
 - Cree en su capacidad de modificar circunstancias adversas
 - Facilita la comunicación en situaciones conflictivas.

- **Habilidades en la toma de decisiones.**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

- Estimula la generación de ideas y la creatividad para la solución de problemas
- Tiene una versión global del conflicto
- Soluciona los conflictos que se le presentan con efectividad y dinamismo
- Conoce los aspectos más y menos de los conflictos
- Tiene conocimiento profundo sobre el proceso de negociación
- **Habilidades en el manejo del estrés:**
 - **Identifica las causas que le provocan estrés**
 - **Tiene conocimiento de la teoría de relajación y la práctica**
 - **Establece prioridades**
 - **Se autocontrola en situaciones críticas de estrés, con el fin de encontrar respuestas adecuadas.**
- **Habilidades Numéricas:**
 - Tiene habilidades en el trabajo con los números.
 - Muestra habilidades en la solución de operaciones matemáticas.
 - Lo motivan las actividades que requieran este tipo de habilidades.
- **Habilidades Comunicativas:**
 - Manifiesta una actitud integradora en la comunicación
 - Se orienta en el otro, en sí mismo y en la situación
 - Sabe escuchar, argumentar sus criterios y reconoce cuando se equivoca
 - Transmite de forma clara y coherente, está abierto a puntos de vista diferentes
 - Utiliza un lenguaje extraverbal que da fuerzas a sus palabras
 - Es receptivo a la crítica y respeta las opiniones de los demás
 - Utiliza la comunicación persuasiva, sobre todo en los procesos de cambios.
 - Refleja congruencia entre la comunicación verbal y extraverbal.
 - Tiene fluidez verbal y logra un adecuado clima en la comunicación.
- **Desarrollo del espíritu de colaboración y trabajo en equipo.**
 - Facilita y apoya las decisiones del equipo
 - Fomenta la cooperación para conseguir creatividad y sinergia.
 - Comparte con su grupo los retos a los que se enfrenta
 - Crea un clima de confianza y seguridad.
 - Busca oportunidades de trabajo que favorezca la cohesión y el espíritu de equipo
 - Se preocupa por mantener la armonía grupal

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

- Estimula la constante cooperación entre sus subordinados el pensamiento del grupo.
- **Disciplina, responsabilidad y honestidad.**
 - Cumple con las normas y procedimientos de su actividad
 - Se siente responsable de la calidad y de los resultados de su trabajo
 - Practica la autodisciplina
 - Prioriza la necesidad de cumplir con lo establecido
 - Su comportamiento refleja la fidelidad a sus principios.
 - Persona dominada por el sentido del deber.
- **Madurez y tolerancia a la ambigüedad:**
 - Asume automáticamente la responsabilidad de su propia conducta.
 - Se adapta fácilmente a nuevas situaciones y a vivir con un notable grado de riesgo e incertidumbre.
 - Tiene un elevado conocimiento de sí mismo, por lo que actúa con mayor presión.
- **Creatividad y Flexibilidad.**
 - Busca nuevas formas de hacer las cosas.
 - Muestra flexibilidad en el desarrollo de sus tareas.
 - Fomenta la creatividad en sus subordinados.
 - Trabaja en unidad de ambiente.
 - Es acepto y receptivo a lo nuevo.
- **Compromiso con la organización y dedicación al trabajo:**
 - Tiene un gran espíritu de sacrificio.
 - Es abnegado y preocupado por su trabajo.
 - Comparte los valores organizacionales.
 - Se identifica e interioriza las metas las metas organizacionales, por lo que tiene alto sentido de pertenencia a la organización.
- **Interés por su formación y desarrollo profesional.**
 - Se esfuerza por superarse en su trabajo cada vez más
 - Esta abierto al aprendizaje constante y a los nuevos conocimientos.
 - Se interesa y contribuye a su preparación y desarrollo en la actividad que desempeña
 - Se preocupa por recibir cursos que contribuyan a elevar la calidad de su trabajo
- **Liderazgo**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

- Da oportunidad a sus empleados para que expresen sus criterios.
- Tiene habilidades para la dirección y desarrollo de personas, por lo que utiliza adecuados estilos de dirección en correspondencia con las situaciones que se le presentan.
- Elogia y critica en el momento oportuno
- Eleva y estimula el entusiasmo de sus empleados por las tareas, practica la delegación de autoridad y se preocupa por sus problemas personales.
- Inspira confianza a su personal, busca constantemente nuevas vías para influir en ellos y reconoce el trabajo de los mismos.
- Conoce las características personales de sus trabajadores y sus necesidades, las que tiene en cuenta para la dirección de los mismos, se apoya en sus puntos fuertes y los ayuda a atenuar los débiles.
- **Inspira en su grupo de trabajo las necesidades de formación y los apoya constantemente en su superación profesional. Promueve la transmisión de conocimientos entre ellos.**
- **Tiene habilidades para la conducción de reuniones.**
- **Utiliza adecuados estilos de dirección por lo que influye de manera efectiva en sus subordinados**
- **Facilita los procesos de cambio, tiene una gran energía personal y coraje.**
- **Empatía**
 - Tiene sensibilidad interpersonal
 - Logre colocarse en el logro de la otra persona tiene en cuenta los sentimientos de los demás y trata de comprenderlos.
 - Asume una actitud de cooperación.
 - Se interesa por los demás e identifica las causas de sus comportamientos.
- **Motivación por el logro y la actividad de dirección:**
 - Supera las dificultades y alcanza un nivel elevado
 - Incrementa la autoestimulación, mediante el ejercicio eficaz del talento
 - Es creativo y logra resultados satisfactorios
 - Muestra responsabilidad personal ante su rendimiento
 - Se esfuerza por superar los obstáculos
 - Le gusta obtener retroalimentación sobre su rendimiento
- **Énfasis en la planificación y organización del trabajo:**
 - Busca e implementa nuevos métodos de organización del trabajo que contribuyan al mejor funcionamiento de la unidad.
 - Planifica el trabajo diferenciando (estableciendo) las prioridades.

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

- Organiza las actividades de manera que logren los objetivos propuestos.
- Logra una actividad integrada y una estrecha coordinación en su área de trabajo.
- **Conocimientos profundos y experiencia en la actividad.**
 - Tiene experiencia en la actividad que desempeña.
 - Tiene gran conocimiento del trabajo, lo que permite la solución de problemas de una manera efectiva.
- **Capacidad de aprendizaje.**
 - Recepciona y asimila fácilmente nuevos conocimientos e ideas
 - Logra profundidad y constancia en el proceso de adquisición de conocimientos.
- **Autoridad y exigencia.**
 - Es ejemplo ante sus subordinados
 - Actúa con firmeza cuando la situación lo requiere
 - Por sus características, conocimientos y comportamiento es seguido por sus subordinados.
- **Saber fijar prioridades.**

Esta competencia es parte de la planificación que tenga el puesto en el tiempo que transcurre el trabajo en ese caso.

 - Planifica el trabajo diferenciando (estableciendo) las prioridades.
 - Organiza las actividades de manera que logren los objetivos propuestos.
- **Delegación de autoridad.**
 - Descentraliza aquellas tareas que lo requieran.
 - Brinda autonomía para la toma de decisión.

VI- COMPETENCIAS POR NIVELES

Competencias	Niveles		
	1	2	3
Orientación hacia los resultados			X
Orientación hacia la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes			X
Orientación al control de la actividad y			X



la proactividad			
Habilidades estratégicas		X	
Habilidades interpersonales		X	
Habilidades de negociación y solución de conflictos		X	
Habilidades en la toma de decisiones			X
Habilidades en el manejo del estrés		X	
Habilidades numéricas		X	
Habilidades comunicativas			X
Desarrollo del espíritu de colaboración y el trabajo en equipo			X
Disciplina, responsabilidad y honestidad			X
Madurez y tolerancia a la ambigüedad			X
Creatividad y Flexibilidad			X
Compromiso con la organización y la dedicación al trabajo			X
Interés por su desarrollo profesional			X
Liderazgo			X
Empatía			X
Motivación por el logro y la actividad de dirección			X
Énfasis en la planificación y organización del trabajo			X
Conocimiento profundo y experiencia en la actividad			X
Capacidad de aprendizaje			X
Autoridad y exigencia			X
Saber fijar prioridades			X
Delegación de autoridad			X

VII. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

- **RELACIONES INTERNAS**
Gerente General

Vicepresidente
Administrativo

**CIMEX**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo
Demás Gerentes de la Sucursal

RELACIONES EXTERNAS

Gobierno municipal y provincial

PCC provincial



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

VIII. Equipamiento de trabajo:

Teléfono, archivos, computadora, impresora, medios de transporte y escritorio

IX. Documentos de Trabajo

Información recibida en el puesto

Documentos	Dpto que lo envía	Personal que lo envía	Trámite
Informes directivos y citaciones	Dirección	Gerente General	Aplicación
Documentos, Informes, y contratos	Departamentos y funcionarios	Jefe de departamentos y funcionarios	Firma y supervisión

Información emitida por el puesto

Documentos	Dpto. al que se envía	Personal o puesto a que se envía
Informes y acuerdos	Departamentos de subordinados y funcionarios	Jefes de departamentos y funcionarios
Informes	Vicepresidencia Administrativa	Gerente General

X. REQUISITOS DEL CARGO

3. Requisitos de Formación

- **Formación General:** Graduado universitario y conocer técnicas de dirección, tener conocimientos económicos y de construcción.

- **Conocimientos específicos**

Informática

Construcción y manejo de presupuestos para inversiones

Contabilidad y Finanzas

Transporte y gestión empresarial

- **Experiencia previa:** Más de 3 años trabajando en la Corporación (fundamentalmente en la parte de inversiones o mantenimiento)

2. Requisitos Físicos

- **Atributos físicos**

Adecuada apariencia personal

- **Esfuerzo físico:** Requiere de alto esfuerzo mental, una alta atención continua, dispersa y un alto poder auditivo. El trabajo se desarrolla en exterior e interior de la Sucursal, adoptándose diferentes posturas como:

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo
sentado, parado, y trabajando con los dedos.

• **Requisitos de Identidad**

Edad entre 35 y 40 años

Ambos sexos

5. Requisitos de Personalidad

Requisitos de Personalidad	Niveles		
	1	2	3
Honesto			X
Dinámico			X
Tenaz			X
Comunicativo			X
Controlado emocionalmente			X
Colaborador			X
Visionario			X
Seguro de sí			X
Modesto			X
Sociable			X
Decidido			X
Discreto			X
Creativo			X
Analítico			X
Emocionalmente estable			X
Adaptable			X
Responsable			X
Exigente			X
Emprendedor			X
Flexible			X
Disciplinado			X
Convincente			X
Optimista			X
Baja vulnerabilidad al estrés			X
	1. Bajo	2. Medio	3. Alto

XI. Normas Procedimientos

Manual de Normas y Procedimientos de la Red Minorista y Mayorista CIMEX.

Legislación laboral actual



XII. Responsabilidades

- Sobre equipos y medios de trabajo: se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo.
- Sobre la calidad del servicio: Debe velar por la calidad del servicio que se brinda en la unidad y garantizar la satisfacción de los clientes.
- Sobre la relación con clientes: Mantener adecuadas relaciones con los clientes, basadas en el respeto y comprensión de los mismos.
- Sobre los resultados de la Sucursal: económicos, capacitación del personal y otros.
- Sobre información confidencial: , procedimientos, información sobre la defensa, resultados de las diferentes actividades que dirige.
- Sobre el trabajo de otras personas: personal subordinado.

XIII Condiciones de trabajo

- **Ambiente físico de trabajo.**

El ambiente es agradable con adecuadas condiciones de iluminación, ventilación, ruidos, olores y limpieza.

- **Riesgos**

No está expuesto a riesgos significativos.

- **Régimen de trabajo**

Existe un régimen de trabajo y descanso que cumple con lo establecido.

XIV. Cultura Organizacional

- **Expectativas del Comportamiento.**

Su conducta debe estar en correspondencia con todas las normas de disciplina de la entidad (Reglamento Disciplinario Cimex) y debe ser consecuente con todas las regulaciones legales del país (Código de Ética, Decreto Ley 196). Su desempeño debe responder a las exigencias del cargo y a lo establecido en el Sistema de evaluación del desempeño de la Sucursal.

El comportamiento en este puesto requiere de honestidad y organización se necesita una disposición constante para mejorar sus resultados y la calidad del servicio, los conocimientos de la actividad y la experiencia en la misma son significativas para lograr el desempeño deseado. Tiene que ser exigente, analítico, con capacidad de liderazgo y efectivo en la toma de decisiones. Se orienta hacia la satisfacción del cliente interno y externo.

- **Clima Organizacional**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

- Facilitará un clima organizacional de integración, cooperación, trabajo en equipo, motivación y dedicación al trabajo.
- Comparte los valores y normas organizacionales como son:
 - Sentido de pertenencia.
 - Autoperfeccionamiento continuo.
 - Comunicación abierta y asertiva.
 - Desarrollo personal
 - Integralidad y Honestidad.
 - Creatividad.
 - Flexibilidad ante los cambios.
 - Excelencia y altos estándares de desempeño.
 - Eficiencia y productividad
 - Calidad del servicio que se brinda.
 - Sentido del deber.
 - Orientación al cliente
 - Liderazgo Organizacional.



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Anexo #9 : Resultados del procesamiento de las encuestas aplicadas para medir los indicadores intangibles (capital humano, capital estructural, capital relacional).

Análisis de fiabilidad

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 298.0

N of Items = 83

Alpha = 0.9259

Capital Humano:

☐ Encuesta de satisfacción del personal.

No.	Preguntas	Si	%	No	%
1	¿Conoce los objetivos de la organización y cómo las responsabilidades que desempeñan contribuyen a ellos?	294	98,7	4	1,3
2	¿Dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas?	272	91,3	26	8,7
3	¿Puede utilizar sus criterios e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades?	272	91,3	26	8,7
4	¿Está satisfecho con la retribución que recibe, las responsabilidades que asume y los conocimientos y competencias que desarrolla en su trabajo?.	237	79,5	61	20,5
5	¿Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación del desempeño de su trabajo?.	288	96,6	10	3,4
6	¿Está usted satisfecho con el resultado de dicha evaluación?.	285	96,6	13	4,4
7	¿Apoya la organización el desarrollo de sus capacidades individuales?.	248	83,3	50	16,8
8	¿Existe un adecuado nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización?	267	89,6	31	10,4
9	¿El plan de capacitación está orientado a fortalecer las capacidades personales e institucionales?	244	81,9	54	18,1



Encuesta de Trabajo en equipo.

No.	Preguntas	Si	%	No	%
1	¿Existe buena planificación y organización del trabajo en equipo?	288	96,6	10	3,4
2	¿El centro fomenta el trabajo en equipo?	294	98,7	4	1,3
3	¿Los trabajadores se encuentran motivados y satisfechos cuando trabajan en equipo?.	294	98,7	4	1,3
4	¿Considera adecuado el rendimiento y la efectividad del trabajo en equipo en su organización?	294	98,7	4	1,3

Encuesta Liderazgo.

No.	Preguntas	Si	%	No	%
1	¿Tienen los responsables de la dirección de personas en la entidad una visión clara y compartida de hacia donde va la misma ?	277	93	21	7
2	¿Existe un estilo de dirección donde los directivos marcan unos objetivos y en el que cada individuo puede establecer sus propias orientaciones, pautas y criterios para lograrlo?	271	90,9	27	9,9
3	¿Impulsa la dirección la autonomía de actuación activamente, reconociéndola y premiándola?	265	88,9	33	11,1
4	¿Existe un marco de confianza de delegación basado en la capacidad de los colaboradores y equipos?	263	88,3	35	11,7
5	¿Es la actitud de los jefes respecto a la superación de los subordinados adecuada?	262	87,9	36	12,1
6	¿Asumen sus líderes riesgos calculados?	283	95	15	5
7	¿Existen mecanismos en su organización para aprender de los errores y compartir ese aprendizaje con los demás?	255	85,6	43	14,4
8	¿En su organización se fomenta la experimentación?	223	74,8	75	25,2



Encuesta: Cultura Organizacional.

No.	Preguntas	Si	%	No	%				
1	¿Conoce o no el año que fue creado el CIMEX	295	99	3	1				
2	¿Conoce usted la misión del CIMEX (Que es, que pretende hacer, que metas y propósitos tiene?).	278	93,3	20	6,7				
		Ninguno	%	Algunos	%	Casi todos	%	Todos	%
3	¿Conoce usted los servicios estrellas del CIMEX, aquel o aquellos que caracterizan más al centro con relación a los demás?	14	4,7	35	11,7	165	55,4	84	28,2
4	¿Cuales son a su juicio, los puntos fuertes del CIMEX?	Muy poco fuerte	%	Poco fuerte	%	Bastante fuerte	%	Muy fuerte	%
	a) Tecnología	21	7	27	9,1	191	64,1	59	19,8
	b) GRH	21	7	88	29,5	170	57	19	6,4
	c) Política financiera	21	7	12	4	191	64,1	74	24,9
	d) Comercialización	1	0,3	9	3	245	82,2	43	14,4
	e) Imagen	24	8,1	58	19,5	177	59,4	39	13,1
	f) Catálogos de servicios	8	2,7	78	26,2	185	62,1	27	9,1
	g) La atención al cliente	2	0,7	73	24,5	188	62,4	37	12,4
	h) La innovación	41	13,8	139	46,6	112	37,6	6	0,2
	i) Estilos de dirección	25	8,4	11	3,7	227	76,2	35	11,7
	j) Saber "hacer"(Experiencia profesional, Kow How)	8	2,7	5	1,7	251	84,2	34	11,4
5	Independientemente de su antigüedad en el CIMEX, seleccione los valores que se han mantenido constantes en el centro.	Bajo	%	Medio	%	Alto	%		
	a) Trabajo en equipo	8	2,7	69	23,2	221	74,2		
	b) Innovación	80	26,8	148	49,7	70	23,5		
	c) Responsabilidad	4	1,3	61	20,5	233	78,2		
	d) Excelencia			137	46	161	54		
	e) Motivación	26	8,7	113	37,9	159	53,4		
	f) Comunicación	9	3	153	51,3	139	49,6		
	g) Aceptación de errores	29	9,7	149	50	120	40,3		
	h) Sentimiento de pertenencia	8	2,7	97	32,6	193	64,8		



	i) Orientación al cliente	2	0,7	69	23,2	227	76,2		
	j) Amistad, sinceridad	45	15,1	47	15,8	206	69,1		
	k) profesionalidad	1	0,3	77	25,8	220	73,8		
	l) Colaboración	39	13,1	45	15,1	214	71,8		
6	¿A su juicio, hacia dónde se orienta más decididamente el CIMEX?	Muy poco	%	Poco	%	Bastante	%	Mucho	%
	Hacia el servicio al usuario (buenos controles de calidad, rapidez, puntualidad)	1	0,3	6	2	228	76,5	63	21,1
	Hacia la acción (organización flexible, gestión eficiente, rapidez en la satisfacción de la demanda)			10	3,4	234	78,5	24	18,1
	Hacia la innovación (inversiones en investigación y desarrollo, aplicación de nuevas tecnologías, nuevos productos)	18	6	151	50,7	127	42,6	2	0,7
	Hacia los recursos humanos (fomentar unidad entre los trabajadores, participación informal, comunicación)	29	9,7	122	40,9	116	38,9	31	10,4
7	¿En qué medida radica la diferencia de su centro con el resto de los centros meteorológicos del país?	Si	%	No	%				
	Nivel profesional.	267	89,6	31	10,4				
	Trabajo en equipo.	276	92,6	22	7,4				
	Estilo de dirección.	256	85,9	42	14,1				
	Atención al hombre	286	97	9	3				
	Capacidad de desarrollo que posee.	284	95,3	14	4,7				
	Compartición de conocimientos.	273	91,6	25	8,4				
8	¿El estilo de comunicación dentro de la organización es franco y abierto?	260	87,5	38	12,8				
9	¿Dispone la organización de mecanismos para compartir las mejores prácticas en cada área?	271	90,9	27	9,1				

Continuación
Encuesta: Clima Organizacional.

No	Preguntas	Si	%	No	%				
1	Si a usted se le ofrece otro trabajo, con iguales condiciones profesionales y salariales, ¿Se cambiaría o no a otro centro?	47	15,8	251	84,2				
2	¿Cómo califica las relaciones que mantiene con su jefe inmediato?	Malas	%	Regulares	%	Buenas	%	Muy Buenas	%
		8	2,7	1	0,3	204	68,5	85	28,5
3	Cómo califica el grado en que su jefe inmediato deposita su confianza y responsabilidad en usted?	Escasa	%	poco	%	Bastante	%	Mucha	%
		2	0,7	3	1	227	76,2	66	22,1
4	¿Qué imagen cree usted que ofrece el centro al exterior?	Mala	%	Regular	%	Buena	%	Muy Buena	%
				21	7	237	79,5	40	13,4
5	¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?	Ninguna	%	Poca	%	Bastante	%	Mucha	%
				56	18,8	189	63,4	53	17,8
6	¿Cómo valora la información recibida en cuanto a su trabajo?	Es poca y escasa	%	Es poca y clara	%	Es suficiente	%	Es rica y abundante	%
				36	12,1	189	63,4	73	24,5
7	A través de que vías recibe información	Si	%	No	%				
	Internet			298	100				
	Revistas especializadas	159	53,4	139	46,6				
	Por instancias superiores	267	89,6	31	10,4				
	Intercambio con especialistas	263	88,3	35	11,7				
	Reuniones de trabajo	296	99,3	2	0,7				
	De su jefe inmediato	278	93,3	20	6,7				
8	¿Cómo valora usted las posibilidades de realización profesional (de explorara sus conocimientos y adquirir otros nuevos).	Ninguna	%	Pocas	%	Muchas	%	Bastante	%
		35	11,7	200	67,1	19	6,4	44	14,8



CIMEX

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

9.	¿Los trabajadores tienden con facilidad a aceptar el cambio?	Si	%	No	%				
		26	8,7	272	91,3				



Encuesta de tecnología de la información.

No.	Preguntas	Si	%	No	%
1	¿ Se encuentra definido el flujo de información que debe funcionar en la organización?	284	14	95,3	4,7
2	¿ Considera se pide información innecesaria?.	65	21,8	233	78,2
3	¿ Cree usted que existe información necesaria que no se pide?.	120	40,3	178	59,7
4	¿ Se conoce el costo de la información que se emite? Se compara con el beneficio que aporta?	228	76,5	70	23,5
5	¿ Los tiempos de respuestas son inadecuados lo cual dificulta la oportuna toma de decisiones?	99	33,2	199	69,8
6	¿ Se está generando una cultura informática en la organización?	248	83,2	50	16,8
7	¿ Existen mecanismos que garanticen la seguridad de la información?	255	85,6	43	14,4
8	¿ Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información?	290	97,3	8	2,7
9	¿ El sistema de información de la organización es preciso, oportuno, integral , lo cual contribuye a la toma de decisiones?	270	90,6	28	9,4
10	¿ Se utilizan las Nuevas Tecnologías de la información para ofrecer productos y /o servicios con valor añadido?	233	78,2	65	21,8
11	¿ Se aprovechan las Nuevas Tecnologías de la información para compartir información y conocimiento?	248	83,2	50	16,8



CIMEX

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Anexo # 15: Configuración de la plantilla.

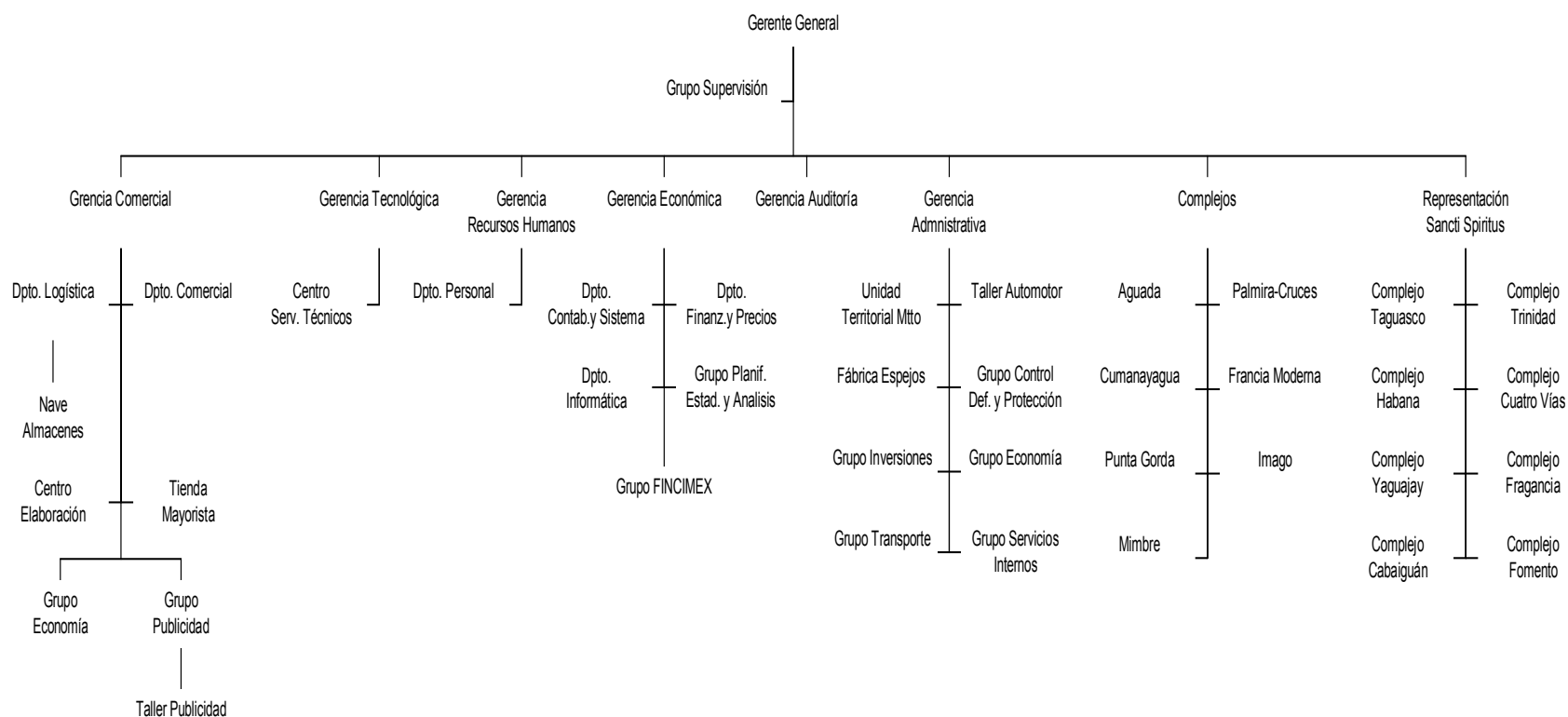
245

TABLA DE CATEGORIAS			
Provincia	Empleados	Funcionarios	Dirigentes
Cienfuegos	651	153	124
Santi Spiritus	347	64	76
Total General	998	217	200



TABLA DE ESCOLARIDAD		
Primaria	Secundaria	Preuniversitario
13	141	530
Técnico Medio		Universitario
443		288

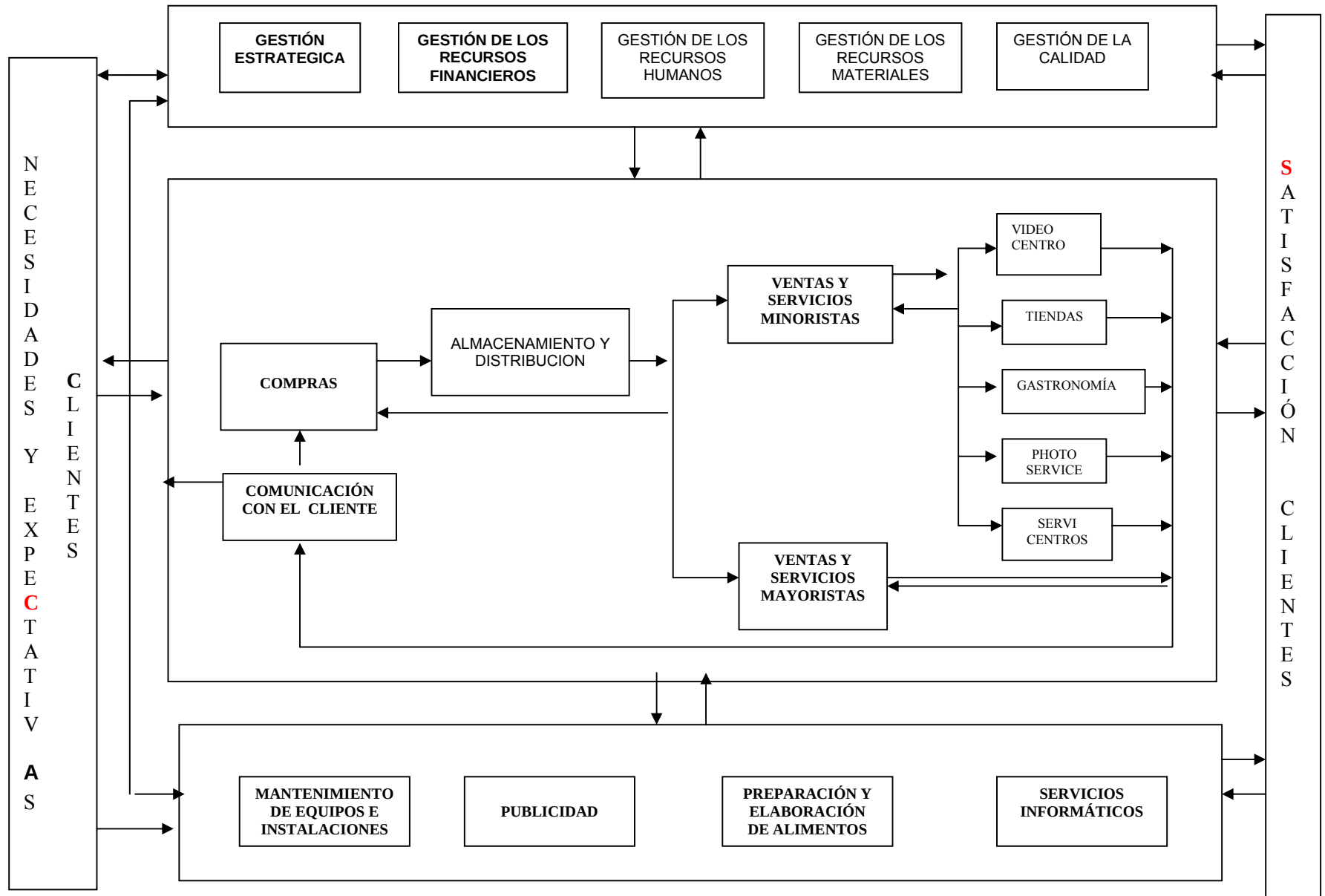
Anexo # 17: Estructura Organizacional de CIMEX Sucursal CENTRO





CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Anexo # 18: Mapa de procesos de CIMEX Sucursal Centro





Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Anexo # 19: Modelo de ficha de los procesos

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPO- 03 Pág. 1 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO	

1. Nombre del Proceso:

2. Responsable:

3. Objetivos:

4. Descripción del Proceso: incluye un anexo con la descripción gráfica del proceso

5. Recursos Necesarios:

6. Documentos Normativos:

7. Satisface Requisitos. (NC-ISO 9001:2001)

8. Registros.

9. Procesos del Sistema con que se relaciona

10. Relación de actividades, control y registros.

11. Medición de la eficacia del proceso: incluye un anexo que facilita la medición

Anexo # 20: Ficha del Procesos de Gestión de la Calidad.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 02 Pág. 1 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

1. Nombre del Proceso: Gestión de la Calidad

2. Responsable: Gerente General

3. Objetivos: Lograr la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, e identificar oportunidades de mejoras de los procesos.

4. Descripción del Proceso:

El proceso de Gestión de la Calidad contempla las actividades de establecimiento de los objetivos de la calidad de la sucursal, planificación de la calidad, elaboración de la documentación, seguimiento y medición de los procesos operativos, revisión por la dirección, análisis de datos y acciones de mejoras. En el anexo A se indica la descripción del mismo.

5. Recursos Necesarios:

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal con dominio en las actividades de Gestión de la Calidad, los servicios, identificación de procesos, con dominio en las técnicas modernas de dirección y las técnicas de comunicación, así como experiencia con el trabajo de la información

5.3 Recursos Logísticos: Medios de Computo, comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto asignado.

6. Documentos Normativos:

6.1 NC-ISO 9001: 2001 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.

6.2 Manual de la Calidad. CIMEX. Sucursal Centro.

6.3 Manual de Normas y Procedimientos del Comercio Minorista

6.4 Política y Objetivos de Calidad Corporativos.

7. Satisface Requisitos.

7.1 Requisitos 4.0 Sistema de Gestión de la Calidad. NC- ISO 9001: 2001

7.2 Requisito 5.0 Responsabilidad de la Dirección. NC- ISO 9001: 2001

7.3 Requisito 8.0 Medición Análisis y Mejoras. NC- ISO 9001: 2001

8. Registros.

8.1 Informes de la Revisión por la Dirección

8.2 Informes de Auditorias

8.3 Informes de la Evaluación de la Calidad del Servicio

8.4 Informes de las acciones correctivas y preventivas adoptadas, como resultado de no conformidades detectadas

8.5 Informes sobre el índice de la satisfacción del cliente,

8.6 Evaluación de la Eficacia de los procesos.

9. Procesos del Sistema con que se relaciona

7.1 Este proceso se relaciona con todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal, evaluando integralmente la eficacia de cada uno de ellos.

 CIMEX	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 02 Pág. 2 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

10. Relación de actividades, control y registros.

Actividades	Controles del proceso	Documentos de referencia	Registros	Responsables
Establecer los objetivos de la calidad	Verificar que en la Sucursal Gerencias, Dptos, y Complejos, se establezcan los objetivos específicos de la calidad del año.	Estrategia de Calidad de la Corporación. Normas NC ISO 9001:2001	Objetivos de la calidad de la Sucursal del año. Objetivos de la calidad Gerencias y Complejos del año.	Gerente General, Representante de la Calidad.
Planificación de la calidad	Verificar la identificación y aplicación de los procesos. Verificar la disponibilidad de recursos e información que posibilite el cumplimiento de los procesos. Comprobar que se efectúa la Medición de la Eficacia de los procesos de la Sucursal.	Requisitos de la ISO 9001: 2001. NC Objetivos de la calidad Plan de acción para el logro de los objetivos	Mapa de procesos Ficha de procesos 7.1 d) "Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumple los requisitos". 7.2.2 "Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originadas por la misma". Resultado de la Medición de la eficacia de los procesos,	Representante de la calidad Gerentes de entidades y complejos
Elaboración de la documentación	Comprobar que se han elaborado los siguientes documentos: Manual de Calidad de la Sucursal acorde a los requisitos de la norma, Procedimientos del SGC, cumpliendo los requisitos establecidos, Registros obligatorios por la norma y los demás que se consideren necesarios, Instrucciones y especificaciones de los servicios	Fichas de Procesos de la Sucursal Requisitos para la elaboración de la documentación, NC ISO 9001: 2001	Fichas de Procesos de la Sucursal, Manual de la calidad, Procedimientos documentados, Registros obligatorios Instrucciones y especificaciones	Representante de la Calidad. Especialista calidad y normalización
Seguimiento y medición de los procesos.	Verificar que se efectúa la medición del grado de satisfacción de los clientes. Verificar que se efectúan las auditorías internas. Verificar que se efectúan la evaluación de la Calidad del servicio. Verificar que se efectúe la medición eficacia de los proc.	Documentación del SGC Programa de Auditoría Procedimiento de satisfacción del cliente. Procedimiento evaluación de la calidad del servicio. Fichas de procesos.	Resultado de la evaluación de la eficacia de los procesos. Informe del ISC. Informes de auditorías, Informe de evaluación de la calidad del servicio.	Responsables de procesos. Especialista de calidad y normalización

 CIMEX	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 02 Pág. 3 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

Revisión por la dirección	Análisis de la efectividad en la implementación del sistema de GC.	Política y objetivos de calidad Documentación del SGC Informe de las auditorías internas Análisis del grado de satisfacción de los clientes Evaluación eficacia de procesos.	5.6.1 “Revisión por la dirección”. 8.2.2”Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento”	Gerente General Gerente de entidades y complejos
Análisis de datos y acciones de mejoras.	Análisis de las acciones de mejora del SGC acorde a los resultados obtenidos por la revisión de la dirección	Revisión por la dirección Resultado de la evaluación del desempeño y eficacia de los procesos Propuesta de mejora Resultado de la satisfacción de los clientes	8.5.2 “Resultados de la acción correctiva” 8.5.3 “Resultados de la acción preventiva”	Gerente general Gerentes de entidades y Complejos

11. Medición de la eficacia del proceso.

11.1 Indicadores fundamentales del Proceso a medir:

1. Cumplimiento de los Objetivos de Calidad del año de la Sucursal.
2. Resultados de la evaluación de la eficacia de los procesos.
3. Cumplimiento de las Acciones Preventivas y Correctivas propuestas

11.2 Método para la medición de la eficacia del Proceso.

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Cumplimiento de los objetivos de calidad del año de la Sucursal	% de cumplimiento	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal
2.	Resultados de la evaluación de la eficacia de los procesos.	% de cumplimiento	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal
3.	Cumplimiento de las acciones Preventivas y Correctivas propuestas.	% de cumplimiento	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal

Frecuencia de Evaluación: Semestral.

En el anexo B se indica el registro para la medición de la eficacia de este proceso.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 02 Pág. 5 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

Anexo. B MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.

PROCESO QUE SE EVALUA: GESTION DE LA CALIDAD

PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN: Semestral

FECHA EVALUACIÓN:

ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:

EVALUACIÓN DEL PROCESO

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1	Cumplimiento de los objetivos de calidad del año de la Sucursal	% de cumplimiento		
2	Resultados de la evaluación de la eficacia de los procesos.	% de cumplimiento		
3	Cumplimiento de las acciones Preventivas y Correctivas propuestas.	% de cumplimiento		

Criterio de Evaluación:

Proceso eficaz: _____ Evaluación Bien.

Proceso no eficaz: _____ Evaluación Regular y Mal

Evaluación Recibida: _____ Proceso eficaz SI _____ NO _____

Evaluado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Acciones de Mejoras del proceso:
(Acciones Preventivas y/o Correctivas)

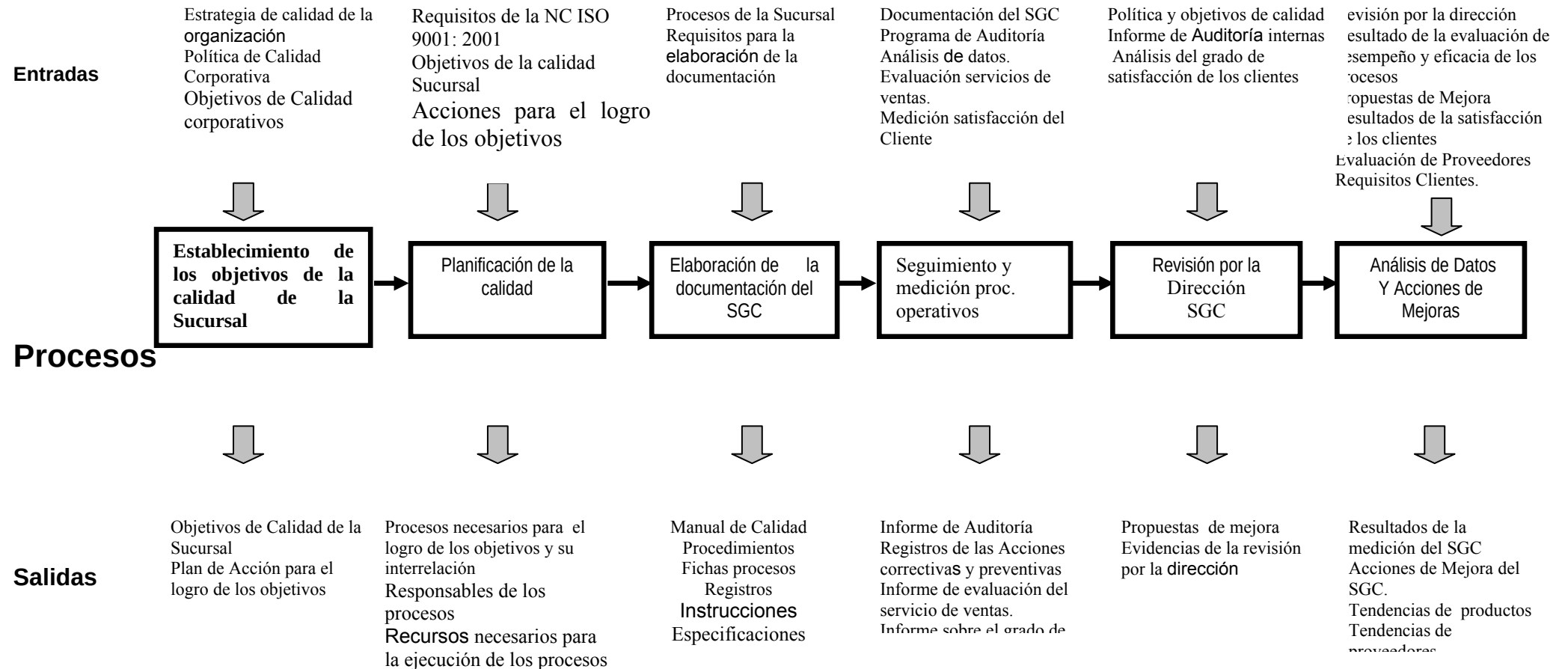
ANEXO A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Cod. FPE- 02

Pág. 4 de 5
Rev: 00

Responsable: Gerente General

Objetivos del Proceso: : Lograr la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, e identificar oportunidades de mejoras de los procesos.



Responsable de procesos



Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Responsables:	Representante de la Calidad	Responsables de procesos	Representante de la Calidad	Responsable de procesos	Gerente General Rep. Calidad	Gerente General Rep. Calidad
----------------------	--	---------------------------------	--	--------------------------------	---	---



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Anexo # 21: Ficha del Proceso de Gestión de los Recursos Financieros

	SUCURSAL CENTRO	Cod: FPE- 04 Pág. 1 de 5 Rev. 00
	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	
CIMEX	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

1. Nombre del Proceso: GESTION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

2. Responsable: GERENTE ECONOMIA

3. Objetivos: Asegurar la planificación, asignación y control de los recursos financieros de la Sucursal Centro.

4. Descripción del Proceso:

El proceso de Gestión de los Recursos Financieros de la Sucursal contempla las actividades de elaboración del presupuesto por área de responsabilidad, análisis y revisión del presupuesto con cada área de responsabilidad, consolidación del presupuesto de la Sucursal, aprobación del presupuesto por la dirección de la Corporación, asignación del presupuesto aprobado y control de los recursos financieros asignados. En el anexo A se indica la descripción del mismo.

5. Recursos Necesarios:

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal con dominio en las actividades de planificación, contabilidad, finanzas, dominio en las técnicas modernas de dirección, así como experiencia con el trabajo de la comunicación

5.3 Recursos Logísticos: Medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto asignado.

6. Documentos Normativos:

6.1 Leyes y resoluciones vigentes del MEP y MFP

6.2 Manuales y Normas Corporativas

6.3 Instrucciones, Disposiciones y Directivas Corporativas

7. Satisface Requisitos. (NC-ISO 9001: 2001)

7.1 Requisito 6.1 Provisión de Recursos.

7.2 Requisito 6.3 Infraestructura.

7.3 Requisito 7.1 Planificación de la Realización del producto

8. Registros.

8.1 Presupuesto aprobado por áreas de Responsabilidad. (7.1d.)

8.2 Evidencias de que los procesos de realización y el producto cumplen los requisitos (7.1 d.)

9. Procesos del Sistema con que se relaciona:

9.1 Este proceso se relaciona con todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 04 Pág. 2 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

10. Relación de actividades, control y registros.

Actividades	Control del proceso	Documentos de referencias	Registros	Responsables
Elaboración del presupuesto	Verificar el cumplimiento de las directivas Corporativas, Verificar el cumplimiento de la estrategia de la sucursal.	Históricos Sucursal Históricos por áreas de responsabilidad, Directivas Corporativas	Lineamientos Corporativos.	Gerente General Gerentes y Gerentes de Complejos.
Revisión del presupuesto.	Comprobar las propuestas de presupuesto por áreas de responsabilidad	Históricos Sucursal Históricos por áreas de responsabilidad, Directivas Corporativas	Propuesta de presupuesto.	Gerencia Económica, Gerentes Gerentes de Complejos.
Consolidación del presupuesto de la sucursal	Verificar que se hayan revisado todos los presupuestos por áreas de responsabilidad. Verificar que se hayan cumplido las directivas corporativas y estrategias de la sucursal. Elaboración del presupuesto de la sucursal.	Propuesta de presupuesto por áreas de responsabilidad. Directivas Corporativas	Propuesta de presupuesto de la sucursal.	Gerencia Económica.
Aprobación del presupuesto	Verificar en presupuesto Sucursal el cumplimiento de las Directivas Corporativas Presentación presupuesto a la Dirección de Contraloría para su aprobación.			Gerencia General Gerencia Económica, Dirección Contraloría.
Asignación del presupuesto aprobado	Verificar que cada área de responsabilidad, conozca su presupuesto aprobado para el año.	Presupuesto aprobado sucursal	Presupuesto aprobado por área de responsabilidad.	Gerencia Económica.
Control de los recursos Económicos y Financieros.	Verificar mensualmente el comportamiento de los indicadores del presupuesto de gastos por áreas de responsabilidad,	Presupuesto aprobado sucursal	Informes del chequeo del presupuesto	Gerente General, Gerentes, Gerentes de complejos.

 CIMEX	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 04 Pág. 3 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

11. Medición de la Eficacia del Proceso.

11.1 Indicadores fundamentales del Proceso a medir:

1. Cumplimiento de las utilidades acumuladas
2. Cumplimiento de los gastos acumulados planificados
3. Solvencia
4. Liquidez
5. Capital de trabajo.

11.2 Método para la medición de la eficacia del Proceso.

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Cumplimiento de las utilidades acumuladas	% de Cumplimiento	Sobrecumplir Cumplir No cumplimiento	Excelente Bien Mal
2.	Cumplimiento de los gastos acumulados planificados	% de Cumplimiento	< 100% 100% >100 %	Excelente Bien Mal
3.	Solvencia			
4.	Liquidez			
5.	Capital de trabajo.			

Frecuencia de Evaluación: Semestral

En el anexo B se indica el registro para la medición de la eficacia de este proceso.

**CIMEX**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

 CIMEX	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 04 Pág. 5 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

Anexo. B MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.

PROCESO QUE SE EVALUA: GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

PERIODICIDAD : Semestral

FECHA EVALUACIÓN:

ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:

EVALUACIÓN DEL PROCESO

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1.	Cumplimiento de las utilidades acumuladas	% de Cumplimiento		
2.	Cumplimiento de los gastos acumulados planificados	% de Cumplimiento		
3.	Solvencia			
4.	Liquidez			
5.	Capital de trabajo.			

Criterio de Evaluación:

Proceso eficaz: _____ Evaluación Bien

Proceso no eficaz: _____ Evaluación Regular y Mal.

Evaluación Recibida: _____ Proceso eficaz SI _____ NO _____

Evaluado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Acciones de Mejoras del proceso: (Acciones Preventivas y/o Correctivas)



Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

ANEXO A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: GESTION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.
Cod. FPE: 04

Pág. 3 de 4

Responsable:

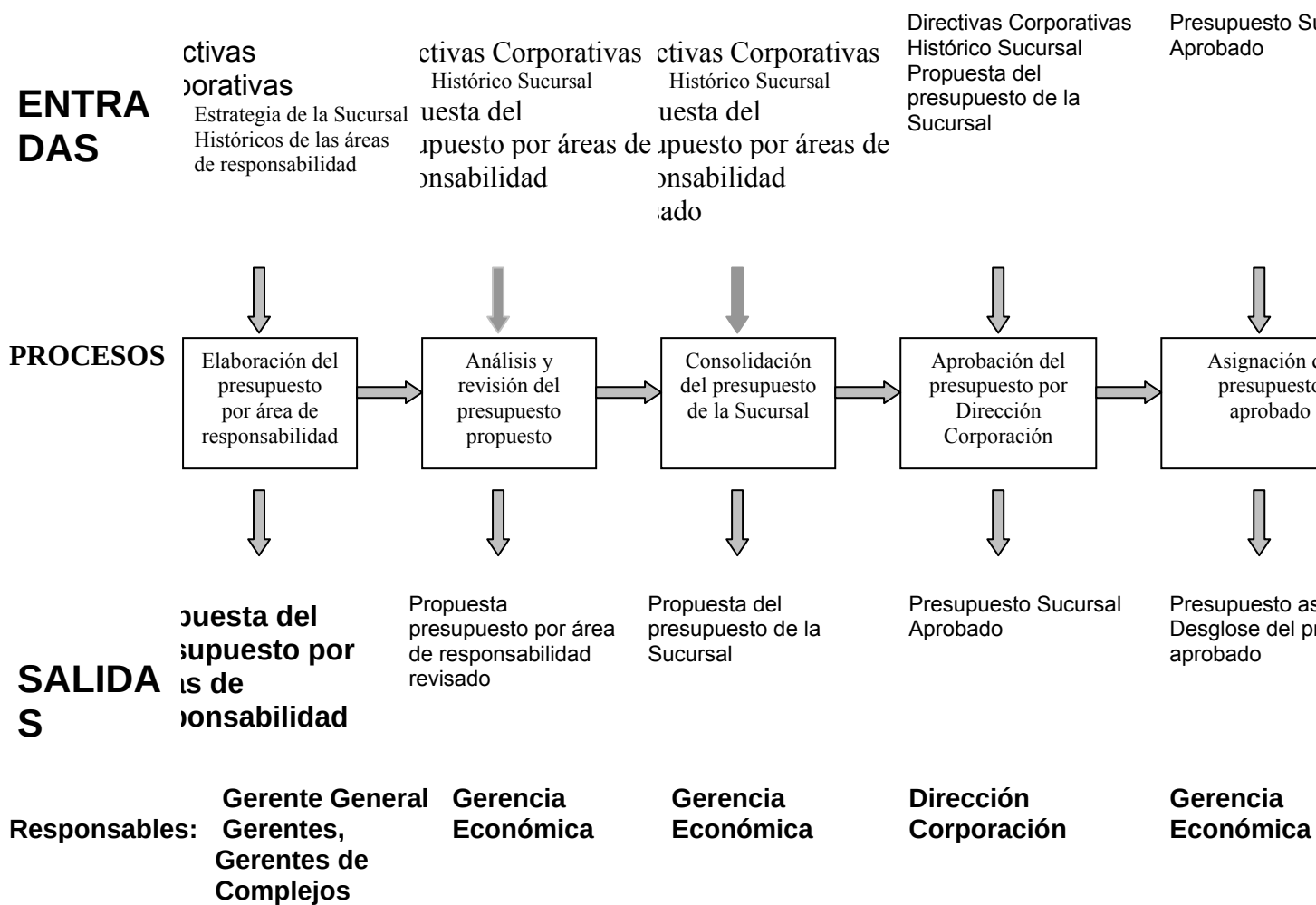
Gerente

de

Economía.

Rev: 00

Objetivos del Proceso: Planificación, asignación y control de los recursos financieros de la Sucursal.



Anexo # 22: Ficha de Gestión Estratégica.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 01 Pág. 1 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

1. Nombre del Proceso: GESTIÓN ESTRATEGICA

2. Responsable: GERENTE GENERAL

3. Objetivos: Mantener ventajas competitivas a largo plazo, respondiendo de forma proactiva a las oportunidades y amenazas del entorno.

4. Descripción del Proceso

El proceso de Gestión Estratégica contempla las actividades de planeación estratégica de la Sucursal, comunicación de la estrategia a las entidades, despliegue de objetivos y planes de acción de las entidades, medición de los resultados y revisión de los planes. En el anexo A se indica la descripción del mismo.

5. Recursos Necesarios

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal directivo preparado en las técnicas modernas de dirección y comunicación, según estructura y plantilla aprobadas.

5.3 Recursos Logísticos: Medios de Computo, comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto asignado a Sucursal, Gerencias, Dptos. y Complejos.

6. Documentos Normativos.

6.1 Leyes y Resoluciones de los Organismos Centrales del Estado,

6.2 Normas y Manuales Corporativas,

6.3 Instrucciones, disposiciones y Directivas corporativas

6.4 Misión y Visión de la Sucursal

6.5 Política y Objetivos Corporativos.

6.6 Resultados evaluaciones de la satisfacción del cliente.

6.7 Expediente de Perfeccionamiento Empresarial

7. Satisface Requisitos.

7.1 Requisito 5.0 Responsabilidad de la Dirección NC-ISO 9001: 2001

8. Registros.

8.1 Informe de Revisión por la Dirección del SGC.

8.2 Estrategia aprobada en Sucursal

8.3 Objetivos aprobados en la Sucursal

8.4 Medición de la Eficacia del proceso.

9. Procesos del Sistema con que se relaciona:

9.1 Este proceso se relaciona con todos los Procesos Identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal.

 CIMEX	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 01 Pág. 2 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

10. Relación de las actividades, controles y registros.

Actividades	Controles del proceso	Documentos de referencia	Registros	Responsables
Elaboración de la estrategia de la Sucursal	Comprobar que la política y objetivos de la Sucursal sean coherente a la misión, visión y los objetivos corporativos y al presupuesto asignado	Objeto social Política y objetivos corporativos Misión y visión de la Sucursal Requisitos del cliente	Política y objetivos de la Sucursal	Gerente General
Comunicación a las Gerencias Departamentos y Complejos	Verificar la efectiva comunicación de la política y objetivos de la Sucursal a directivos funcionarios y trabajadores	Política y objetivos de la Sucursal Misión y visión de cada Gerencia y Complejo	Política y objetivos por cada Gerencia y Complejo	Gerente General Gerentes de Entidades, Jefes Dpto, Gerentes Complejos.
Despliegue de los objetivos de la Sucursal.	Verificar que cada gerencia, departamento y complejo elabore los objetivos del año y los planes de acción para su cumplimiento. Verificar la comunicación a los trabajadores.	Política y objetivos de la Sucursal Misión y visión de cada Gerencia y Complejo	Objetivos de trabajo del año. Planes de acción del año.	Gerentes, Gerentes de Complejos y Jefes Dpto.
Medición de los resultados	Verificar trimestralmente: Cumplimiento Objetivos, Cumplimiento planes de Acción.	Política y objetivos de la Sucursal Política y objetivos por Gerencias, Dpto. y Complejos	Informe del chequeo del cumplimiento de Objetivos y Plan de acción.	Gerente General y Gerentes de Entidades y Complejos
Revisión de los planes	Verificar el Resultado del cumplimiento de los objetivos y los planes de acción Análisis de las acciones de mejora	Objetivos y planes de acción de Sucursal, Gerencia, Dpto. y Complejos	Informe del cumplimiento de los objetivos por Gerencias y Complejos 5.6.1 "Revisión por la dirección" 8.2.2"Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento" 8.5.2 "Resultados de la acción correctiva" 8.5.3 "Resultados de la acción preventiva"	Gerente General y Gerentes de Entidades y Complejos

	SUCURSAL CENTRO	Cod: FPE- 01 Pág. 3 de 5 Rev. 00
	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

11. Medición de la eficacia del proceso.

11.1 Indicadores fundamentales del Proceso a medir:

1. Efectividad en el cumplimiento de los objetivos planificados del trimestre.
2. Cumplimiento del plan de acción aprobado, del trimestre.

11.2 Método para la medición de la eficacia del Proceso.

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Efectividad en el cumplimiento de los objetivos planificados del trimestre	% de cumplimiento de los objetivos	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal
2.	Cumplimiento del plan de acción aprobado	% de cumplimiento de las tareas principales	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal

Frecuencia de la Evaluación: Semestral

Nota: Deben definirse los objetivos estratégicos a evaluar en el Sistema de Gestión de la Calidad

En el anexo B se indica el Modelo para la Medición de la Eficacia de este Proceso.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 01 Pág. 4 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	



CIMEX
Anexo. B

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.

267

PROCESO QUE SE EVALUA: GESTIÓN ESTRATEGICA

PERIODICIDAD : Semestral

FECHA EVALUACIÓN:

ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:

EVALUACIÓN DEL PROCESO

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1.	Efectividad en el cumplimiento de los objetivos planificados del trimestre	% de cumplimiento de los objetivos		
2.	Cumplimiento del plan de acción aprobado	% de cumplimiento de las tareas principales		

Criterio de Evaluación:

Proceso eficaz: _____ Evaluación Bien

Proceso no eficaz: _____ Evaluación Regular y Mal.

Evaluación Recibida: _____ Proceso eficaz SI _____ NO _____

Evaluado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

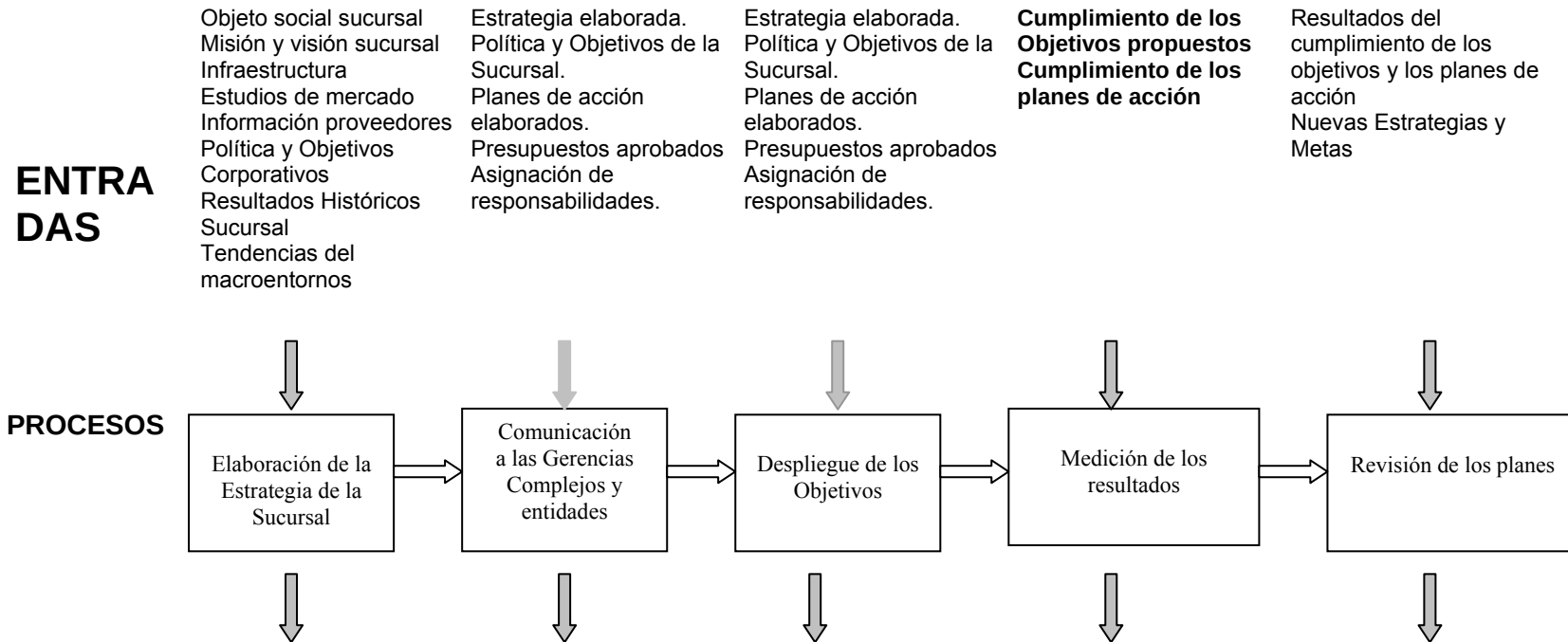
Acciones de Mejoras del proceso: (Acciones Preventivas y/o Correctivas)

**CIMEX**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

ANEXO A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: GESTION ESTRATEGICA.**Responsable: GERENTE GENERAL.****Cod. FPE . 01****Pág. 4 de 5****Rev. 00**

Objetivos del Proceso: Mantener ventajas competitivas a largo plazo, respondiendo de forma proactiva a las oportunidades y amenazas del entorno.





Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

SALIDAS

Estrategia elaborada
Políticas y Objetivos de la sucursal
Presupuesto aprobado
Definición de responsabilidades.
Planes de acción.

Directivos y trabajadores informados sobre objetivos de la sucursal.
Directivos y trabajadores informados sobre los planes de acción

Objetivos elaborados por gerencias, complejo, departamentos,
Planes de acción por gerencias, complejos, departamentos.
Responsabilidades definidas.
Información a los trabajadores

Resultados del cumplimiento de los objetivos y los planes de acción

Acciones de mejora
Redefinición de objetivos acorde a las nuevas estrategias

RESPONSABLES:	Gerente General	Gerente General	Gerentes Gerentes Complejos Jefes Departamento	Consejo Dirección	Consejo Dirección
----------------------	------------------------	------------------------	---	------------------------------	------------------------------

Anexo # 23: Ficha del proceso de Gestión de los Recursos Materiales.

	SUCURSAL CENTRO	Cod: FPE- 05 Pág. 1 de 5 Rev. 00
	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

1. Nombre del Proceso: GESTIÓN RECURSOS MATERIALES

2. Responsable: Gerente General, Gerentes y Gerentes de Complejos.

3. Objetivos: Garantizar los recursos materiales necesarios para la prestación de los servicios internos en la Sucursal

4. Descripción del Proceso:

El proceso de Gestión de los Recursos Materiales en la Sucursal contempla las actividades de desagregación del presupuesto aprobado, gestión de los recursos planificados y asignación de los recursos solicitados.. En el anexo A se indica la descripción del mismo.

5. Recursos Necesarios:

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal con dominio en las técnicas modernas de dirección, comercio y comunicación

5.3 Recursos Logísticos: Medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto aprobado que facilite la adquisición de los recursos materiales.

6. Documentos Normativos:

6.1 Regulaciones vigentes para la contratación

6.2 Regulaciones y Normas Corporativas para las Compras

6.3 Contratos con Proveedores aprobados.

6.4 Presupuesto aprobado.

7. Satisface Requisitos. (NC-ISO 9001: 2001)

7.1 Requisito 6.1 Provisión de Recursos.

7.2 Requisito 6.3 Infraestructura

7.3 Requisito 7.1 Planificación de la realización del producto.

8. Registros.

8.1 Presupuesto aprobado

8.2 Contratos para adquisición de productos y Servicios.

8.3 Evidencias de que los procesos de realización cumplen los requisitos.

9. Procesos del Sistema con que se relaciona:



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

9.1 Este proceso se relaciona con todos los Procesos Identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 05 Pág. 2 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

10. Relación de actividades, control y registros.

Actividades	Control del proceso	Documentos de referencias	Registros	Responsables
Desagregación del presupuesto.	Verificar que cada área de responsabilidad conozca su presupuesto.	Presupuesto aprobado sucursal	Presupuesto aprobado por área de responsabilidad	Gerentes y Gerentes de complejos.
Gestión de los recursos	Verificar la identificación y planificación de necesidades de recursos, para la realización de los procesos. Verificar la existencias de contratos, ofertas, pedidos.	Planificación de la realización de los procesos.	Contratos aprobados, Facturas, Requisiciones.	Gerentes, Jefes Dptos. Gerentes de complejos.
Adquisición de los recursos.	Verificar que se efectúa la recepción de materiales comprados. Verificar el almacenamiento adecuado de los materiales adquiridos.	Normas y procedimientos corporativos.	Registro de recepción de materiales	Gerentes, Jefes Dptos. Gerentes de complejos.
Asignación y control de recursos.	Verificar solicitudes de materiales, vales de salidas de almacén y ordenes de trabajo, Verificar requisiciones.	Normas y procedimientos corporativos.	Ordenes de trabajo. Vales de salida almacén, Requisiciones.	Gerentes, Jefes Dptos. Gerentes de complejos.

 CIMEX	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 05 Pág. 3 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

11. Medición de la eficacia del proceso.

11.1 Indicadores fundamentales del Proceso a medir:

1. Índice Consumo Material por dólar de ingreso
2. Cumplimiento del plan de Gastos planificados
3. Rotación de los inventarios

11.2 Método para la medición de la eficacia del Proceso.

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Índice consumo material por dólar de ingreso	Relación consumo material / Total ingresos.		
2.	Cumplimiento del plan de Gastos planificados	% de Cumplimiento		
3.	Rotación de los inventarios	Cumplimiento del índice rotación inventario planificado		

Frecuencia de Evaluación: Semestral

En el anexo B se indica el Registro para la medición de la Eficacia de este Proceso.

**CIMEX**

Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

 CIMEX	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 05 Pág. 5 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

Anexo. B**MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.****PROCESO QUE SE EVALUA:** GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES**PERIODICIDAD :** Semestral.**FECHA EVALUACIÓN:****ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:****EVALUACIÓN DEL PROCESO**

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1	Índice consumo material por dólar de ingreso	Relación consumo material / Total ingresos.		
2	Cumplimiento del plan de Gastos planificados	% de Cumplimiento		
3	Rotación de los inventarios	Cumplimiento del índice rotación inventario planificado		

Criterio de Evaluación:

Proceso eficaz: _____ Evaluación Bien

Proceso no eficaz: _____ Evaluación Regular y Mal.

Evaluación Recibida: _____ Proceso eficaz SI _____ NO _____**Evaluado por:** _____

Cargo: _____

Firma: _____

Acciones de Mejoras del proceso: (Acciones Preventivas y/o Correctivas)

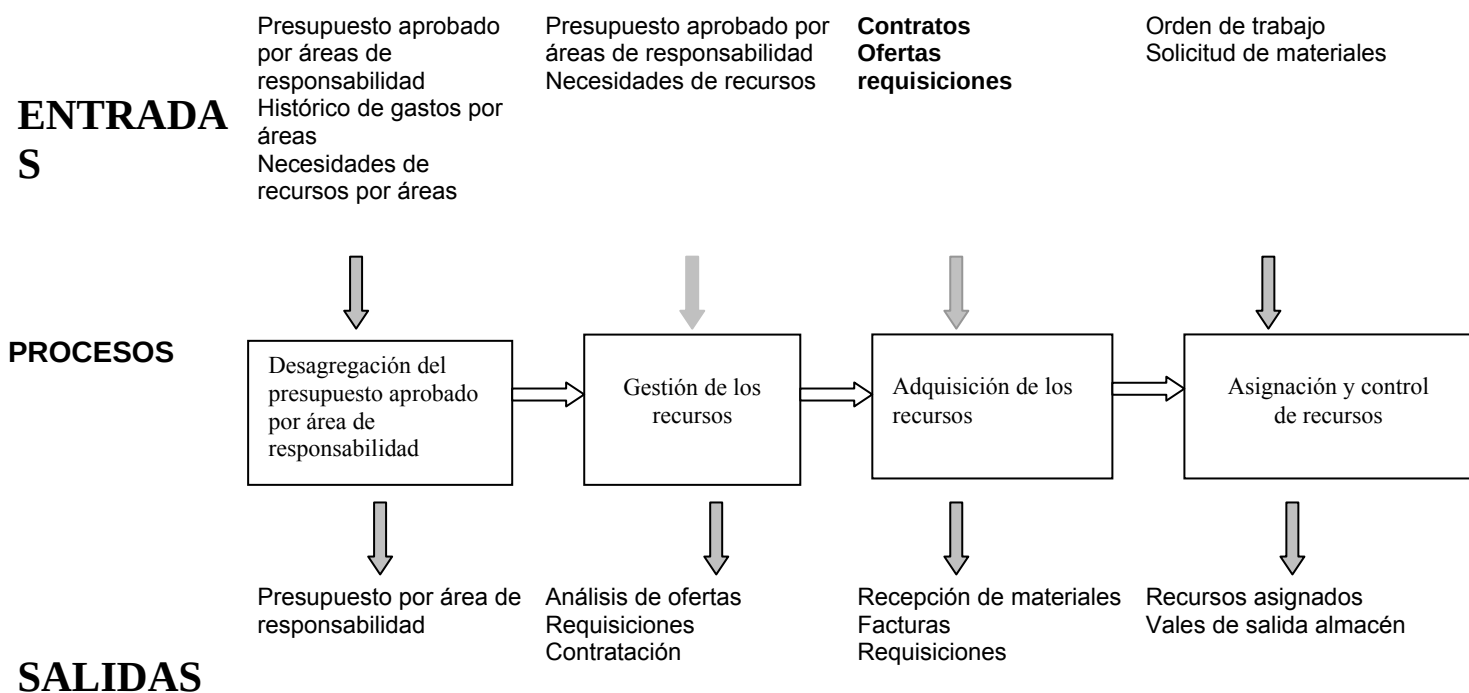


Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

ANEXO A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: GESTION DE LOS RECURSOS MATERIALES.

Responsable: Gerente General, Gerentes y Gerentes de Complejos

Objetivos del Proceso: Garantizar los recursos materiales necesarios para la prestación de los servicios internos en la Sucursal



Responsables:	Gerente Económico	Gerentes y Gerentes de complejos	Gerente y Gerentes de complejos	Gerentes y Gerentes de complejos.
----------------------	--------------------------	---	--	--



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Anexo #24: Ficha del Proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

	SUCURSAL CENTRO	Cod: FPE- 03 Pág. 1 de 5 Rev. 00
	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

1. Nombre del Proceso: Gestión de los Recursos Humanos

2. Responsable: Gerente de Recursos Humanos

3. Objetivos: Captación, formación y motivación de los recursos humanos que requiere la Sucursal para el logro de sus objetivos.

4. Descripción del Proceso.

El proceso de Gestión de los Recursos Humanos contempla las actividades de planeación de necesidades de recursos humanos, la selección, verificación, contratación, inducción del personal, formación y desarrollo del personal, evaluaciones del desempeño, motivación permanente del personal y cierre del vínculo laboral con la entidad. En el anexo A se indica la descripción del mismo.

5. Recursos Necesarios.

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal con dominio en las actividades de gestión de los recursos humanos, recursos laborales, seguridad y salud del trabajo, los salario y dominio en las técnicas modernas de dirección, así como experiencia con el trabajo de la comunicación

5.3 Recursos Logísticos: Medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto aprobado que facilite las compras de medios de protección y la prevención de riesgos laborales, accidentes del trabajo y la formación y desarrollo de los recursos humanos.

6. Documentos Normativos.

6.1 Normas, instrucciones y Disposiciones corporativas

6.2 Leyes, resoluciones vigentes del MTSS

7. Satisface Requisitos. (NC-ISO 9001: 2001)

7.1 Requisito 6.2 NC-ISO 9001: 2001. Recursos Humanos.

8. Registros.

8.1 Plan de Capacitación y entrenamiento Anual

8.2 Registro de Formación y entrenamiento del personal

8.3 Evaluación del Desempeño del personal

8.4 Medición de la Eficacia del Proceso.

9. Procesos del Sistema con que se relaciona.

9.1 Este proceso se relaciona con todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal, siendo el recurso humano fundamental para el logro de los objetivos propuestos en cada gerencia y unidad de negocio.

 CIMEX	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 03 Pág. 2 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

10. Relación de actividades, control y registros.

Actividades	Controles del proceso	Documentos de Referencia	Registros	Responsables
Planeación de las necesidades de Recursos Humanos	Estrategia de la Sucursal Plantilla actualizada Planificación de Recursos Humanos acorde a la Estrategia	Estrategia de la Sucursal Plantilla Políticas corporativas	Plantilla existente Necesidades de Recursos humanos Estrategia de la Sucursal	Gerente de Recursos Humanos
Reclutamiento, selección e ingreso del personal	Descripción de los puestos de trabajo cumpliendo lo establecido Requisitos del personal acorde al puesto a desempeñar	Metodologías corporativas para la selección Bolsa de empleo	Expedientes del personal existen en la Sucursal	Esp. en Reclutamiento y selección
Formación y desarrollo del personal	Planes de capacitación acorde a las estrategias trazadas Control del desarrollo profesional de especialistas y cuadros	Líneas de capacitación corporativas Planes de capacitación de la Sucursal	Plan de capacitación de la Sucursal Planes de capacitación por Gerencias y Complejos	Esp. en Cuadros y Capacitación Esp. de RRHH de las entidades
Gestión de seguridad y salud del trabajo.	Cumplimiento regulaciones MTSS y Corporación. Existencia y gestión del plan de prevención de riesgos. Verificar ejecución del presupuesto de PHT. Verificar cumplimiento del Plan de inspecciones.	Normas y procedimientos Corporativas, Regulaciones vigentes MTSS	Informes de inspecciones, Registro de accidentes	Espec. PSST
Evaluación del desempeño	Análisis de la evaluación del desempeño cumpliendo con los parámetros establecidos	Metodología para la Evaluación del Desempeño	Evaluación del desempeño por las Gerencias y Complejos a todos los niveles	Esp. en Evaluación del Desempeño Esp. de RRHH de las entidades Jefes de Grupos, Departamentos y Gerentes de entidades
Motivación del personal	Aplicación de los sistemas de estímulos y los sistemas de emulación	Sistemas de Emulación Sistemas de Estímulos Corporativos	Evidencias de la aplicación de los sistemas de estímulos y de emulación	Jefe de Grupo de Personal Gerente de Recursos Humanos
Terminación del vínculo laboral	Control de las bajas existentes por diferentes causas	Leyes laborales vigentes	Registro del personal que a causado baja en la	Jefe de Grupo de Personal Gerente de

			Sucursal	Recursos Humanos
--	--	--	----------	------------------

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 03 Pág. 3 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

11. Medición de la eficacia del proceso.

11.1 Indicadores fundamentales del Proceso a medir:

1. Cumplimiento del Plan de capacitación anual de la Sucursal,
2. Cumplimiento con la evaluación del desempeño,
3. Índice de desempeño de los trabajadores,
4. Productividad del trabajo,
5. Índice de accidentes del periodo.

11.2 Método para la medición de la eficacia del Proceso.

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Cumplimiento del Plan anual de Capacitación de la Sucursal	% de cumplimiento	90 – 100 % 70 – 89 % < 70 %	Bien Regular Mal
2.	Cumplimiento con la Evaluación del Desempeño.	% de cumplimiento	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal
3.	Índice de Desempeño de los trabajadores.			
4.	Productividad del trabajo	% de cumplimiento	sobre cumplir 90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Excelente Bien Regular Mal
5.	Índice de Accidentes del trabajo	Comparación con igual periodo	Inferior Igual Superior	Bien Regular Mal

Frecuencia de Evaluación: Semestral

En el anexo B se indica el registro para la medición de la eficacia de este proceso.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 03 Pág. 5 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

Anexo. B MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.

PROCESO QUE SE EVALUA: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

PERIODICIDAD : Semestral

FECHA EVALUACIÓN:

ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:

EVALUACIÓN DEL PROCESO

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1.	Cumplimiento del Plan anual de Capacitación de la Sucursal	% de cumplimiento		
2.	Cumplimiento con la Evaluación del Desempeño.	% de cumplimiento		
3.	Índice de Desempeño de los trabajadores.			
4.	Productividad del trabajo	% de cumplimiento		
5.	Índice de Accidentes del trabajo	Comparación con igual periodo		

Criterio de Evaluación:

Proceso eficaz: _____ Evaluación Bien

Proceso no eficaz: _____ Evaluación Mal.

Evaluación Recibida: _____ Proceso eficaz SI _____ NO _____

Evaluado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Acciones de Mejoras del proceso: (Acciones Preventivas y/o Correctivas)



Autor: Osdanay Díaz Izquierdo



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

ANEXO A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO. GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

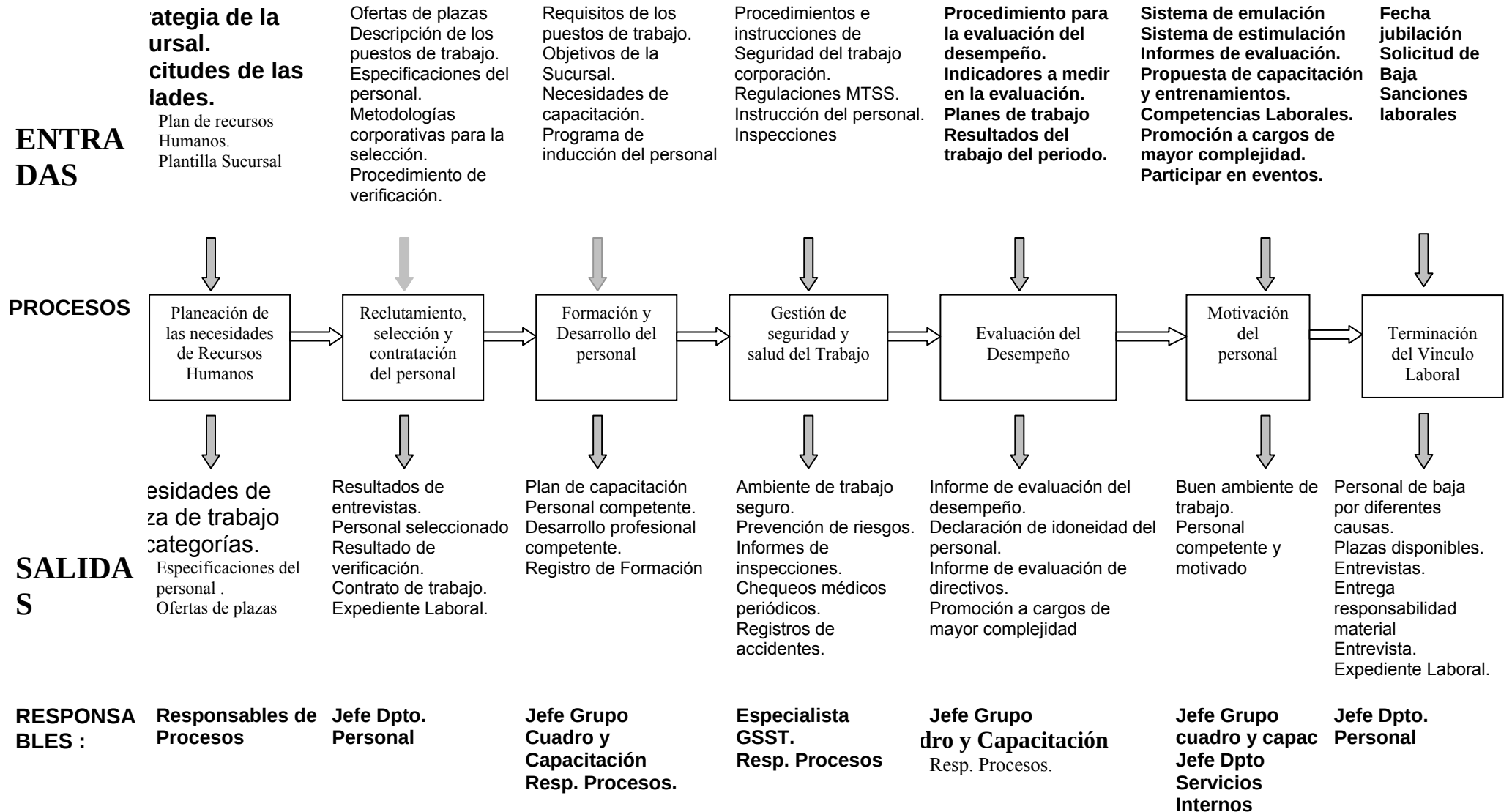
Responsable. Gerente de Recursos Humanos.

Cod. FPE . 03

Pág. 4 de 5

Rev. 00

Objetivos del Proceso. Captación, formación y motivación de los recursos humanos que requiere la Sucursal para el logro de sus objetivos.





Autor: Osdanay Díaz Izquierdo



Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Anexo # 25: Listado de competencias necesarias definidas por los expertos para cada uno de los procesos estratégicos de la organización.

Proceso de Gestión de los Recursos Financieros
Disponibilidad y uso de información estratégica
Adecuado flujo informativo
Conocimiento de la actividad
Informatización
Responsabilidad
Análisis estratégico
Negociación
Flexibilidad
Organización
Control
Comunicación
Capacidad de análisis de indicadores económicos
Proceso de Gestión Estratégica
Disponibilidad y uso de información estratégica
Adecuado flujo informativo
Análisis Estratégico
Flexibilidad
Dominio y uso de técnicas y herramientas para el análisis
Proyección estratégica
Liderazgo
Negociación
Responsabilidad
Comunicación

Proceso de Gestión de la Calidad
Disponibilidad y uso de información estratégica
Conocimiento y dominio del enfoque de GC
Adecuado flujo informativo
Conocimiento y dominio de las normas ISO
Conocimiento y dominio de las normas cubanas
Conocimiento y dominio de regulaciones y normativas corporativas
Organización
Control
Responsabilidad
Informatización
Comunicación
Orientación estratégica
Capacidad de innovación
Proceso de Gestión de los Recursos Materiales
Disponibilidad y uso de información estratégica
Adecuado flujo informativo
Informatización
Responsabilidad
Análisis estratégico
Negociación
Flexibilidad
Control
Conocimientos legislativos y normativos
Proceso de Gestión de los Recursos Humanos
disponibilidad y uso de información estratégica
adecuado flujo informativo
orientación estratégica
comunicación
negociación
dominio y uso de técnicas y herramientas para el análisis
informatización de la actividad
responsabilidad
trabajo en equipo
flexibilidad



Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Anexo # 26: Ponderación de los subprocesos.

Subproceso	Ponderación
PROCESO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Establecimiento de los objetivos de la calidad de la calidad	2
Planificación de la calidad	2
Elaboración de la documentación del sistema de gestión de la calidad	2
Seguimiento y medición de los procesos operativos	3
Revisión por la dirección del sistema de gestión de la calidad	3
Acciones de datos y de mejora	3
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	
Elaboración del presupuesto por área de responsabilidad	3
Análisis y revisión del presupuesto aprobado	3
Consolidación del presupuesto	3
Aprobación del presupuesto	3
Asignación del presupuesto	3
Control de los recursos económicos y financieros	3
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES	
Desagregación del presupuesto por área de responsabilidad	2
Gestión de los recursos	3
Adquisición de los recursos	3
Asignación y control de los recursos	3
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
Planeación estratégica	3
Reclutamiento y selección	3
Evaluación del desempeño	2
Formación y desarrollo	3
Motivación	2
Gestión de la seguridad y la salud del trabajo y el medio ambiente	3
Terminación del vínculo laboral	2
PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	
Elaboración de la estrategia de la Sucursal	3
Comunicación a las Gerencias, Complejos y Entidades	2
Despliegue de los objetivos	2
Medición de los resultados	3
Revisión de los planes	3



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Anexo # 27: Matriz de las competencias del proceso de Gestión Estratégica.

286

No.	Fuentes de competencias necesarias	Fuentes de Competencias necesarias /subprocesos					IGCN	Fuentes de Competencias existentes /Procesos claves					IGCE	ISCN
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
1	Disponibilidad y uso de información estratégica	3	2	3	3	3	0,8222222	2	2	2	2	2	0,5777778	0,7027027
2	Adecuado flujo informativo	3	3	3	3	3	0,8666667	2	2	2	3	2	0,6444444	0,7435897
3	Análisis Estratégico	3	2	3	3	3	0,8222222	3	3	3	3	3	0,8666667	1,0540541
4	Flexibilidad	3	3	3	3	3	0,8666667	3	2	2	3	2	0,7111111	0,8205128
5	Dominio y uso de técnicas y herramientas para el análisis	3	2	3	3	3	0,8222222	2	3	2	2	2	0,6222222	0,7567568
6	Proyección estratégica	3	2	3	3	3	0,8222222	3	3	3	3	3	0,8666667	1,0540541
7	Liderazgo	3	3	3	3	3	0,8666667	3	3	3	3	3	0,8666667	1
8	Negociación	2	3	3	3	3	0,8	3	3	2	3	3	0,8222222	1,0277778
9	Responsabilidad	3	3	3	3	3	0,8666667	3	3	3	3	3	0,8666667	1
10	Comunicación	3	3	3	3	3	0,8666667	3	3	3	3	3	0,8666667	1

Nota: Las señaladas en negrito son las brechas del proceso



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Anexo # 28: Matriz de competencias del proceso de Gestión de la Calidad.

287

No.	Fuentes de competencias necesarias	Fuentes de Competencias necesarias /subprocesos						IGCN	Fuentes de Competencias existentes /subprocesos						IGCE	ISCN
		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6		
1	Disponibilidad y uso de información estratégica	3	3	3	3	3	2	0,9333	2	2	2	2	2	2	0,666667	0,714286
2	Conocimiento y dominio del enfoque de GC	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	1	0,466667	0,466667
3	Adecuado flujo informativo	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2	2	3	0,777778	0,777778
4	Conocimiento y dominio de las normas ISO	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	1	2	1	0,488889	0,488889
5	Conocimiento y dominio de las normas cubanas	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	0,888889	0,888889
	Conocimiento y dominio de regulaciones y normativas corporativas	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1
6	Organización	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1
7	Control	2	3	3	3	3	3	0,9556	2	3	2	3	3	3	0,911111	0,953488
8	Responsabilidad	3	3	2	3	3	3	0,9556	2	2	2	3	3	2	0,8	0,837209
9	Informatización	2	2	3	2	3	3	0,8444	3	3	3	3	3	3	1	1,184211
10	Comunicación	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	0,822222	0,822222
11	Análisis estratégico	3	3	3	3	3	3	1	3	2	1	2	1	2	0,6	0,6
12	Capacidad de innovación	3	2	3	3	3	2	0,8889	2	3	3	2	3	2	0,822222	0,925

Nota: Las señaladas en negrito son las brechas del proceso



Anexo # 29: Matriz de competencias del proceso de Gestión de los Recursos Financieros.

No.	Fuentes de competencias necesarias	Fuentes de Competencias necesarias /subprocesos						IGCN	Fuentes de Competencias existentes /subprocesos						IGCE	ISCN
		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6		
1	Disponibilidad y uso de información estratégica	3	3	2	3	3	3	0,944	2	2	2	2	2	2	0,667	0,7059
2	Adecuado flujo informativo	3	3	3	3	3	3	1	2	3		3	2	2	0,667	0,6667
3	Conocimiento de la actividad	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1
4	Informatización	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	0,889	0,8889
5	Responsabilidad	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1
6	Análisis estratégico	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	0,667	0,6667
7	Negociación	3	2	2	3	3	3	0,889	1	3	2	2	2	2	0,667	0,75
8	Flexibilidad	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	0,889	0,8889
9	Organización	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1
10	Control	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1
11	Comunicación	2	3	3	3	3	3	0,944	3	3	3	3	3	3	1	1,0588
12	Capacidad de análisis de indicadores económicos	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1

Nota: Las señaladas en negrito son las brechas del proceso



Anexo # 30: Matriz de competencias del Proceso de Gestión de los Recursos Materiales.

No	Fuentes de competencias necesarias	Competencias necesarias /Subprocesos				IGCN	Competencias existentes /Subprocesos				IGCE	ISCN
		1	2	3	4		1	2	3	4		
	Disponibilidad y uso de información estratégica	3	3	3	3	1	2	2	2	2	0,667	0,6667
	Adecuado flujo informativo	3	3	3	3	1	2	2	2	3	0,758	0,7576
	Informatización	3	2	3	3	0,90909	2	3	3	2	0,848	0,9333
	Responsabilidad	3	3	3	3	1	2	3	3	3	0,939	0,9394
	Análisis estratégico	3	3	3	3	1	2	2	2	2	0,667	0,6667
	Negociación	3	3	3	3	1	2	2	2	2	0,667	0,6667
	Flexibilidad	3	3	3	3	1	2	2	3	3	0,848	0,8485
	Control	3	3	3	3	1	3	3	2	3	0,909	0,9091
	Conocimientos legislativos y normativos	3	3	3	3	1	2	2	2	2	0,667	0,6667

Nota: Las señaladas en negrito son las brechas del proceso



Anexo # 31: Matriz de competencias del proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

No	Listado de competencias necesarias	Fuentes de competencias necesarias/actividades							IGCN	Fuentes de competencias existentes/procesos claves							IGCE	ISCN
		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7		
1	disponibilidad y uso de información estratégica	3	3	3	3	2	2	3	0,9216	2	2	3	2	2	2	2	0,70588235	0,76595745
2	adecuado flujo informativo	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	1	2	3	0,7254902	0,7254902
3	orientación estratégica	3	3	3	2	2	2	3	0,8627	3	2	3	2	2	2	3	0,80392157	0,93181818
4	comunicación	2	3	3	3	3	3	3	0,9608	2	3	2	3	3	3	3	0,92156863	0,95918367
5	negociación	3	3	2	2	3	2	3	0,8627	3	2	2	2	3	2	3	0,80392157	0,93181818
6	dominio y uso de técnicas y herramientas para el análisis	3	3	2	3	2	3	2	0,8627	3	2	2	3	2	3	2	0,80392157	0,93181818
7	informatización de la actividad	2	2	3	2	2	3	2	0,7451	2	2	3	2	2	2	2	0,70588235	0,94736842
8	responsabilidad	3	3	3	3	2	3	2	0,902	3	2	3	3	2	3	2	0,84313725	0,93478261
9	trabajo en equipo	3	2	3	3	2	3	3	0,902	3	2	3	3	2	2	3	0,8627451	0,95652174
10	flexibilidad	3	2	3	3	3	3	3	0,9412	2	3	2	2	2	2	2	0,7254902	0,77083333

Nota: Las señaladas en negrito son las brechas del proceso



Anexo # 32: Representación gráfica de las brechas de los procesos estratégicos.

BRECHAS	GC	GE	GRM	GRF	GRR HH
Disponibilidad y uso de información estratégica					
Conocimiento y dominio del enfoque de gestión de la calidad					
Adecuado flujo informativo					
Análisis estratégico					
Conocimientos legislativos y normativos					
Dominio y uso de técnicas y herramienta para el análisis					
Negociación					
Conocimiento y dominio de las normas ISO					
Flexibilidad					

Leyenda:

GC	Gestión de la Calidad
GE	Gestión Estratégica
GRM	Gestión de los Recursos Materiales
GRF	Gestión de los Recursos Financieros
GRRHH	Gestión de los Recursos Humanos



Anexo # 33: Método Saaty para el proceso de Gestión de la Calidad.

	1	2	3	4	5
1	1	0,2	5	0,142	3
2	5	1	5	0,2	5
3	0,2	0,2	1	0,2	3
4	7	5	5	1	5
5	0,333	0,2	0,333	0,2	1
total	13,533	6,6	16,333	1,742	17

1. Disponibilidad y uso de información estratégica.
2. Conocimiento y dominio del enfoque de gestión de la calidad
3. Adecuado flujo informativo
4. Conocimiento y dominio de las normas ISO
5. Análisis estratégico.

	1	2	3	4	5	total	promedio
1	0,07389345	0,03030303	0,3061287	0,0815155	0,17647059	0,66831126	0,13366225
2	0,36946723	0,15151515	0,3061287	0,11481056	0,29411765	1,23603929	0,24720786
3	0,01477869	0,03030303	0,06122574	0,11481056	0,17647059	0,39758861	0,07951772
4	0,51725412	0,75757576	0,3061287	0,57405281	0,29411765	2,44912903	0,48982581
5	0,02460652	0,03030303	0,02038817	0,11481056	0,05882353	0,24893181	0,04978636
	1	2	3	4	5	total	promedio
1	0,13366225	0,04944157	0,39758861	0,06955526	0,14935909	0,79960678	5,98229322
2	0,66831126	0,24720786	0,39758861	0,09796516	0,00995727	1,42103016	5,74832118
3	0,02673245	0,04944157	0,07951772	0,09796516	0,00995727	0,26361418	3,3151626
4	0,93563576	1,23603929	0,39758861	0,48982581	0,04978636	3,10887583	6,34690085
5	0,04450953	0,04944157	0,0264794	0,09796516	0,00995727	0,22835294	4,5866564

Lmax= 5,19586685

indice= 0,04896671

Valor teorico del indice de consistencia

Tamaño de la matriz	2	3	4	5	8	9
Indice de consistencia	0	0,58	0,9	1,12	1,41	1,45
RIC=IC/IC teorico = 0,04372028				Método valido		



Anexo # 34: Método de Saaty para el proceso de Gestión de los Recursos Materiales.

	1	2	3	4
1	1	5	2	0,2
2	0,2	1	0,2	0,2
3	0,5	5	1	0,2
4	5	5	5	1
total	6,7	16	8,2	1,6

1. Disponibilidad y uso de información estratégica
2. Adecuado flujo informativo
3. Análisis Estratégico
4. Conocimientos legislativos y normativos

	1	2	3	4	total	promedio
1	0,14925373	0,3125	0,24390244	0,125	0,83065617	0,20766404
2	0,02985075	0,0625	0,02439024	0,125	0,24174099	0,06043525
3	0,07462687	0,3125	0,12195122	0,125	0,63407809	0,15851952
4	0,74626866	0,3125	0,6097561	0,625	2,29352475	0,57338119

L= 4,41205832

indice 0,13735277

	1	2	3	4	total	promedio
1	0,20766404	0,30217624	0,31703904	0,11467624	0,94155556	4,5340327
2	0,04153281	0,06043525	0,0317039	0,11467624	0,2483482	4,10932706
3	0,10383202	0,30217624	0,15851952	0,11467624	0,67920402	4,28467114
4	1,03832021	0,30217624	0,79259761	0,57338119	2,70647525	4,72020237
						17,6482333

Valor teorico del indice de consistencia

Tamaño de la matriz		2	3	4	5	8	9	10	11
Indice de consistencia		0	0,58	0,9	1,12	1,41	1,45	1,49	<u>1,51</u>
RIC=IC/IC teorico =		0,15261419		Método valido					



Anexo # 35: Método Saaty para el Proceso de Gestión de los Recursos Financieros.

	1	2	3	4
1	1	5	0,333	5
2	0,2	1	0,333	3
3	3	3	1	5
4	0,2	0,333	0,2	1
total	4,4	9,333	1,866	14

1. Disponibilidad y uso de información estratégica
2. Adecuado flujo informativo
3. Análisis estratégico
4. Negociación

	1	2	3	4	total	promedio
1	0,22727273	0,53573342	0,17845659	0,35714286	1,2986056	0,32465114
2	0,04545455	0,10714668	0,17845659	0,21428571	0,54534354	0,13633588
3	0,68181818	0,32144005	0,53590568	0,35714286	1,89630677	0,47407669
4	0,04545455	0,03567985	0,10718114	0,07142857	0,2597441	0,06493602

L= 4,35259529

indice 0,11753176

	1	2	3	4	total	promedio
1	0,3246514	0,68167942	0,15786754	0,32468012	1,48887848	4,58608367
2	0,06493028	0,13633588	0,15786754	0,19480807	0,55394178	4,0630666
3	0,9739542	0,40900765	0,47407669	0,32468012	2,18171866	4,60203739
4	0,06493028	0,04539985	0,09481534	0,06493602	0,27008149	4,15919351
						17,4103812

Valor teorico del indice de consistencia

Tamaño de la matriz		2	3	4	5	8	9	10	11
Indice de consistencia		0	0,58	0,9	1,12	1,41	1,45	1,49	<u>1,51</u>

RIC=IC/IC teorico = 0,13059085

Método
valido



Anexo # 36: Método de Saaty para el proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

	1	2	3
1	1	3	0,2
2	0,33	1	0,142
3	5	7	1
total	6,33	11	1,342

1. Disponibilidad y uso de información estratégica
2. Adecuado flujo informativo
3. Flexibilidad

Lmax= 3,06061493

	1	2	3	total	promedio
1	0,15797788	0,27272727	0,1490313	0,57973645	0,19324548
2	0,0521327	0,09090909	0,10581222	0,24885401	0,08295134
3	0,78988942	0,63636364	0,74515648	2,17140953	0,72380318

indice= 0,03030746

	1	2	3	total	promedio
1	0,19324548	0,24885401	0,14476064	0,58686013	3,03686337
2	0,06377101	0,08295134	0,10278005	0,2495024	3,00781646
3	0,96622742	0,58065936	0,72380318	2,27068996	3,13716495

9,18184478

Valor teorico del indice de consistencia

Tamaño de la matriz	2	3	4	5	8	9	10	11
Indice de consistencia	0	0,58	0,9	1,12	1,41	1,45	1,49	<u>1,51</u>

RIC=IC/IC teorico =	0,05225425	Método valido
---------------------	------------	---------------



Anexo # 37: Método Saaty para el proceso de Gestión Estratégica.

	1	2	3
1	1	2	5
2	0,5	1	3
3	0,2	0,333	1
total	1,7	3,333	9

1. Disponibilidad y uso de información estratégica.
2. Adecuado flujo informativo
3. Dominio y uso de herramientas para el análisis.

$L_{max} = 3,0033821$

	1	2	3	total	promedio
1	0,58823529	0,60006001	0,55555556	1,74385086	0,58128362
2	0,29411765	0,30003	0,33333333	0,92748098	0,30916033
3	0,11764706	0,09990999	0,11111111	0,32866816	0,10955605

indice= 0,00169105

	1	2	3	total	promedio
1	0,58128362	0,61832066	0,54778027	1,74738454	3,00607911
2	0,29064181	0,30916033	0,32866816	0,9284703	3,00320001
3	0,11625672	0,10295039	0,10955605	0,32876317	3,00086719
					9,0101463

Valor teorico del indice de consistencia

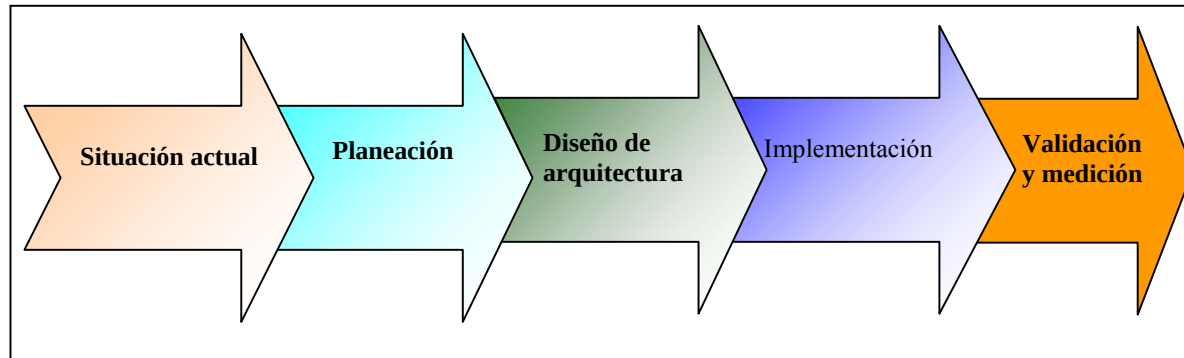
Tamaño de la matriz	2	3	4	5	8	9	10
Indice de consistencia	0	0,58	0,9	1,12	1,41	1,45	1,49

RIC=IC/IC teorico =	0,00187894	Método valido
----------------------------	-------------------	----------------------



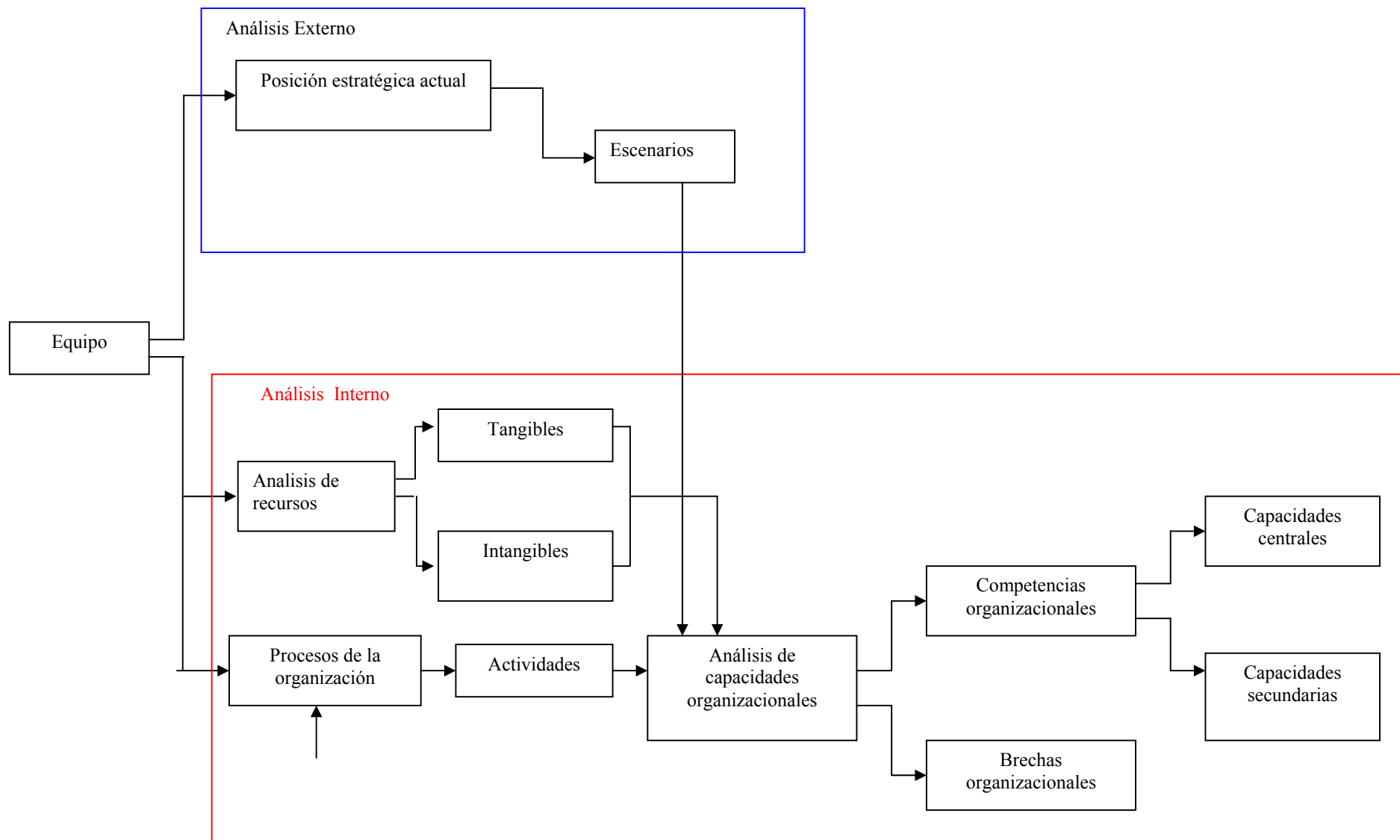
Anexo # 38: Orden jerárquico de las brechas en los proceso estratégicos.

Orden jerárquico de las brechas	Peso
PROCESO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Conocimiento y dominio de las normas ISO	0,489
Conocimiento y dominio del enfoque de calidad	0,247
Disponibilidad y uso de información estratégica	0,133
Adecuado flujo informativo	0,079
Análisis estratégico	0,049
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	
Análisis estratégico	0,474
Disponibilidad y uso de información estratégica	0,324
Adecuado flujo informativo	0,136
Negociación	0,064
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES	
Conocimientos legislativos y normativos	0,573
Disponibilidad y uso de información estratégica	0,207
Análisis estratégico	0,158
Adecuado flujo informativo	0,061
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
Flexibilidad	0,723
Disponibilidad y uso de información estratégica	0,193
Adecuado flujo informativo	0,083
PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	
Disponibilidad y uso de información estratégica	0,581
Adecuado flujo informativo	0,309
Dominio y uso de técnicas y herramientas para el análisis	0,109

Anexo # 39: Etapas propuestas para desarrollar la gestión del conocimiento.

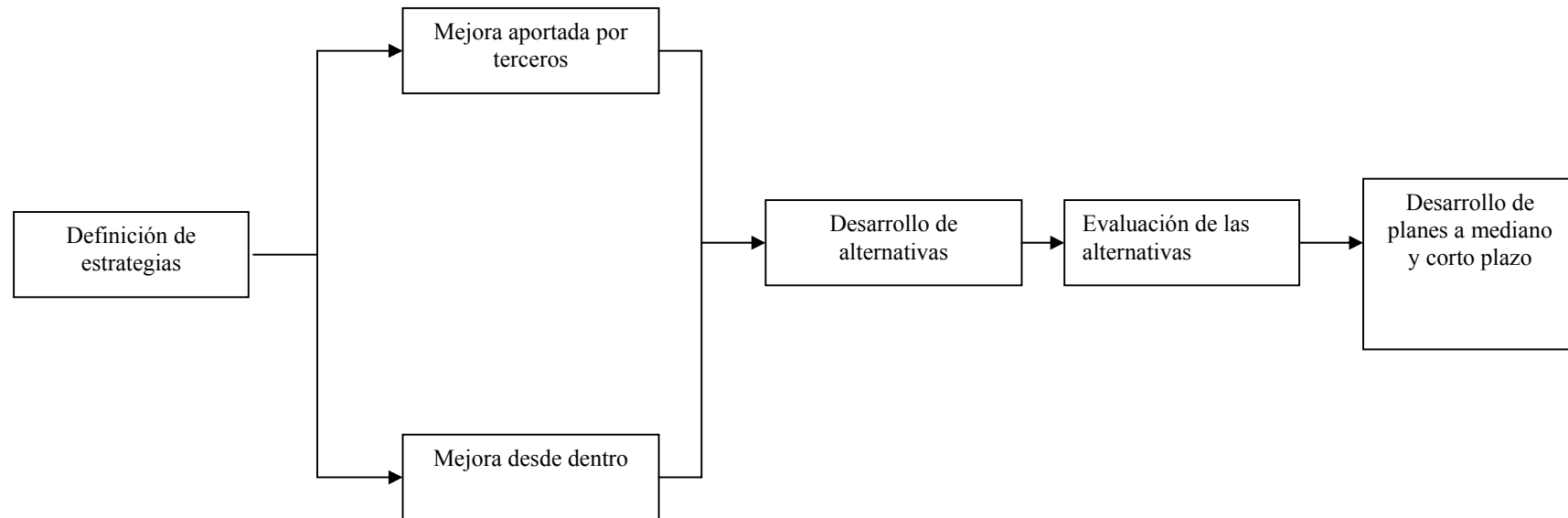


Anexo #40: Etapa 1. Situación actual





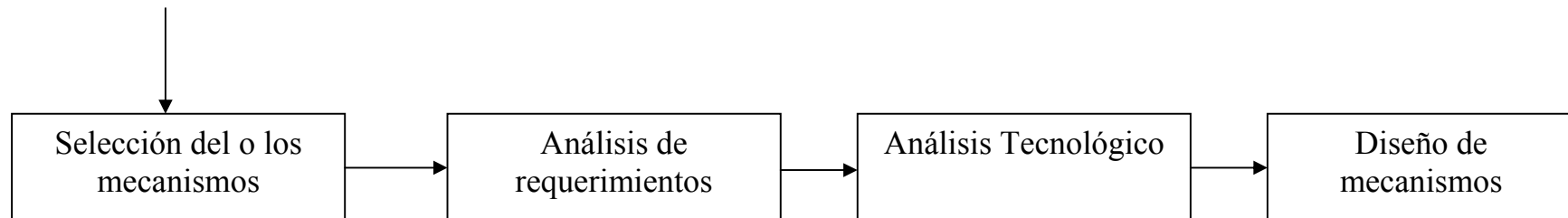
Anexo #41: Etapa 2. Planeación





Anexo # 36: Etapa 3. Diseño de la arquitectura.

Análisis de recursos



Anexo # 43: Entre los espacios de intercambio que permiten gestionar el conocimiento

- **Intranet de la organización**

La utilización de la intranet como herramienta importante en la gestión de la información y el conocimiento va a permitir una mayor y mejor identificación y fluidez del conocimiento que se genera en la organización y un acceso más rápido al mismo.

La intranet es un elemento necesario pero no suficiente en la GC, debe estar acompañada de otras prácticas también necesarias, anteriormente citadas.

Para el diseño de la Intranet se requiere organizar un equipo de trabajo integrado por personas de diferentes áreas del centro y especialistas en informática que se encargarán no sólo de canalizar las necesidades e intereses del centro, sino que también se encargará de promover las acciones necesarias para que la nueva tecnología no sea rechazada. Además, pueden realizar las pruebas de la aplicación, evaluar las posibilidades y prioridades en cada área, aportar vías innovadoras para incorporar diferentes actividades a la web, formar en el uso de las aplicaciones de la intranet, contribuyendo de esta forma a una mayor calidad de la intranet.

El equipo de trabajo deberá nutrirse del resultado que aporta el estudio integral del sistema de información, así como de la identificación de los conocimientos existentes y necesarios para la organización.

Requisitos:

- Estar accesible para todos los trabajadores
- Formar parte de la cultura de la organización
- La personalización y adaptación de la Intranet debe ser lo más simple y dinámica posible de forma que le facilite a los trabajadores el acceso rápido y sin muchas dificultades, pues si se diseña muy sofisticada y con muchos enlaces el trabajador (usuario) pierde el tiempo y puede llegar a perderse en obtener la información que desea.

- **Los intercambios de experiencia entre especialistas**



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

La utilización de estos puntos de encuentro permitirán el intercambio de experiencias entre los especialistas de las diferentes áreas de la organización con especialistas de otras provincias y con especialistas del ministerio de forma tal que se pueda perfeccionar el accionar en cada lugar logrando un mejor desempeño.

Requisitos:

- Saber escuchar:
- No agredirse entre ellos.
- Disponer de un local (salón de reuniones) que posea las condiciones mínimos necesarias para que los trabajadores se sientan en un ambiente familiar y adecuado que permita intercambiar con facilidad el conocimiento.
- Compromiso explícito de la alta dirección y de todos los miembros.
- La comunicación debe ser franca y abierta.
- Establecer un calendario para los intercambios.
- Seleccionar previamente los temas en los que se desea intercambiar conocimiento.

Reuniones técnicas para la reflexión sobre las mejores prácticas

Este tipo de reuniones permitirán capturar, distribuir, almacenar y compartir las experiencias positivas y negativas que tengan los técnicos, es decir, documentar las mejores prácticas o experiencias y almacenarlas en Bases de datos que sea posible acceder fácilmente por todos.

En estas reuniones se debe reflexionar en elementos tales como:

- ¿Cómo podemos mejorar nuestro trabajo con lo que sabemos?
- ¿Cómo añadir valor agregado a nuestros servicios CT?
- ¿Cómo aumentar la eficiencia y calidad en los servicios que brindamos?
- ¿Cómo lograr una mejor satisfacción de nuestros clientes?

Para facilitar una discusión abierta y asegurar la completa participación de todos los asistentes, es esencial que quien la presida tenga las cualidades de líder, que aliente una discusión agradable donde se supere cualquier problema personal que pueda presentarse. Las reuniones eficaces fomentan el espíritu de equipo, permiten a los miembros reunir una prudencia y una experiencia que de otro modo no se lograría.



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Estas reuniones sin duda son importantes, pero debemos considerar que la organización debe estar preparada para compartir su conocimiento, no basta con querer diseminar la información o el conocimiento que poseen los trabajadores sobre diversos temas si no existe un contexto, es decir, una cultura que favorezca el dialogo abierto, confianza y que los trabajadores se despojen de todo escepticismo.

Requisitos:

- Previa preparación de los participantes.
- Local adecuado
- Definir los objetivos de la reunión.
- Tener un facilitador con experiencia.
- Emplear habilidades de discusión efectivas que garanticen la participación de todos.
- preguntar para buscar ejemplos.
- Preguntar a los más tímidos.
- Explicar las ideas de otros.
- Resumir con preguntas.
- Manejar el tiempo.
- Preguntar para incentivar.

El centro de documentación o información (biblioteca)

Todas las organizaciones deben disponer de un centro consultor de la información en el que los trabajadores tengan acceso a consultar los libros, revistas, artículos, catálogos, etc. y cubrir sus necesidades de información.

Requisitos:

- Estar situado estratégicamente cerca de un paso transitado, no debe estar oculta lejos de donde se pueda ver fácilmente.
- Debe poseer seguridad, ambientación e iluminación adecuada.
- Debe poseer un responsable con conocimiento en bibliotecología.

Boletines y publicaciones electrónicas



CIMEX Autor: Osdanay Díaz Izquierdo

Son una categoría de documento con características de publicación, en la cual la mayor parte del contenido sea texto, posea existencia virtual en un soporte electrónico, independientemente del portador óptico, magnético u otros que pueda ser elaborada, transmitida y recuperada mediante equipos computacionales; contenga información en forma de datos, textos, imágenes y/o sonidos; y pueda o no tener versión impresa.

Requisitos:

-

- **La biblioteca virtual**

La biblioteca virtual le permitirá a la organización contar con un sistema de clasificación informatizada que permite la revisión on line de libros, atlas, revistas, monografías que el centro halla adquirido por cualquier vía, así como todos los documentos e informes que se generan y que sean de uso público, a los cuales se podrán acceder desde cualquier computadora a través de la Intranet, contribuyendo de esta forma a alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la formación y capacitación del personal técnico y profesional del centro.

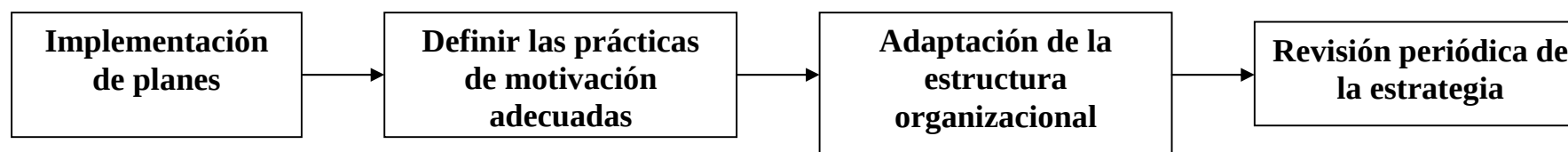
Requisitos

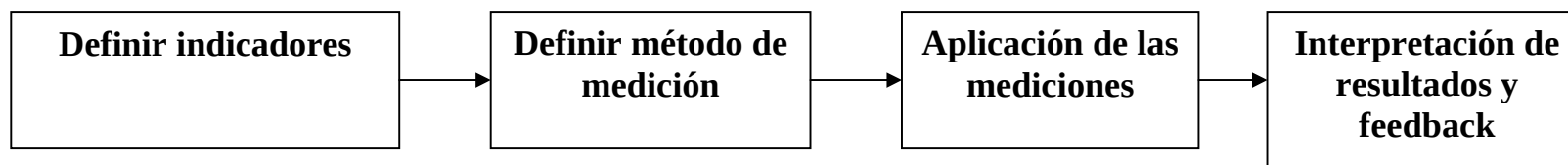
- Tecnología Intranet / Extranet, basada en herramientas universales,
 - Debe estar definido el jefe y el equipo de trabajo de la biblioteca virtual,
 - Los materiales ubicados en la biblioteca provenientes de internet deben ser revisados previamente por el Consejo Técnico Asesor del centro.
 - Actualización permanente de los contenidos de la aplicación.
- **Correo electrónico**

Esta herramienta es una de las más sencillas y la más utilizada por su rapidez en la comunicación, independientemente de la ubicación física de las personas. Facilita el compartir información y conocimiento entre las personas pues se puede elegir directamente a los destinatarios de la misma.

Requisitos

- Poseer servidor de correo con salida nacional e internacional.
- Poseer módem.

Anexo ·# 44: Etapa 4. Implementación

Anexo # 45: Etapa 5. Medición y control.

Anexo # 46 Modelo Propuesto para la gestión del conocimiento.

