



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Diploma

Título

La identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola Cienfuegos

Autoras

Ivis Suárez Vélez
Margelys Hernández Delgado

Tutores

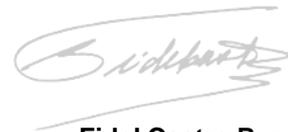
Dr. Noel Varela Izquierdo
MSc. Marle Pérez De Armas
MSc. Mario Curbelo Hernández

Cienfuegos, 2009

“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”

Pensamiento

Capital Humano implica no solo conocimientos, sino también conciencia, ética, solidaridad, sentimientos, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.



Fidel Castro Ruz

**Acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina
20 de agosto de 2005**

La presente investigación, titulada “La identificación, validación y certificación de competencias laborales en la Empresa Avícola Cienfuegos”, aborda la relevancia que ha adquirido el capital humano en el panorama internacional actual. Esto ha delineado concebir al hombre, dentro de la empresa, como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva. Esta nueva proyección se materializa con la adopción del enfoque de gestión del desempeño por competencias y es por ello que el objetivo general de la investigación radica en la elaboración de un procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias de la EAC, en aras de lograr la certificación del SGICH. Este procedimiento fue aplicado en la empresa hasta lograr identificar y validar las competencias organizacionales, las de los procesos de las actividades principales y las de los puestos de dichas actividades, además de elaborar los perfiles de competencias correspondientes a cada uno de estos niveles de complejidad.

Introducción	1
Capítulo I.- Marco teórico referencial	4
1.1 Modelos de Gestión de los Recursos Humanos	4
1.2 Bases Normativas de la Gestión Empresarial. La normalización de Gestión del Capital Humano	9
1.3 Algunas consideraciones sobre el término competencia. La gestión por Competencia ...	13
Conclusiones parciales del capítulo	23
Capítulo II.- Procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de competencias. Elaboración	25
2.1 Caracterización de la Empresa Avícola Cienfuegos	25
2.2 Diagnóstico de la situación actual	28
2.3 Diseño del procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de competencias	30
Conclusiones parciales del capítulo	43
Capítulo III.- Aplicación del procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias en la EAC.....	44
Conclusiones parciales del capítulo	72
Conclusiones generales.....	73
Recomendaciones	74
Bibliografía.....	75
Anexos.....	78

Introducción

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal, pasando este a convertirse en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles. Por todas estas razones es denominado este momento histórico como “la era del conocimiento” o “la era de las personas” o “la era del capital humano”.

Esta relevancia que ha adquirido el Capital Humano (CH) en los últimos tiempos ha delineado una nueva proyección en su gestión, que consiste en concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva. Es por ello que lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, el futuro, la empresa y la misión de esta.

Una concepción relevante a comprender en la Gestión de Capital Humano (GCH) es la gestión del desempeño por competencias, que se enfoca esencialmente en el desarrollo, es decir, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro, pues su sentido fundamental está en la capacidad que tenga el individuo para transferir su saber, su saber-hacer y su saber-ser a una gran variedad de contextos. Esta gestión por competencias implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Este enfoque surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación del CH, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad.

En el caso de Cuba, uno de los principales desafíos que enfrenta el país, consiste en alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. Ello será posible por el mejoramiento continuo, para lo cual, el factor clave es el CH.

El análisis de la GCH en la empresa cubana pone de manifiesto la necesidad de un cambio del enfoque funcional y transitar hacia la aplicación de un modelo de plena integración dirigido al logro de un desempeño laboral superior y especialmente, al incremento de la productividad.

Es por este motivo que se plantea que los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica del CH son:

1. La consideración del CH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones.
2. El enfoque sistémico o integrador en la GCH.
3. La necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GCH y la estrategia organizacional.

Precisamente para materializar estos elementos ha sido diseñado el modelo cubano de gestión integrada de capital humano (GICH), el cual está fundamentado científicamente en la tesis doctoral de Alfredo Morales Cartaya, quien lo resume en un ciclo que se inicia con la aplicación de las tecnologías de diagnóstico y de apoyo, los módulos y culmina con la implantación de las normas cubanas NC 3000. Este modelo está integrado por un conjunto de módulos que se complementan y en cuyo centro se encuentran las competencias laborales, a las que se les concibe como el factor por excelencia de la GICH, pues además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización.

Es por esta razón que las competencias laborales de la organización deben ser correctamente identificadas, validadas y certificadas en los niveles siguientes:

1. Competencias distintivas de la organización.
2. Competencias de los procesos de las actividades principales.
3. Competencias del cargo de los procesos de las actividades principales.

Al llevar a vía de hecho la implementación de dicho modelo se genera como resultado todo un sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH), el cual es diseñado por la propia organización de acuerdo con sus peculiaridades y necesidades y tomando como base y guía las NC-3000, 3001, 3002.

La Empresa Avícola Cienfuegos (EAC) es la primera de su rama en la provincia que determina diseñar e implementar su propio SGICH por lo que se encuentra inmersa en un profundo y arduo trabajo de implantación de las NC-SGICH-3000 para lograr la certificación en el término planificado. La presente investigación se enmarca en este proceso, específicamente en elaborar un procedimiento documentado obligatorio, requerido en la NC-3001 como una de las exigencias que debe cumplir la empresa para la certificación de su SGICH.

Por todo lo antes expuesto se plantea como **problema científico**:

No existe un procedimiento que permita identificar, validar y certificar las competencias de la EAC según los requerimientos establecidos en las NC 3000 para lograr certificar el SGICH.

En este sentido se propone la siguiente **hipótesis de investigación**:

La elaboración de un procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias en la EAC posibilita cumplir los requerimientos establecidos en las NC 3000 para certificar el SGICH.

Es por ello que el **objetivo general** de esta investigación radica en:

Elaborar el procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias de la EAC, en aras de lograr la certificación del SGICH.

De lo anterior se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Diagnosticar la situación actual en la EAC para la certificación de su SGICH y en particular todo lo referente a competencias laborales.
2. Elaborar el procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias de la EAC.
3. Aplicar el procedimiento documentado hasta la fase de identificación de las competencias en la EAC.

Para la elaboración del informe final de esta investigación se utilizó la siguiente **estructura**:

Una introducción, donde se aborda la importancia de la gestión por competencias como eje central del modelo cubano de GICH, la plantea la situación problemática, el problema científico, la hipótesis, el objetivo general y su desagregación en objetivos específicos. Un capítulo 1 en el que se describen los modelos para la gestión estratégica del CH, las bases normativas que se certifican actualmente en la empresa cubana, analizando con mayor profundidad el modelo cubano de GICH, la implantación de las NC 3000, las competencias laborales como núcleo medular de dicho modelo y los métodos y herramientas que pueden ser empleados para su gestión. Un capítulo 2 en el que se realiza una caracterización general de la EAC, se describe el diagnóstico de la situación actual y se elabora el procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias en dicha empresa acorde a los requerimientos de las normas. Finalmente aparece un tercer capítulo donde se aplica el procedimiento antes mencionado hasta la fase de identificación de las competencias en la EAC. Se incluyen además las conclusiones generales, las recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos que fundamentan y complementan los resultados expuestos.

Capítulo I.- Marco teórico referencial

1.1 Modelos de Gestión de los Recursos Humanos

El perfeccionamiento de la administración empresarial ha adquirido importancia capital en el mundo actual que, caracterizado por nuevas tendencias- como la globalización, nuevas concepciones logísticas, alta flexibilidad en los negocios, entre otros-, exige un profundo análisis y actualización de los elementos partícipes del negocio, en especial sostener el CH como el principal factor competitivo a aprovechar. Por ello la GCH constituye uno de los elementos claves en cualquier organización de éxito.

Aedipe en el Congreso Mundial sobre CH celebrado en Madrid en 1992 y Cuesta Santos [1997], refiriéndose a la importancia conferida al CH destacaron los rasgos de las empresas emergentes de la década de 1990, que hoy se mantienen como tendencia a lograr para el éxito o la sobrevivencia en esta época, altamente competitiva, cambiante e imprevisible.

Los enfoques sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la GCH, estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a la Dirección clásica o Administración de Personal.

Son muchos autores los que definen la GCH y la consideran como "todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación con los empleados y la organización" (Beer 1992), lo que significa conquistar y mantener a la persona en la organización trabajando y dando lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 1995). Todos de una forma u otra expresan una concepción sistémica de las acciones a desarrollar en una organización.

En resumen, la GCH constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

A la GCH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa y merece el esfuerzo conjunto hacia una función integral y no de un departamento o área específica. Esto determina su carácter proactivo y multidisciplinario pues, necesariamente en ella, intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo. La responsabilidad y ejecución de la GCH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea.

Es importante señalar que no existen principios ni leyes universales para la GCH. La palabra contingencia es algo incierto o eventual, o sea, depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción sobre el hombre y la naturaleza y sobre todo, de la cantidad de recursos humanos disponibles.

Basadas en estas características, las actividades claves de GCH han de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la Ingeniería Industrial será determinante en los diseños de sistemas de trabajo que decidirán la efectividad de la GCH. Todos estos diseños demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de compensación que se adopte, insertado en un modelo funcional de GCH. A continuación se expone un breve análisis de algunos de ellos.

Modelo de la Corporación Andina de Fomento CAP. (Paez 1991)

Se estima que la tarea de la gerencia de CH es diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación. Todas estas funciones deben estar relacionadas y orientadas hacia un objetivo único. Para lograr esta misión la gerencia de CH debe proporcionar el adecuado funcionamiento de los subsistemas que lo componen.

Los supuestos fundamentales de este modelo son los siguientes:

1. Desarrollo y uso de la inteligencia del operario.
2. Primero el hombre en su relación con las máquinas.
3. Entrenamiento y desarrollo para todos.
4. Interés por la empresa.
5. La calidad y productividad dependen de diversos factores y no exclusivamente del CH.

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 del CH 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 Beer (1992)

Este modelo es considerado superior a los demás modelos, porque considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GCH, 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 GCH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de CH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores, incluyen un mapa de GCH 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 Ivancevich (1992)

Este modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección del CH, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.

Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Donastia, San Sebastian, 1994

En este modelo, las políticas y objetivos de la GCH 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 este con el CH.

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 el CH es captado, atraído, aplicado, mantenido, desarrollado y controlado por la organización, pero aún así, es extraordinariamente, interdependiente. Para cada uno de estos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuáles son las actividades que se llevan a cabo.

Modelo de Domínguez Machuca (1996)

En este modelo, la actividad de CH 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.
5. 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 del CH, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, adiestramiento y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.

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 cubano de GICH de Morales Cartaya (2007)

La GICH es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de

GCH y externa con la estrategia empresarial, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior de los trabajadores y del incremento de la productividad del trabajo.

El modelo de GICH contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

- ☞ Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- ☞ Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
- ☞ Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- ☞ Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la GICH.

Este modelo está basado en el enfoque de procesos y constituye un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen, asignándole a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con el CH en la empresa. Por otra parte, permite a la empresa fortalecer su orientación estratégica al estimular el cumplimiento de las premisas para su implantación, las cuales serán comprobadas mediante la tecnología de diagnóstico que permite conocer el nivel de integración estratégica. También forman parte del modelo las tecnologías de apoyo (calificador de cargo de amplio perfil, idoneidad demostrada y plan de desarrollo individual) que tienen como objetivo coadyuvar a su implantación. Y finalmente, tomando como base y guía la familia de normas cubanas 3000, que son igualmente parte integrante del modelo, la empresa podrá diseñar su propio SGICH, de acuerdo con sus especificidades.

Resumiendo, el modelo de GICH, es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas.

El análisis de los diferentes modelos de GCH sugiere que las finalidades de todos ellos son muy comunes: organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la GCH.

Reafirmando y a la vez resumiendo, los rasgos fundamentales de la actual GCH pueden expresarse así:

- ☞ El desafío fundamental o número uno de la GCH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

- ☞ El CH constituirá a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- ☞ El CH, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- ☞ La GCH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- ☞ La GCH demanda concebirla con carácter técnico científico, y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- ☞ La GCH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- ☞ El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GCH.
- ☞ Una de las estrategias de la GCH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

En este epígrafe se ha realizado un análisis de los modelos para el trabajo en la GCH a nivel internacional, profundizando en el modelo cubano de GICH que toma como base y guía para la implementación del sistema la familia NC 3000.

1.2 Bases Normativas de la Gestión Empresarial. La normalización de Gestión del Capital Humano

La gestión Empresarial requiere del uso de patrones y normas para comparar lo que se hace. Estas pueden referirse a disímiles aspectos de dicha gestión, tales como la calidad, la seguridad y salud ocupacional, el medio ambiente, la inocuidad para procesos productores de alimentos y la GICH.

La normalización de cada uno de estos aspectos de la gestión empresarial se ha realizado a través de la confección de familias de normas. Así se conocen las NC-ISO 9000, referidas a la Calidad de la Producción y los Servicios, las NC-ISO 14 000, al Medio Ambiente, las NC-OSHAS 18 000, a la Seguridad y Salud Ocupacional, las NC-ISO 22 000, a la Inocuidad de Alimentos y las NC-SGICH 3000, a la GICH.

Teniendo en consideración el objetivo general de esta investigación, en lo adelante se hará referencia a la familia de normas NC-SGICH 3000, así como a cada una de las normas que se tuvieron en cuenta para su elaboración.

Normas NC-ISO 9000

La familia de normas ISO 9000 son normas de "calidad" y "gestión continua de calidad", establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar). Su implantación en estas organizaciones, aunque supone un duro trabajo, ofrece una gran cantidad de ventajas y beneficios para las empresas. Los principales son:

- ☞ Mejorar la satisfacción del cliente.
- ☞ Mejorar continuamente los procesos relacionados con la Calidad.

Para verificar que se cumple con los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que dan sus propios certificados y permiten el sello. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación.

Norma NC-ISO 14000

En la década de los 90, en consideración a la problemática ambiental, muchos países comenzaron a implementar sus propias normas ambientales las que variaban mucho de un país a otro. De esta manera se hizo necesario tener un indicador universal que evaluara los esfuerzos de una organización por alcanzar una protección ambiental confiable y adecuada. Fue entonces, en junio de 1992 en Río de Janeiro, cuando se celebraba la Cumbre de la Tierra, que ISO se compromete a crear las normas ambientales internacionales, después denominadas ISO 14000.

Se debe tener presente que estas normas no fijan metas ambientales para la prevención de la contaminación, ni tampoco se involucran en el desempeño ambiental a nivel mundial, sino que, establecen herramientas y sistemas enfocadas a los procesos de producción al interior de una empresa u organización, y de los efectos que de estos deriven al medio ambiente.

Norma NC-OSHAS 18000

Es la que normaliza los sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacional. Este Standard demuestra el grado de cumplimiento del producto o servicio, con el Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, de esta forma, en lo que respecta a la seguridad y salud de los empleados, si se adquiere un producto OSHAS-18000, se estará adquiriendo un

producto que en su manufacturación, sus empleados ha trabajado bien seguros y saludablemente.

La serie de normas OSHAS 18 000 están planteadas como un sistema que dicta una serie de requisitos para implementar un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, habilitando a una empresa para formular una política y objetivos específicos asociados al tema, considerando requisitos legales e información sobre los riesgos inherentes a su actividad, en este caso a las actividades desarrolladas en los talleres de mecanización.

Estas normas buscan mediante una gestión sistemática y estructurada asegurar el mejoramiento de la salud y seguridad en el lugar de trabajo.

Normas Cubanas 3000

Por medio de la Resolución No. 65 con fecha 28 de abril del 2005 de la Directora General de la Oficina Nacional de Normalización (ONN), se constituyó el Comité Técnico de Normalización 110, integrado por 27 miembros: un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario y por la mayoría de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), entidades nacionales, la CTC y otras instituciones. Después de un arduo trabajo, el Comité Técnico de Normalización 110 aprobó la familia de normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que la conforman tres normas:

☞ NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario.

En esta norma aparecen las definiciones de 139 términos que son utilizados en el modelo de Gestión Integrada de Capital Humano y en la NC de Requisitos.

☞ NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos.

Es la norma fundamental de esta familia y es la única de las tres que permite la certificación mediante la auditoría correspondiente y la evaluación de la conformidad.

☞ NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación.

Es una herramienta de trabajo fundamental en el diseño e implementación del SGICH ya que establece cómo proceder, por parte de la entidad laboral, para garantizar el cumplimiento de cada uno de los requisitos establecidos.

Esta familia de normas fue aprobada por la Comisión de Normalización (CONOR) y la ONN. Su lanzamiento oficial se llevó a cabo el 22 de mayo del 2007, en el salón de actos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, presidido por el entonces Ministro de Trabajo y Seguridad Social y la Directora General de la ONN, en presencia de los miembros del Comité Técnico de Normalización 110 y otros invitados de organismos, instituciones y la CTC.

El surgimiento de estas normas se debe a la necesidad de obtener un sostenido desarrollo económico y social del país a partir del logro de un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un aumento en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos.

Estas normas cubanas son de buenas prácticas, no tienen un carácter jurídico y sirven de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio SGICH. Están dirigidas fundamentalmente a la mejora continua y una de ellas es además certificable para aquellas entidades laborales con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano. Los requisitos que se establecen son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier entidad laboral, independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezcan.

Como ya se mencionaba anteriormente, la adopción de un SGICH es una decisión estratégica de la organización por lo que tiene que estar integrado a la misión, visión, valores y principios estratégicos de la misma. Su aplicación comprende un conjunto de acciones dirigidas y ordenadas que se pueden resumir en las etapas siguientes:

- ☞ Diagnóstico inicial
- ☞ Planificación
- ☞ Desarrollo de la fase de documentación
- ☞ Desarrollo de la fase de implantación
- ☞ Desarrollo de la fase de certificación

El documento principal de referencia para el trabajo con el SGICH lo constituye el manual de gestión de capital humano, en el cual se recogen los siguientes elementos:

- ☞ La política de la organización para la GICH.
- ☞ Los objetivos específicos para la GICH.
- ☞ Descripción de los procesos que conforman el SGICH de la organización.
- ☞ Las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y cargos que intervienen en el SGICH.
- ☞ Los procedimientos documentados imprescindibles y todos los que se requieran para la aplicación del SGICH.

Las NC-SGICH como parte integrante el modelo cubano de GICH, tiene como centro a las competencias laborales, pues a su alrededor se desarrollan el resto de los procesos de GCH. Por tal motivo, se hace necesario realizar un análisis del proceso central de este modelo, de la gestión por competencias y de la documentación que requiere dicho proceso.

1.3 Algunas consideraciones sobre el término competencia. La gestión por Competencia

La etimología del término competencia señala que competencia es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se remontan al siglo XV. (Corominas, 1998).

Esta categoría fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación -las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”. Posteriormente comienza a utilizarse este término por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que en la actualidad se conoce como Gestión por Competencias.

Sobre “Competencia”, se puede contar con tantas definiciones como expertos en la materia, sin embargo se han seleccionado algunas de ellas, intentando construir una gama lo más completa posible.

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.¹

Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como “Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo”.²

Por su parte el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR), perteneciente a la OIT establece competencia como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”.³

Según la RES-21-1999 MTSS, se considera competencia laboral como el “conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad

¹ http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm

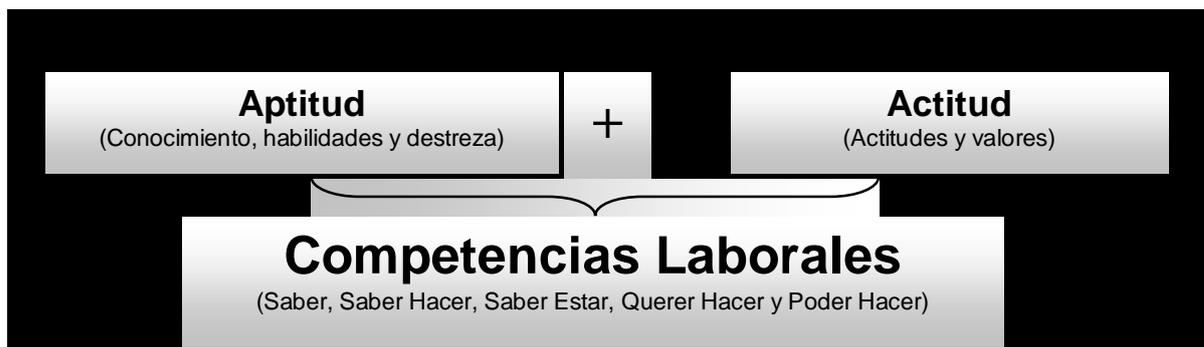
² http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm

³ <http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=claborales>

demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones”.⁴

La Norma Internacional NC-ISO 9000 en Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario resume “Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes” y por otra parte la NC.3000 en SGICH — Vocabulario del 2007 plantea que competencia laboral es “el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y la organización (...)”

Después de analizar cada una de las definiciones anteriores, es evidente que las competencias no son más que todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes que permiten al trabajador tener un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo, o sea, características relacionadas entre sí que permiten establecer rasgos distintivos para diferenciar positivamente a un trabajador, proceso u organización en un contexto plenamente identificado. Lo que se resume en el cuadro N° 1 que se muestra a continuación:



Cuadro N° 1: Resumen de la conceptualización de competencias laborales

Fuente: Elaboración propia

Según Leonard Mertens, citado por Humberto Quezada Martínez, los tipos de competencias se pueden dividir en:

- Competencias básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

⁴ <http://www.cubaindustria.cu/ContadorOnline/Perfeccionamiento%20Empresarial/Legislaci%C3%B3n/RES-MTSS-21-1999.htm>

- Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.
- Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

El proceso de Competencias Laborales, núcleo del modelo cubano de GICH, al que se hace referencia en las NC-SGICH 3000, está compuesto por cuatro subsistemas que se encuentran definidos por la oficina de la OIT y CINTERFOR, los cuales se listan a continuación:

➤ Identificación y construcción de las competencias

Proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen de manifiesto con el fin de desempeñar una actividad, de forma excelente. Este proceso tiene como objetivo final la elaboración de los perfiles de competencia. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

➤ Normalización de competencias

La norma técnica de competencias laborales se describe a partir de los elementos siguientes: lo que la persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede evaluarse lo que se hizo, las condiciones en que se demuestra la aptitud, y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de la eficiencia con que se realiza el trabajo. Esta norma se genera a través de un proceso de consensos entre los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral con el objetivo de acordar la metodología de definición de buenas prácticas, los indicadores a considerar y el nivel de autonomía y responsabilidad.

➤ Formación basada en competencias

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Este proceso consta de tres pasos fundamentales: la detección o diagnóstico de los problemas o necesidades de formación y desarrollo de capacidades requeridas en relación a las competencias, la determinación de los problemas y necesidades a solucionar a partir de la evaluación de dichas competencias, y la elaboración y selección de alternativas de solución.

☞ Certificación de competencias

En este último proceso se evalúan y reconocen formalmente las competencias por el Comité de Competencias de la organización. Esta certificación se desarrolla en tres momentos: durante el proceso de selección, cuando determina que un trabajador no posee las competencias y requiere para ello de formación para adquirirla y en el proceso de evaluación del desempeño. Por tanto, las técnicas y métodos que se utilizan en estos tres momentos servirán de base para la certificación de competencias en cada una de las organizaciones por lo que es de suma importancia establecer registros que aseguren el control y confiabilidad de dicha certificación

En el mundo de hoy en la misma medida en que el mercado de trabajo se ha hecho más competitivo, y la competitividad entre las empresas más agresiva, las competencias laborales se han convertido en uno de los elementos principales y más importantes de la competitividad, interna y externa; y desde luego, en tema de conflictos laborales. Es así como la gestión por competencias se ha convertido en una de las principales herramientas en el desarrollo del CH, estratégicamente indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

La gestión por competencias, según la NC 3000 es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Entre otras cosas, la gestión por competencias ayuda a impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales y a realizar proyectos empresariales eficientes a través de la utilización del mejor CH de la empresa, asignándolo según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

En términos generales, es válido señalar que, la gestión por competencias busca, a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean consistentes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa. De ahí que la gestión por competencias aporte innumerables ventajas como:

- ☞ La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
- ☞ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ☞ La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

- ☞ El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- ☞ La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.

1.3 Métodos y herramientas que pueden utilizarse en la gestión por competencia

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de la gestión por competencias. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

- ☞ Modelo constructivista
- ☞ Modelo ocupacional
- ☞ Modelo funcional

A continuación se describen de forma sintetizada los principios metodológicos para el trabajo con las competencias laborales que sustentan cada uno de los modelos anteriores.

Modelo constructivista

El enfoque constructivista considera la competencia como unidad y punto de convergencia, además de exigir un esfuerzo sistemático de integración. La competencia en este caso se construye no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Esta metodología procura la participación activa de los trabajadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, retomando su experiencia concreta y concibiendo la formación como continua y permanente.

En este enfoque se destaca ETED (empleo típico estudiado en su dinámica), como metodología de análisis de competencias. Tiene por objeto analizar la dinámica de las actividades de un trabajo determinado, por lo que se centra en la naturaleza del trabajo para revelar los saberes propios de la transformación de una materia o situación apuntando al reconocimiento profesional. Este reconocimiento, más allá de un diploma importante de estudios o un alto salario, constituye una premisa central de los principios metodológicos del ETED (variabilidad y tecnicidad). Los pasos para aplicar el ETED son:

1. Identificación de los actores
2. Entrevistas
3. Estructuración de la información
4. Escritura y formalización de cada noción
5. Retorno y validación a los grupos técnicos formados por los titulares de los empleos.

En el ETED, el trabajo competente se caracteriza por:

- ☞ La capacidad de enfrentar imprevistos
- ☞ La dimensión relacional
- ☞ La capacidad de cooperar
- ☞ La creatividad.

Modelo ocupacional

Su objeto de análisis es el puesto de trabajo y la tarea para definir un currículum de formación. Su metodología se basa en el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio, o sea, ¿qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace?

El proceso de análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones, donde se describen las competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional.

Las principales metodologías de análisis utilizadas en este enfoque son:

I. DACUM (de sus siglas en inglés, desarrollo de un currículum)

Es un método participativo que permite, fundamentalmente, identificar las tareas y funciones que un trabajador debe ser capaz de realizar para alcanzar un desempeño exitoso. Este proceso de análisis implica reunir a un pequeño grupo especializado en un campo o área ocupacional para identificar las habilidades o competencias necesarias para desempeñarse en un campo. El proceso de elaboración de una descripción ocupacional mediante la técnica del DACUM tiene varios pasos fundamentales:

1. Planificación del taller DACUM
2. Ejecución del taller
3. Elaboración de la descripción ocupacional
4. Validación
5. Agregación de criterios de desempeño (opcional)
6. Revisión final
7. Publicación.

Los resultados obtenidos se utilizan como base para la identificación y planificación de los materiales para la enseñanza, incluido el desarrollo de un currículo.

II. SCID (de sus siglas en inglés, desarrollo sistemático e institucional de un currículum)

El método SCID es una metodología enfocada al desarrollo de un currículum relevante, llevando a cabo un análisis detallado de las tareas que son identificadas a partir del DACUM. La información relevada permite establecer parámetros bajo los cuales el trabajador debe demostrar su desempeño, o sea, el cumplimiento de normas de seguridad, actitudes y comportamientos que lo lleven a un desempeño destacado, errores posibles, máquinas, herramientas y materiales utilizados.

El proceso de ejecución de la técnica SCID se desarrolla mediante varios pasos:

1. Análisis
2. Diseño
3. Desarrollo instruccional
4. Operación
5. Evaluación

De esta forma se cierra el ciclo analizando si se eleva el nivel de competencia de los participantes y si los contenidos tuvieron relevancia.

III. AMOD (de sus siglas en inglés, un modelo)

El método AMOD es un modelo que utiliza como base al DACUM y le agrega la perspectiva de organización de las funciones y tareas desde el punto de vista del diseño del currículo formativo. Su principal innovación es la mayor relación con el proceso de diseño curricular debido a que establece la secuencia en que puede hacerse la formación, además, aporta mayores bases para la evaluación.

Esta técnica permite establecer la secuencia en la que se puede hacer la formación. Su desarrollo se puede resumir en los siguientes pasos:

1. Lluvia de ideas sobre las tareas que componen la ocupación
2. Depuración de las tareas
3. Establecer las funciones y las tareas por función
4. Ordenar las tareas en orden de complejidad dentro de cada función
5. Ordenar las funciones según la lógica del aprendizaje

Se obtiene así un orden que va de las funciones más sencillas a las más complejas, lo que permite responder a las preguntas: ¿Con qué comienza? ¿Con qué continúa? ¿Con qué termina el aprendizaje? Una vez efectuado este ordenamiento, es muy probable que las funciones se conviertan en módulos de aprendizaje; y estos a su vez, se conformen por cada una de las tareas que integran cada módulo.

Modelo funcional

Es un método comparativo que analiza las relaciones existentes entre las empresas, así como los resultados, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, con el propósito principal de identificar las unidades de competencias y sus respectivos elementos, para luego definir sus contenidos. Su objeto de análisis es la función productiva con énfasis en la certificación de competencias.

Los principios generales del este modelo son:

- ☞ Se aplica de lo general -propósito principal reconocido- a lo particular.
- ☞ Identifica funciones delimitadas con un principio y fin claro, las cuales no deben estar circunscritas a un contexto de trabajo específico.
- ☞ El desglose se realiza sobre la base de la relación causa- consecuencia.
- ☞ Termina cuando en la desagregación del Mapa Funcional se identifican las contribuciones individuales de los trabajadores, lo que se denomina “Elementos de Competencia”.

La aplicación de este análisis se resume en los siguientes pasos:

1. Conformar el grupo de expertos
2. Fijar el propósito: establecer el propósito y alcance del análisis a efectuar
3. Desarrollar el mapa funcional
4. Identificar las unidades de competencia y redactar los elementos de competencia
5. Redactar los criterios de desempeño
6. Redactar el campo de aplicación
7. Redactar las evidencias de desempeño
8. Redactar las evidencias de conocimiento
9. Asegurar la calidad del estándar.

Cada uno de los modelos antes descritos, llevan implícito la utilización de otras herramientas mundialmente conocidas, las cuales se describen a continuación.

Entrevista

Esta técnica se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Esta técnica es una forma de conversación, no de interrogación, que aporta valiosas opiniones, comentarios, ideas o sugerencias. Su estructura puede presentarse en dos tipos: no estructuradas y estructuradas. Las entrevistas no estructuradas utilizan una serie de preguntas sin estructura, con una sesión de preguntas y respuesta libres. Por otra parte, las estructuradas utilizan preguntas estandarizadas cuyo formato de respuestas puede ser abierto o cerrado. Las preguntas para respuestas abiertas permiten a los entrevistados dar cualquier respuesta que parezca apropiada, ya que pueden contestar por completo con sus propias palabras; mientras que en las preguntas para respuestas cerradas se proporcionan al usuario un conjunto de respuestas a seleccionar.

Para la preparación de una entrevista es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Determinar la posición que ocupa en la organización el futuro entrevistado, sus responsabilidades básicas, actividades, etc.
2. Preparar las preguntas que van a plantearse y los documentos necesarios.
3. Fijar un límite de tiempo y preparar la agenda para la entrevista.
4. Elegir un lugar donde se pueda conducir la entrevista con la mayor comodidad.
5. Hacer la cita con la debida anticipación.

Encuesta

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Estas atendiendo al ámbito que abarcan se pueden clasificar en:

- ☞ Encuestas exhaustivas y parciales: es exhaustiva cuando abarca a todas las unidades estadísticas que componen el colectivo, universo, población o conjunto estudiado y en caso contrario se denomina parcial.
- ☞ Encuestas directas e indirectas: es directa cuando la unidad estadística se observa a través de la investigación propuesta registrándose en el cuestionario e indirecta cuando los datos obtenidos no corresponden al objetivo principal de la encuesta.
- ☞ Encuestas sobre hechos y encuestas de opinión: las encuestas de opinión tienen por objetivo averiguar lo que el público en general piensa acerca de una determinada materia o lo que considera debe hacerse en una circunstancia concreta y las encuestas sobre hechos se realizan sobre acontecimientos ya ocurridos.

Es válido señalar que al igual que en las entrevistas, en las encuestas también son utilizadas las preguntas para respuestas abiertas y cerradas.

Para la realización de un cuestionario eficaz y útil, se hace necesario tener en cuenta entre otras reglas las siguientes:

1. Las preguntas han de ser pocas (no más de 30), preferentemente cerradas y numéricas.
2. Redactar las preguntas con lenguaje sencillo de forma concreta y precisa, evitando utilizar palabras abstractas y ambiguas.
3. Formular las preguntas de forma neutral.
4. No hacer preguntas que obliguen a esfuerzos de memoria, consulta de archivos, cálculos numéricos complicados.
5. Redactar las preguntas de forma personal y directa, que no levanten prejuicios en los encuestados.
6. Redactar las preguntas limitadas a una sola idea o referencia.
7. Evitar preguntas condicionantes que conlleven una carga emocional grande.

Luego de identificadas las competencias resulta de gran importancia el proceso de evaluación de las mismas. Este puede entenderse como un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador, con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido y consecuentemente su certificación. En otras palabras, la evaluación de competencias permite contrastar el desempeño observado y las evidencias recogidas contra las realizaciones profesionales, los criterios de desempeño y las evidencias necesarias para acreditar la competencia.

Todo este proceso de evaluación de competencias laborales lleva implícito una serie de técnicas que pueden emplearse para este fin. Adoptando como criterio el tipo de información sobre el que se centran se pueden distinguir:

- ☞ Técnicas para valorar competencias que se apoyan prioritariamente en rasgos o características de las personas.
- ☞ Técnicas que parten del comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo.
- ☞ Técnicas que, pudiendo incluir la recogida de informaciones como las anteriores, integran éstas con las valoraciones de los propios trabajadores o de otros miembros de la organización.

El abanico de técnicas que podrían emplearse en la evaluación de competencias conforme a la clasificación anterior se recoge en la tabla N° 1:

Fuentes de información	Instrumentos de evaluación
Experiencia práctica	<ul style="list-style-type: none">☞ Listas de verificación☞ Sistemas de escalas para la observación☞ Incidentes críticos☞ Simulación y ejercicios prácticos
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none">☞ Test psicológico☞ Recogida de información biográfica☞ Entrevista de evaluación☞ Portafolios
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none">☞ Auto-informe sobre comportamientos☞ Balance de competencias☞ Evaluación de 360°

Tabla N° 1: Técnicas para la evaluación de competencias laborales

Fuente: (16)

El primer bloque de técnicas se apoya en el análisis del desempeño laboral de los trabajadores, tomando como fuente de información la experiencia de trabajo real o simulada; en este caso, el acceso a la información se realiza de modo directo, dado que el evaluador observa directamente el modo en que se comporta el sujeto evaluado.

El segundo bloque se basa en el análisis de las características y experiencias del sujeto evaluado; en este caso, el evaluador valora la actuación del trabajador a partir de sus características personales o a partir de la obtención de información mediada por los sujetos acerca de su experiencia.

El tercer y último conjunto de técnicas son las que utilizan como fuente de información a los propios trabajadores que son evaluados o a otros miembros de la organización; en este caso, la información manejada se recoge de las valoraciones que diferentes personas hacen sobre el sujeto evaluado.

Conclusiones parciales del capítulo

Después de confeccionado el marco teórico de la investigación es válido concluir que:

1. Los modelos de GCH, constituyen un recurso valioso que permite organizar, controlar y fortalecer todos los procesos y actividades relacionados con el CH.

2. La familia de normas cubanas NC–SGICH 3000:2007 centradas en las competencias laborales, constituyen una guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe y aplique su propio SGICH en correspondencia con sus particularidades.
3. La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite identificar y evaluar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos que ocupan dichas actividades.
4. Existen numerosos métodos y herramientas que pueden ser empleados en la gestión del proceso de competencias, los que implementados convenientemente permiten establecer las acciones apropiadas para su gestión.

Capítulo II.- Procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de competencias. Elaboración

2.1 Caracterización de la Empresa Avícola Cienfuegos

La EAC perteneciente a la Unión del Combinado Avícola Nacional del Ministerio de la Agricultura se encuentra ubicada en la calle 2 NE # 4906 - A. Fue creada a través de la Resolución 214/76 firmada por Rafael Francia Mesote Ministro de la Agricultura, con fecha del 23 de diciembre de 1976, la cual establece su carácter nacional y subordinada a la dirección nacional de la avicultura del propio ministerio. En estos momentos se encuentra inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial aprobado desde junio del 2001. Actualmente cuenta con 15 Unidades Empresariales de Base (UEB), 2 de ellas de aseguramiento a la producción y el resto productivas, como se muestra en la estructura organizativa reflejada en el anexo # 1.

La entidad posee una sólida tradición en la producción de carne y huevos de aves, que ha permitido satisfacer las demandas del mercado en Moneda Nacional y Moneda Librementemente Convertible atendiendo a la diversidad de clientes, haciendo uso de tecnología de avanzada y apoyada en la amplia experiencia adquirida a través del paso de los años. El contacto directo con las necesidades del mercado en el cual opera y el esfuerzo constante por servir a los clientes la ha llevado a reunir una amplia variedad de productos de alta calidad, mejorando el entorno social y la calidad de vida del personal involucrado en el proceso productivo. Para llevar adelante con perseverancia y excelencia la misión dispone de un capital humano capacitado y comprometido a apoyar e impulsar el desarrollo de la actividad, lo cual ha permitido con un sostenido incremento del desarrollo tecnológico, incrementar los niveles de eficiencia y calidad en la producción avícola.

El **objeto social** de esta empresa, emitido por el Ministro de la Agricultura, ha sido aprobado mediante la Resolución 769 con fecha del 27 de enero de 2005, en el cual define lo siguiente:

- ☞ Producir y comercializar de forma mayorista: Aves vivas, huevos de aves, carnes de aves, subproductos avícolas, embutidos y ahumados, en moneda nacional y en divisa.
- ☞ Producir y comercializar de forma minorista a través de Mercados Agropecuarios Estatales y ferias, aves vivas y otros animales de ganado menor, incluyendo sus carnes, huevos de cáscara marrón, huevos de cáscara blanca no balanceable, huevos de codorniz, subproductos avícolas y productos agropecuarios, en moneda nacional.
- ☞ Prestar servicio de transporte especializado de piensos y sus materias primas, en moneda nacional.

- ☞ Comercializar de forma mayorista sacos vacíos de propileno, nuevos y recuperados al sistema de la Agricultura en moneda nacional.
- ☞ Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios al sistema de la Agricultura, en moneda nacional.
- ☞ Producir y comercializar de forma mayorista medicamentos avícolas al sistema de la Agricultura y a terceros, en moneda nacional.
- ☞ Comercializar de forma minorista a sus trabajadores, excedentes de productos agropecuarios autorizados, en moneda nacional.
- ☞ Brindar servicio de transporte de carga por vía automotor, en moneda nacional.
- ☞ Ofrecer servicio de incubación en moneda nacional.
- ☞ Prestar servicio de alquiler de equipos, en moneda nacional.
- ☞ Brindar servicio de comedor, cafetería y recreación a trabajadores del sistema, en moneda nacional.
- ☞ Realizar construcción y reparación de viviendas a los trabajadores del sistema, en moneda nacional.
- ☞ Brindar servicio de alquiler de áreas y locales, en moneda nacional.
- ☞ Producir y comercializar de forma mayorista materiales alternativos de construcción al sistema y efectuar la venta minorista a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.

Misión

Producir y comercializar con efectividad huevos, carne de aves y otros productos avícolas y agropecuarios.

Visión

Hemos logrado trabajar con el máximo potencial productivo de las aves y lideramos la comercialización de productos avícolas dentro del territorio y otras zonas del país.

Procesos de la EAC y sus interrelaciones

En el SGICH de la EAC se han identificado 8 procesos que se desglosan en los siguientes niveles (ver anexo # 2):

Procesos estratégicos

- ☞ Gestión Estratégica de la Organización
- ☞ Gestión de la Calidad

Procesos claves

- ☞ Proceso de producción y comercialización de productos avícolas

Subprocesos

- Línea ligera
- Línea semirrústica (producción de campero, criollo y guineo)

Cada una de estas líneas de producción transita por un ciclo que comprende las etapas: inicio; desarrollo; adaptación y ponedoras; y acopio, distribución y ventas.

Procesos de Apoyo

- ↻ Gestión de recursos físicos
- ↻ Gestión de Recursos Humanos
- ↻ Gestión de Recursos Financieros
- ↻ Genética
- ↻ Producción agropecuaria

Valores de la organización

1. Sentido de pertenencia.
2. Consagración.
3. Disciplina.
4. Trabajo en equipo.
5. Ejemplaridad.
6. Pensamiento económico.
7. Honestidad.
8. Dedicación.
9. Constancia.
10. Respeto.

A continuación se hace referencia a los elementos de la matriz DAFO y a los objetivos estratégicos del presente año, que se relacionan con la GCH:

Debilidades

- ↻ Insuficiente atención al hombre.
- ↻ Insuficiente preparación de las reservas de cuadros.

Amenazas

- ↻ Clima desfavorable.
- ↻ Entorno no perfeccionado.

Fortalezas

- ↻ Nivel Técnico Profesional.
- ↻ Integridad y prestigio de sus cuadros.

- ☞ Compromisos con los principios de la revolución.
- ☞ Estar consciente de la importancia de nuestra producción para la alimentación del pueblo.
- ☞ Tener implantado el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- ☞ Sistema de comunicación eficaz.
- ☞ Estabilidad de la fuerza de trabajo.

Oportunidades

- ☞ Reconocimiento de la población.
- ☞ Poseer el asesoramiento del Instituto de Investigaciones Avícolas y otros centros educaciones y de investigaciones en la provincia.

Objetivos de trabajo del año

1. Alcanzar la entrega de 50 libras por trabajador de productos agropecuarios.
2. Consolidar mecanismos de control que permitan garantizar de forma razonable la utilización eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.
3. Implementar en el 100 % de las unidades el SGICH.
4. Elevar el desempeño integral de la empresa a través de la aplicación del Decreto Ley No 281 "Sistema de Comunicación Empresarial".

2.2 Diagnóstico de la situación actual

Para implementar un SGICH en una organización, esta debe garantizar previamente el cumplimiento de las premisas que le otorgan el grado de orientación estratégica en su trabajo, así como los requisitos generales y específicos que exigen las NC 3000.

La EAC es una de las organizaciones del territorio con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de su capital humano, razón por la cual se hace necesario realizar un diagnóstico de su situación actual para verificar el cumplimiento de las premisas y requisitos antes mencionados. Para ello se utilizaron las siguientes herramientas de diagnóstico en el orden en que aparecen:

- ☞ La tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano (anexo # 3).
- ☞ El procesamiento de datos con el programa estadístico SPSS.
- ☞ El diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001 (anexo # 4).

Esta **tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano**, parte integrante del modelo de GICH, cuya aplicación se considera viable para el sistema empresarial cubano, se

utilizó para determinar la situación en que se encuentra la empresa para implementar su propio SGICH basándose fundamentalmente en la medición de los niveles de integración interna, externa y estratégica. Su técnica principal es una lista de chequeo complementada con un soporte informático que permite el monitoreo sistemático de los avances que se van alcanzando. Su aplicación es extensiva a los dirigentes administrativos y representantes de las organizaciones de manera individual, pero analizando las respuestas a cada pregunta de forma colectiva en el consejo de dirección y seleccionando por consenso solamente una como válida, que es la que más se aproxima a la realidad de la empresa.

En este sentido se procedió a su aplicación a una muestra intencionada compuesta por los 20 integrantes del Consejo de Dirección ampliado y los 17 especialistas técnicos B y C en GCH de la EAC.

Entre los resultados que se obtienen de su aplicación y procesamiento se puede señalar la medición y evaluación del nivel de integración actual de la GCH con la estrategia empresarial, mostrando los procesos que más y menos favorecen por su nivel de desarrollo a la integración estratégica. De ellos se prestará especial atención al estado del proceso competencias laborales, resultando que:

- ☞ El nivel de integración actual de la GCH con la estrategia empresarial es de un 64,20% mientras que el proceso competencias laborales se muestra con un 66,67%, evidenciándose además que este proceso no es de los que más favorecen a la integración estratégica sino que su influencia es tendiente a la media. Ver gráficos en el anexo # 5.

Teniendo en cuenta que los resultados obtenidos anteriormente con la utilización de la tecnología de diagnóstico son muy generales, se hace necesario profundizar en las causas que provocan ese nivel de integración y en su grado de incidencia. En este sentido se utilizó el **programa estadístico SPSS**, para procesar los resultados individuales obtenidos en la lista de chequeo, resultando que:

- ☞ No están identificadas las competencias laborales claves de la empresa, ni las de los procesos de las actividades principales, ni las de los trabajadores que laboran en ellas.
- ☞ La idoneidad demostrada de cada trabajador se establece por parte de las comisiones presididas por el director del centro o jefe inmediato superior.
- ☞ No están identificadas las brechas con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo a los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.
- ☞ No está estructurada la gestión por competencias.

- ☞ Actualmente se comienza a trabajar en la gestión de la calidad y en la disminución de las producciones defectuosas.

Por otra parte, para indagar aún más sobre otras posibles causas que puedan provocar la situación actual, se aplicó el **diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001**, lo que permitió corroborar las anteriores insuficiencias y detectar otras nuevas entre las que se encuentran:

- ☞ No está designado ni constituido el Comité de Competencias de la organización.
- ☞ La organización no dispone de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales, las de los cargos de dichas actividades y las demostradas por cada trabajador para ocupar un determinado cargo.
- ☞ La alta dirección de la organización no tiene identificadas ni aprobadas las competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, además tampoco tiene identificados a los trabajadores con un desempeño superior comparado con las competencias ni a los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior.
- ☞ La organización no utiliza las competencias laborales para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

2.3 Diseño del procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de competencias

Un procedimiento documentado recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que debe describir qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia de haber realizado dicha actividad. En términos generales debe tener la siguiente estructura:

- ☞ Portada general: se indican las personas que elaboran, revisan y aprueban el procedimiento.
- ☞ Cabecera: se muestra en todas las páginas del procedimiento y se indica el título, la edición, la fecha y la página de que se trata.
- ☞ Apartado objeto: describe la utilidad del procedimiento.
- ☞ Apartado alcance: describe en que situación debe o puede aplicarse el procedimiento.
- ☞ Apartado referencias: resume todas las alusiones que se hacen en el procedimiento a otros procedimientos u otros documentos.
- ☞ Apartado definiciones: recoge aquellas palabras donde pueda ser conveniente aclarar bien algo, por ser de uso no habitual o bien por utilizarse con un significado diferente al comúnmente establecido.

- ☞ Apartado principal: describe las actividades que están documentadas por el procedimiento en cuestión.
- ☞ Apartado responsabilidades: resume todas las responsabilidades que se citan en el procedimiento.
- ☞ Registros: se enumeran qué registros se generan cuando el procedimiento está en funcionamiento.

El objetivo general de esta investigación consiste en elaborar un procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales de la EAC, en aras de lograr la certificación del SGICH. A continuación se elabora dicho procedimiento empleando la estructura antes mencionada.

 Empresa Avícola Cienfuegos	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	Edición:
	Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la EAC.	Fecha: 25 / 05 / 09 Página: 1 de 11
<h1>Identificación, validación y certificación de Competencias en la EAC</h1>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

 Empresa Avícola Cienfuegos	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	Edición:
	Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la EAC.	Fecha: 25 / 05 / 09
		Página: 2 de 11
<p>Apartado objeto</p> <p>Establecer de manera formalizada lo que el trabajador sabe y es capaz de hacer mediante el comportamiento que demuestre en el desempeño efectivo de una función laboral, ya sea en el puesto de trabajo, en un proceso o a nivel de organización, de manera que contribuya al logro de los resultados estratégicos de la organización.</p> <p>Apartado alcance</p> <p>Válido para la gestión de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades.</p> <p>Apartado referencias</p> <ul style="list-style-type: none">↪ NC-3000, 3001, 3002 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano”.↪ Elementos que componen la caracterización de la empresa.↪ Resolución de Nombramiento del Comité de Competencias.↪ Documentos de trabajo del Comité de Competencias.↪ Procedimiento documentado de competencias laborales (MTSS-IEIT). <p>Apartado definiciones</p> <p>Comité de Competencias</p> <p>Grupo de trabajadores de la organización, encargado de atender, dirigir y controlar todo el proceso de competencias laborales en la entidad.</p> <p>Competencias Laborales</p> <p>Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.</p> <p>Competencias organizacionales</p> <p>Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales.</p>		

 Empresa Avícola Cienfuegos	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	Edición:
	Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la EAC.	Fecha: 25 / 05 / 09
		Página: 3 de 11
<p>Desempeño laboral adecuado</p> <p>Aquel que es adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo, que expresa la idoneidad demostrada y lleva el rendimiento laboral y la actuación profesional acorde a los requisitos mínimos.</p> <p>Desempeño laboral superior</p> <p>Se refiere al rendimiento laboral y la actuación profesional superior del trabajador, con un alto impacto económico y social, presente y futuro, que se identifica con las exigencias de un desempeño laboral adecuado más aquellas competencias sociales, de relaciones, y éticas, que posibilitan el desarrollo de competencias grupales, transversales, de procesos y de la organización.</p> <p>Gestión por competencias</p> <p>Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores.</p> <p>Idoneidad demostrada</p> <p>Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.</p> <p>Perfil de competencias</p> <p>Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización.</p> <p>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano(SGICH)</p> <p>Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.</p>		

 Empresa Avícola Cienfuegos	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	Edición:
	Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la EAC.	Fecha: 25 / 05 / 09
		Página: 4 de 11

Apartado principal

Las competencias laborales constituyen el factor por excelencia en la GICH, pues además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. Es por ello que se identifican, se validan y se certifican las competencias en los niveles siguientes:

- ☞ La organización (competencias distintivas de la organización).
- ☞ Los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos).
- ☞ Los cargos de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo).

Los cargos de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo). Para desarrollar todo el trabajo que implica este complejo proceso de competencias laborales se ha diseñado un plan de acciones compuesto por varias etapas, el cual se encuentra representado gráficamente en el anexo # 6. A continuación se describen cada una de estas fases:

I. Constitución del Comité de Competencias.

El Comité de Competencias debe constituirse con las siguientes especificaciones:

- ☞ Miembro de la alta dirección (Presidente).
- ☞ Directivos de la organización.
- ☞ Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades principales y en los cargos de dichas actividades.

II. Realización del análisis documental.

Esta fase se caracteriza por el estudio y análisis de los documentos relacionados con el SGICH en la organización, con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para el conocimiento del equipo de trabajo en esta materia y a partir de ahí programar el cronograma de tareas a desarrollar. Entre la documentación a examinar se encuentra:

- ☞ NC-3000, 3001, 3002 "Sistema de GICH".
- ☞ Legislación laboral vigente referida a la GRH.
- ☞ Elementos que componen la caracterización de la empresa.
- ☞ Plantillas de cargos y ocupaciones.
- ☞ Calificador de cargos técnicos comunes.

 Empresa Avícola Cienfuegos	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	Edición:
	Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la EAC.	Fecha: 25 / 05 / 09
		Página: 5 de 11

III. Desarrollo del proceso de competencias laborales.

Teniendo en consideración los subprocesos en que se divide el proceso de competencias laborales, en lo adelante se describen las acciones a desarrollar en cada uno de ellos para implementar el procedimiento.

1. IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para lograr una adecuada identificación y construcción de las competencias laborales de la empresa, se imparte al Comité de Competencias una capacitación sobre el tema, precisando entre otros aspectos, los instrumentos que pueden ser empleados para ese fin y la estructura gramatical que deben presentar las competencias definidas, la cual permite caracterizar la acción, definir sobre qué objeto recae y en que condiciones lo hace (VERBO + OBJETO + CONDICIÓN).

Seguidamente se identifican las competencias organizacionales empleándose para ello la técnica de trabajo en grupo “Brainstorming”. Luego para establecer el orden de importancia de las competencias resultantes, se utiliza el método de expertos por rondas, para finalmente elaborar el perfil de competencias de la organización cuya estructura se muestra en el anexo # 7.

Descripción de la técnica “Brainstorming”

La lluvia de ideas o brainstorming, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de ideas sobre un tema o problema determinado en un ambiente relajado.

Descripción del método Delphi

El método de Expertos o Delphi por rondas es una herramienta que permite después de definidas las competencias ordenarlas según determinado orden de prioridad.

Por otra parte, para identificar y construir las competencias de los procesos claves que se encuentran definidos en el mapa de procesos de la organización, se utiliza nuevamente la tormenta de ideas para determinar las competencias laborales de estos procesos y luego se elaboran los perfiles de competencias correspondientes cuya estructura se muestra en el anexo # 8.

 Empresa Avícola Cienfuegos	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	Edición:
	Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la EAC.	Fecha: 25 / 05 / 09
		Página: 6 de 11
<p>Por último, para identificar y construir las competencias de los puestos claves, se parte del propósito fundamental de los procesos claves y se elabora una propuesta de puestos claves que será analizada y aprobada en el consejo de dirección de la organización. Luego se reúne a todos los trabajadores que se desempeñan en estos cargos y se comienza a dialogar con ellos sobre sus actividades de trabajo, los resultados que obtienen y los criterios por los cuales se orientan para obtener un determinado resultado, lo que permite elaborar el perfil del cargo cuya estructura se muestra en el anexo # 9. A partir de este y utilizando del modelo funcional el mapa funcional, se representa gráficamente la derivación gradual desde la función principal del puesto que se analiza hasta el elemento mínimo de competencia que se requiere, lo que posibilita confeccionar el perfil de competencias para este nivel, cuya estructura se muestra en el anexo # 10.</p> <p><u>Descripción del mapa funcional</u></p> <p>El mapa funcional es una representación gráfica que presenta una estructura de árbol dispuesto horizontalmente tal como se muestra en el anexo # 11. Consiste en la desagregación de las funciones que hacen posible el cumplimiento del propósito clave del puesto que se analiza, expresándose en unidades de competencia y elementos de competencia.</p> <p>Una vez realizado el proceso de identificación de las competencias para los diferentes niveles, siguiendo los procedimientos establecidos, se procede al análisis y aprobación por la alta dirección de las competencias identificadas, quedando validadas, aprobadas y recogidas en un solo documento dichas competencias, convirtiéndose así en una referencia para el trabajo de la GICH en la empresa.</p> <p>2. NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS</p> <p>El proceso general de normalización de competencias se puede describir en varias etapas:</p> <ul style="list-style-type: none">☞ Conceptualización, que es realizar un acercamiento entre empresa y trabajadores.☞ Análisis funcional, que es una metodología de organización de la información ocupacional de la empresa.☞ Normalización de competencias, que comprende las funciones que a este nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas.		

 Empresa Avícola Cienfuegos	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	Edición:
	Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la EAC.	Fecha: 25 / 05 / 09
		Página: 7 de 11
<p>El sentido de la normalización es reconocer la aplicabilidad de una determinada competencia para una generalidad de casos en diversos ambientes laborales. A continuación se describen los elementos que la componen, los cuales se disponen en un formato específico como se muestra en el anexo # 12:</p> <p>Unidad de competencia Función productiva definida en el mapa funcional.</p> <p>Realización profesional o elemento de competencia Descripción del resultado laboral que un trabajador es capaz de lograr, en forma tal que no quede circunscrito en un contexto laboral específico.</p> <p>Criterios de desempeño Conjunto de descriptores de las reglas o juicios técnicos o éticos que orientan al trabajador y este los aplica en el ejercicio profesional. Parte de las unidades de competencia y los elementos de competencia para determinar qué debe hacer y qué no debe hacer el trabajador para cumplir con el propósito principal del puesto. Para ello es necesario tener en cuenta y distinguir los criterios mínimos o básicos que brinda un nivel mínimo para alcanzar la estrategia y los propósitos de la organización, y también un nivel superior, que va más allá del básico y se extiende e integra conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para desarrollar las competencias grupales, sociales y organizacionales, tales como la comunicación, el aprendizaje, el apoyo mutuo, etc. De este modo quedan definidos los criterios correspondientes al desempeño laboral adecuado y al desempeño laboral superior.</p> <p>Evidencias requeridas Pruebas inobjectables de que efectivamente se posee la competencia para la realización de la actividad.</p> <p>Por desempeño Relacionada con la técnica utilizada en el desempeño de la actividad, por lo que requieren de la observación y el análisis del proceso de trabajo de la persona evaluada.</p> <p>Por producto Refieren los resultados o los productos identificables y tangibles que pueden usarse como referentes para demostrar que la actividad fue realizada.</p>		

 Empresa Avícola Cienfuegos	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	Edición:
	Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la EAC.	Fecha: 25 / 05 / 09
		Página: 8 de 11
<p>Por conocimiento</p> <p>Precisa los requerimientos de conocimiento y de comprensión que debe poseer la persona que se evalúa, para demostrar que tiene las bases suficientes y necesarias para un desempeño eficiente.</p> <p>Campo de aplicación</p> <p>Describe los diferentes contextos tecnológicos y organizacionales en los que puede insertarse una persona y en los que puede ser evaluada, para darle mayor universalidad a sus competencias.</p> <p>Guía para la evaluación</p> <p>Establece los métodos de evaluación y las mejores formas de recolección de las evidencias para la evaluación de las competencias. Se trata de establecer el documento que evalúa las evidencias, e indica si la persona es competente con el desempeño laboral adecuado o superior. Puede realizarse a partir de un cuestionario de preguntas cerradas sobre distintos aspectos, mediante reportes sobre el cumplimiento de las normas, por observación directa, a través de los indicadores de gestión establecidos y otros.</p> <p>La norma técnica de competencia laboral se genera a través de un proceso de consensos entre los trabajadores que intervienen activamente en los procesos y puestos claves de la organización, con el objetivo de acordar:</p> <ul style="list-style-type: none">☞ La metodología de definición de buenas prácticas profesionales o la interpretación de las buenas prácticas que integran una actividad de trabajo determinada.☞ Los indicadores de gestión que van a ser considerados para definir los desempeños competentes.☞ El nivel de autonomía y responsabilidad que se le otorgará al individuo o grupo, a nivel de puesto de trabajo, del proceso o de la organización, para la toma de decisiones sobre incidentes o sobre la resolución de problemas. <p>3. FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS</p> <p>El proceso de formación consta de tres pasos esenciales:</p>		

 Empresa Avícola Cienfuegos	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	Edición:
	Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la EAC.	Fecha: 25 / 05 / 09
		Página: 9 de 11

1. La detección o diagnóstico de los problemas o necesidades de formación y desarrollo de las capacidades requeridas en relación a las competencias establecidas para un puesto, proceso u organización. Como resultado se obtiene una matriz de necesidades de competencias donde se define si su alcance es a corto o largo plazo, como se muestra a continuación:

Unidad de competencia	Unidad de competencia	Unidad de competencia	Unidad de competencia
P1	P5	P4	
P2	P3	P1	
P3	P1		
P4	P4		
P5	P2		

Donde: P1, P2, y P3 son competencias con programación inmediata.
 P4 y P5 son competencias con programación a largo plazo.

Tabla N° 2: Matriz de Necesidades de competencias

Fuente: Procedimiento documentado de competencias laborales (MTSS-IEIT)

2. La determinación de los problemas y necesidades a solucionar a partir de la evaluación de las competencias.
3. La elaboración y selección de alternativas de solución que comprendan la formación sobre la parte teórica y práctica de la competencia. Estas variantes de solución pueden ser cursos de formación "in situ" o "en la tarea", la autoformación controlada, o la utilización de presentaciones o demostraciones didácticas.

Una vez finalizado este proceso, se procede a la certificación de la adquisición de la formación, lo que servirá para la fase de certificación de competencias.

4. CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

En esta etapa se define la forma en que se va a llevar a cabo en la organización, la comprobación de que los trabajadores poseen y han demostrado las competencias identificadas y aprobadas para los diferentes niveles, así como la certificación de dichas competencias como resultado final de este proceso.

 Empresa Avícola Cienfuegos	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	Edición:
	Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la EAC.	Fecha: 25 / 05 / 09
		Página: 10 de 11
<p>En primer lugar la evaluación permite verificar la capacidad del trabajador para cumplir el estándar establecido en la norma de competencia, lo cual no es algo que se hace una vez y se acaba para siempre sino que es un proceso progresivo e incluso cotidiano. Para desarrollar este proceso no existe un método exclusivo sino una amplia estrategia de medición que incluye múltiples métodos para asegurar que las personas hayan adquirido el complejo repertorio de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para demostrar competencias. En sentido general, esta estrategia incluye las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none">☞ Determinar las técnicas e instrumentos para evaluar la competencia laboral de los trabajadores.☞ Integrar portafolios de evidencias de los trabajadores que van a certificar sus competencias.☞ Emitir juicios sobre los trabajadores que van a certificar sus competencias.☞ Orientar a los trabajadores en relación con el resultado de la evaluación de su competencia. <p>En este sentido, el Comité de Competencias identifica a los trabajadores que tienen un desempeño laboral superior comparado con las competencias identificadas y aprobadas y también identifica a los otros trabajadores, cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior. Este proceso permite visualizar el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores asociado al desempeño laboral en un determinado cargo. También facilita determinar las brechas existentes, tanto en lo individual como a nivel de la organización, en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios y establecer los planes de capacitación y desarrollo de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior.</p> <p>El empleo de la técnica de la entrevista de incidentes críticos, se recomienda para identificar las competencias asociadas a un desempeño laboral superior y consiste en entrevistar a cada uno de los trabajadores a fin de tener una descripción detallada de las ideas, acciones, interacciones y experiencias que les permiten alcanzar unos resultados concretos en relación con el desempeño esperado en el puesto de trabajo.</p>		

 Empresa Avícola Cienfuegos	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	Edición:
	Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la EAC.	Fecha: 25 / 05 / 09
		Página: 11 de 11
<p>Por último, la certificación de las competencias constituye el reconocimiento formal, en la organización donde el trabajador se desempeña, de las competencias demostradas por este y por consiguiente evaluadas por otras personas a partir de estándares definidos.</p> <p>Para concluir este proceso la organización debe diseñar el documento a utilizar para certificar las competencias de sus trabajadores (ver anexo # 13), así como establecer los registros correspondientes que aseguren el control y la confiabilidad de la entrega de esta certificación.</p> <p>Apartado responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none">☞ Comité de Competencias.☞ Consejo de dirección de la organización. <p>Registros</p> <ul style="list-style-type: none">☞ Constitución del Comité de Competencias.☞ Listado de competencias laborales en sus 3 niveles.☞ Perfiles de competencias de la organización, de los procesos claves y de los puestos claves.☞ Perfil de cargo de los puestos claves.☞ Normas Técnicas para las competencias laborales en sus 3 niveles.☞ Instrumentos empleados para la evaluación de las competencias.☞ Resultados de las evaluaciones de las competencias (evidencias recolectadas).☞ Matrices de necesidades de formación de las competencias en sus 3 niveles.☞ Diseño curricular para alcanzar las competencias requeridas.☞ Relación de competencias certificadas y los trabajadores certificados.		

Conclusiones parciales del capítulo

Después de confeccionado el capítulo II de la investigación es válido concluir que:

1. Los elementos de la caracterización de la EAC están declarados estratégicamente hasta el año 2010 y de estos solo se referencian en la investigación los relacionados con el objetivo de la misma.
2. A partir de los resultados obtenidos con el empleo de las herramientas utilizadas en el diagnóstico de la situación actual de la EAC, se demostró que no existe un procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias.
3. El procedimiento elaborado para la identificación, validación y certificación de las competencias en la EAC, da cumplimiento a uno de los requisitos establecidos en la NC-SGICH-3001.

Capítulo III.- Aplicación del procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias en la EAC

En la etapa de aplicación del procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de competencias en la EAC, primeramente se constituyó el Comité de Competencias de la organización, para lo cual se tuvieron en cuenta cada uno de los requisitos establecidos en el apartado principal de dicho procedimiento. Una vez constituido el comité se procedió a la aprobación del mismo en el consejo de dirección de la organización. La relación de sus miembros se muestra en la siguiente tabla:

Nº	Nombres y apellidos	Cargo en la EAC	Cargo en el Comité
1	Boris Tiel Carrabeo	Director Adjunto	Presidente
2	Virginia Vázquez Sori	Directora de RH	Vicepresidente
3	Luis Varela Izquierdo	Director Técnico Productivo	Miembro
4	Tania Jiménez Díaz	Especialista	Miembro
5	Osley Suárez Quevedo	Especialista	Miembro
6	Desy Lamas González	Trabajadora	Miembro
7	Kenia Flores Abella	Trabajadora	Miembro
8	Estrella Alfonso	Secretaria Sección Sindical	Invitada permanente
1	Yudit León Arencibia	Trabajadora	Especialista invitado
2	Dania Sarduy	Trabajadora	Especialista invitado
3	Martín Arencibia	Trabajador	Especialista invitado
4	Bernardo Lamas	Trabajador	Especialista invitado
5	Celia Rosa Jiménez	Trabajadora	Especialista invitado
6	Ricardo Mondeja	Trabajador	Especialista invitado

Nota: Se debe señalar que los especialistas invitados varían en correspondencia con el nivel de competencias, los procesos y puestos que se vayan a analizar en la sesión de trabajo.

En las sesiones iniciales de trabajo del Comité de Competencias se realizó un profundo estudio de los documentos declarados en la segunda fase del procedimiento, lo que permitió la elaboración de un informe que circuló por todos sus miembros con el objetivo de planificar adecuadamente las sesiones de trabajo.

En la tercera y última fase del procedimiento elaborado se hace referencia a los cuatro subprocesos que componen el proceso de competencias laborales, de los cuales se aplicó

solamente el primero. En este sentido, se destinó la primera sesión de trabajo para impartir al Comité de Competencias y sus especialistas invitados una preparación que les posibilitara ejecutar correctamente las acciones declaradas en el subproceso de identificación y construcción de las competencias en cada uno de los niveles.

Para la identificación y construcción de las competencias distintivas de la organización se empleó la técnica de trabajo en grupo "Brainstorming". Para su desarrollo se seleccionó un miembro del Comité de Competencias como moderador de la actividad el cual antes de comenzar explicó las siguientes reglas:

1. Se prohíben las críticas a las ideas.
2. Se da la bienvenida a las ideas extravagantes. Siempre es más fácil suavizar o descartar las ideas; pero es muy difícil generarlas.
3. Se lucha por la cantidad y no por la calidad.
4. Se trata de encontrar combinaciones y cambios valiosos, animando a los participantes para que adicionen o modifiquen las sugerencias de los demás.

Posteriormente se escribieron todas las ideas en una pizarra y se clasificaron en categorías de forma tal que muchas de ellas se combinaron y otras se eliminaron, resultando las competencias siguientes:

1. Experiencia significativa de la fuerza de trabajo en los procesos claves de la base productiva.
2. Elevada responsabilidad social.
3. Capacidad en la comercialización con bajos índices de mermas y elevada estabilidad.
4. Competencia profesional de especialistas y técnicos.
5. Formación y desarrollo continuos del personal.
6. Alto sentido de pertenencia.
7. Orientación al cliente.
8. Trabajo en equipo.

Luego se utilizó el método Delphi por rondas con el objetivo de ordenar las competencias antes mencionadas según el grado de importancia. Para ello se aplicó al Comité de Competencias (grupo de expertos) una encuesta (anexo # 14) solicitando sus opiniones al respecto. El procesamiento de la información obtenida se realizó teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- ☞ Se agrupan en una matriz todas las respuestas de los expertos.
- ☞ Se calcula la sumatoria ($\sum R_j$) y la media de los resultados anteriores (\bar{R}_j).

- Se calcula el coeficiente de concordancia entre los expertos mediante la expresión

$$Cc = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100 \quad (1)$$

Donde $\left\{ \begin{array}{l} Cc: \text{coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.} \\ Vn: \text{cantidad de expertos en contra del criterio predominante.} \\ Vt: \text{cantidad total de expertos.} \end{array} \right.$

- La cantidad de rondas a efectuar dependerá del valor de Cc el cual debe ser mayor o igual que 60% para que se considere aceptable la concordancia obtenida.
- Después de obtenido el nivel de concordancia aceptable, se procede a ordenar las competencias según el valor de \bar{R}_j , siendo la de mayor importancia la que menor valor de \bar{R}_j muestre.

Los resultados obtenidos de la aplicación de este método se muestran en el anexo # 15, de lo que se derivó el siguiente orden para las competencias distintivas de la organización:

1. Elevada responsabilidad social.
2. Alto sentido de pertenencia.
3. Experiencia significativa de la fuerza de trabajo en los procesos claves de la base productiva.
4. Competencia profesional de especialistas y técnicos.
5. Orientación al cliente.
6. Trabajo en equipo.
7. Capacidad de organización en la comercialización con bajos índices de mermas y elevada estabilidad.
8. Formación y desarrollo continuos del personal.

Después de ordenadas estas competencias y teniendo en consideración el modelo referenciado en el procedimiento para la elaboración del perfil de competencias de la organización, se procede a confeccionar el mismo según se muestra a continuación:

Perfil de Competencias de la EAC**Valores organizacionales**

Sentido de pertenencia	Ejemplaridad	Disciplina
Pensamiento económico	Consagración	Respeto
Trabajo en equipo	Constancia	Honestidad
Dedicación		

Metas del 2009

1. Alcanzar 73 millones de huevos.
2. Certificar en la línea ligera el Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Consolidar los resultados en la avicultura alternativa.
4. Alcanzar la entrega de 50 libras por trabajador de productos agropecuarios.
5. Consolidar mecanismos de control para garantizar la utilización eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.
6. Elevar el desempeño integral de la empresa a través del Decreto Ley 281.
7. Implementar en el 100 % de las unidades el SGICH.

Competencias Organizacionales

1. Elevada responsabilidad social.
2. Alto sentido de pertenencia.
3. Experiencia significativa de la fuerza de trabajo en los procesos claves de la base productiva.
4. Competencia profesional de especialistas y técnicos.
5. Orientación al cliente.
6. Trabajo en equipo.
7. Capacidad de organización en la comercialización con bajos índices de mermas y elevada estabilidad.
8. Formación y desarrollo continuos del personal.

Cuadro N° 2: Perfil de competencias de la EAC

Fuente: Elaboración propia

Para la identificación y construcción de las competencias de los procesos claves que aparecen destacados en el mapa de procesos de la organización, se procedió de forma similar, utilizando la tormenta de ideas de lo que resultaron las siguientes competencias:

1. Eficiencia y eficacia en los procesos claves
2. Desempeño de los procesos claves con elevados niveles de calidad
3. Técnicos y profesionales de los procesos claves altamente motivados

4. Espíritu de innovación y adaptabilidad.
5. Trabajo en equipo
6. Alto sentido de pertenencia
7. Experiencia en la producción de aves semirústicas de alta demanda
8. Capacidad de organización en la comercialización con bajos índices de merma y elevada estabilidad
9. Orientación al cliente

Partiendo de estas competencias se elaboraron entonces los perfiles de competencias necesarias y existentes de los dos subprocesos comprendidos en el proceso clave “Producción y comercialización de productos avícolas” para de ese modo poder determinar las brechas de conocimientos y habilidades y consecuentemente establecer el plan de formación y capacitación pertinente.

☞ Perfil de competencias para la línea ligera

Competencias	Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
	1	2	3	4	5
1. Eficiencia y eficacia en los procesos claves.					
2. Desempeño de los procesos claves con elevados niveles de calidad					
3. Técnicos y profesionales de los procesos claves altamente motivados					
4. Espíritu de innovación y adaptabilidad					
5. Trabajo en equipo					
6. Alto sentido pertenencia					
8. Capacidad de organización en la comercialización con bajos índices de merma y elevada estabilidad					
9. Orientación al cliente					

Cuadro N° 2: Perfil de competencias del subproceso línea ligera del proceso clave

Fuente: Elaboración propia

Perfil de competencias para la línea semirrústica

Competencias	Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
	1	2	3	4	5
1. Eficiencia y eficacia en los procesos claves.					
2. Desempeño de los procesos claves con elevados niveles de calidad					
3. Técnicos y profesionales de los procesos claves altamente motivados					
4. Espíritu de innovación y adaptabilidad					
5. Trabajo en equipo					
6. Alto sentido pertenencia					
7. Experiencia en la producción de aves semirrústicas de alta demanda					
8. Capacidad de organización en la comercialización con bajos índices de merma y elevada estabilidad					
9. Orientación al cliente					

Cuadro N° 3: Perfil de competencias del subproceso línea semirrústica del proceso clave

Fuente: Elaboración propia

Conociendo que el propósito fundamental del proceso clave es producir y comercializar aves vivas, carnes de aves, huevos y otros subproductos avícolas, alcanzando en cada etapa los indicadores bioproductivos establecidos y bajos índices de merma, se elaboró una propuesta de puestos claves que se analizó y aprobó en el consejo de dirección de la organización, resultando estos puestos ser:

- ☞ Operario Agropecuario Especializado
- ☞ Especialista B en Producciones Agropecuarias
- ☞ Director de UEB
- ☞ Director Técnico Productivo

Posteriormente se reunieron a todos los trabajadores que ocupan estos puestos, se les aplicó la entrevista para la confección del perfil del cargo y luego fueron analizadas para elaborar un único perfil por cada puesto. Teniendo en cuenta todos los aspectos que se relacionan en estos perfiles, se procedió a elaborar el mapa funcional para cada uno de los puestos, el cual comprende los siguientes elementos:

- ☞ Propósito clave del puesto: es el enunciado que define aquello que la ocupación permite alcanzar y se redacta con la estructura VERBO + OBJETO + CONDICIÓN.
- ☞ Unidades de competencia: son funciones atribuibles a una ocupación que se obtienen mediante la respuesta a la pregunta ¿qué hay que hacer para que lo anterior se logre?

- ☞ Elementos de competencia: son las funciones que corresponden a logros alcanzables por el trabajador que se obtienen de igual forma que las unidades. Se considera que son la especificación última y precisa de la competencia laboral.

Finalmente el título de la competencia que debe poseer cada trabajador que se desempeñe en los puestos claves, se deriva de las unidades de competencia identificadas en el mapa funcional.

A continuación se muestran los perfiles de cargo, los mapas funcionales y los perfiles de competencias para cada uno de los puestos claves:

Perfil de cargo del Operario Agropecuario Especializado (OAE)

I - IDENTIFICACION DEL CARGO

1. **Denominación del puesto:** Operario Agropecuario Especializado (OAE)
2. **Categoría ocupacional:** Obrero
3. **Área:** Producción
4. **Horario:** 7³⁰-12⁰⁰ AM y 1⁴⁰-4⁰⁰ PM
5. **Salario:** \$ 265.00
6. **Fecha de elaboración:** 02/06/08

II - ORGANIGRAMA DEL PUESTO

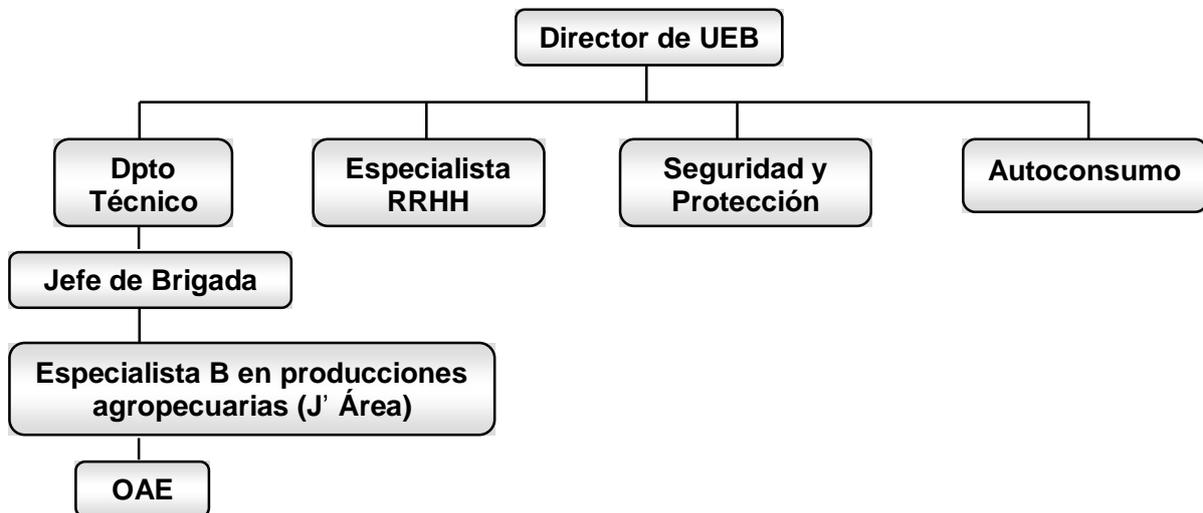


Figura N° 1: Organigrama del puesto OAE

Fuente: Elaboración propia

III - PUESTOS A QUIEN REPORTA

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Técnicos	X	

IV - PUESTOS QUE LE REPORTAN

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Ninguno		

V - CONTENIDO DEL PUESTO (Misión)

Atender todo lo relacionado con el cuidado, la salud y alimentación de las aves, garantizando la higiene personal y la de la nave, tener control de todos los recursos que están a su disposición para el desempeño de su trabajo, así como otros asuntos que solicite la administración.

VI - DESCRIPCION ESPECÍFICA

Actividades diarias

- ☞ Desinfectarse calzado y manos utilizando cal, agua y desinfectante para mantener higiene y salud de las aves.
- ☞ Conteo físico de las aves o revisión de la masa, para determinar pérdidas o alguna situación con relación a las aves.
- ☞ Correr las cortinas o toldos para que entre ventilación.
- ☞ Distribución de pienso planificado equitativo para el consumo para evitar que el ave se desequilibre, pierda peso y disminuya rendimiento de puesta de huevo.
- ☞ Distribuye uniformemente el pienso en los comederos, para estimular al ave a comer.
- ☞ Barrer pasillos interiores y de la nave para mantener la higiene y evitar enfermedades en las aves
- ☞ Distribución de medicamentos y agua a las aves para evitar enfermedades y fortalecerlas.
- ☞ Selección y clasificación de las aves para mejorar la uniformidad, las que se encuentren con problema se le da una atención especial.
- ☞ Recogida de huevos, según procedimientos establecidos.
- ☞ Distribución de calcio para fortificar la calidad de la cáscara de huevo.
- ☞ Correr las cortinas tapando con toldos y malla para evitar situaciones climatológicas.

Actividades periódicas

- ☞ Fregado de tetinas y depósitos de agua (según el día de la semana que se planifique).
- ☞ Fregado de Bandejas receptoras de huevos (según el día de la semana que se planifique).
- ☞ Raspado y fregado de los comederos (según el día de la semana que se planifique).
- ☞ Riego de cal y fregado de focos. (según el día de la semana que se planifique).

Actividades Ocasionales

- ☞ Otras Actividades relacionadas con la administración.

Relaciones internas

- ☞ Todos los departamentos y demás trabajadores de la granja

Relaciones externas: Ninguna

VII - EQUIPAMIENTO DE TRABAJO

MEDIOS	GRADO DE DOMINIO	
	EXACTITUD	ELEMENTAL
Utensilios de trabajo	X	

VIII - DOCUMENTOS DE TRABAJO
1. Información recibida en el puesto

Documento	Dpto que lo envía	Personal que lo envía	Uso o trámite
Normativas Técnicas	Técnico	Jefe Técnico	Manejo de la producción

2. Información emitida en el puesto

Documento	Dpto al que se envía	Personal al que se envía
Producciones e indicadores diarios	Producción	Jefe Técnico

IX - NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

- ☞ Reglamentos y regulaciones establecidas por la empresa

X - CONDICIONES DE TRABAJO

1- Posición: Parado, caminado, atendiendo las aves y la higiene de la nave

2- Riesgos: No existen

3- Esfuerzos: No existen

4- Enfermedades: No existen

6- Ambiente de trabajo:

ASPECTO	NIVEL	
	ADECUADA	INADECUADA
Iluminación	x	
Organización	X	
Ventilación	X	

XI- REQUISITOS

Requisitos de formación

1. **Escolaridad:** Nivel medio
2. **Conocimientos específicos:** Ninguno
3. **Experiencia:** Ninguna

Requisitos de identidad

2. **Rango de edad:** Ninguno

Requisitos físicos y mentales

- ☞ Poseer buen estado físico y mental

Requisitos de personalidad y habilidad

REQUISITOS	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Organizado	x		
Dinámico	x		
Responsable	x		
Sociable	x		
Creativo	x		
Destreza	x		
Concentración	x		
Disciplinado	x		
Cuidadoso	x		

XII- RESPONSABILIDADES

1. **Datos confidenciales:** No
2. **Bienes:**
 - ☞ Utensilios de trabajo
 - ☞ Producción, aves y medicamentos
 - ☞ Medios básicos

Mapa funcional del OAE

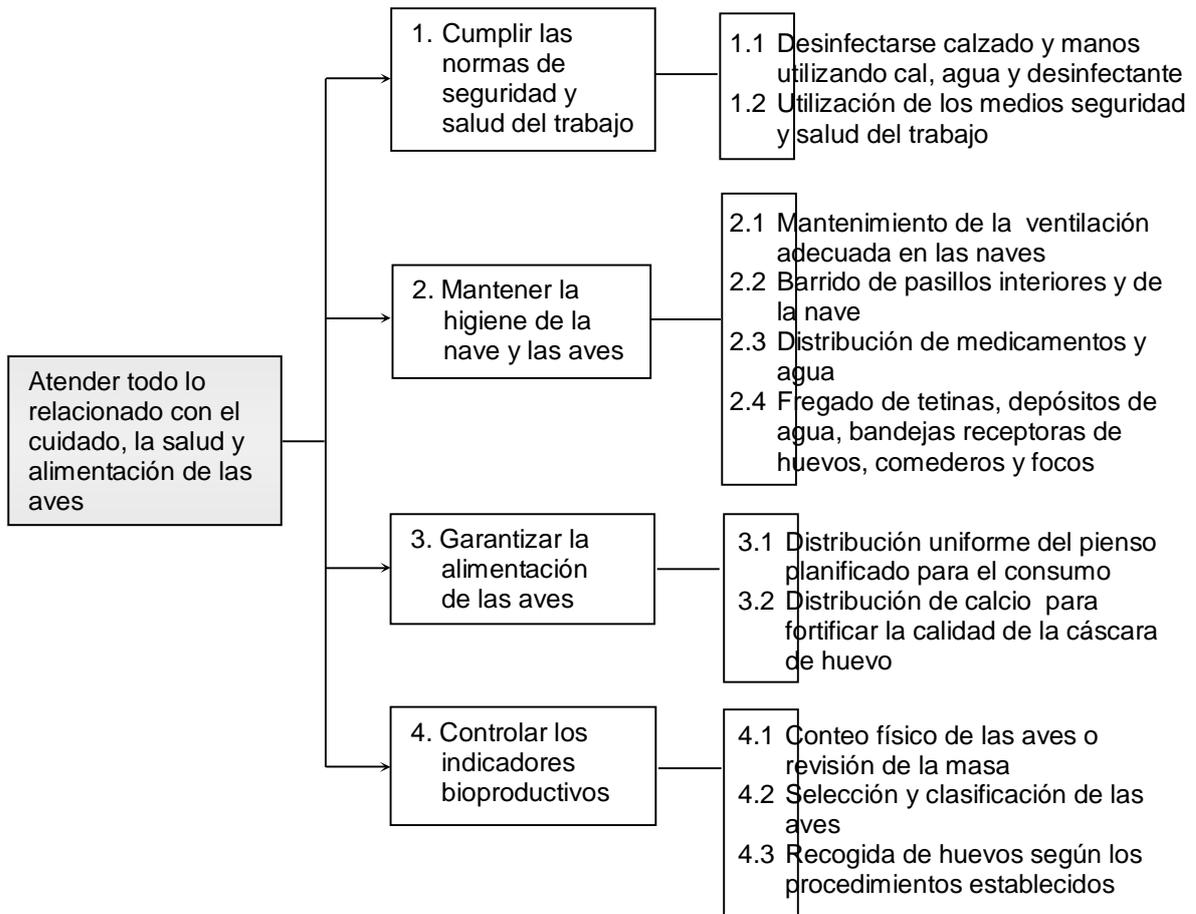
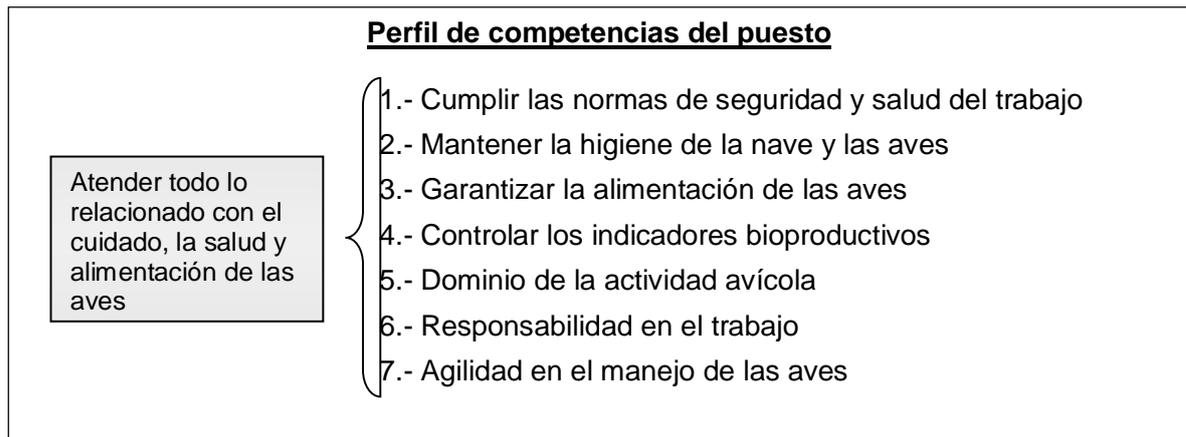


Figura N° 2: Mapa funcional del puesto OAE

Fuente: Elaboración propia



Cuadro N° 4: Perfil de competencias del puesto OAE

Fuente: Elaboración propia

Perfil de cargo del Especialista B en producciones agropecuarias

I - IDENTIFICACION DEL CARGO

1. **Denominación del puesto:** Especialista B en producciones agropecuarias
2. **Categoría ocupacional:** Técnico
3. **Área:** Producción
4. **Horario:** 7³⁰-12⁰⁰ AM y 1⁴⁰-4⁰⁰ PM
5. **Salario:** \$ 365.00
6. **Fecha de elaboración:** 27/03/09

II - ORGANIGRAMA DEL PUESTO

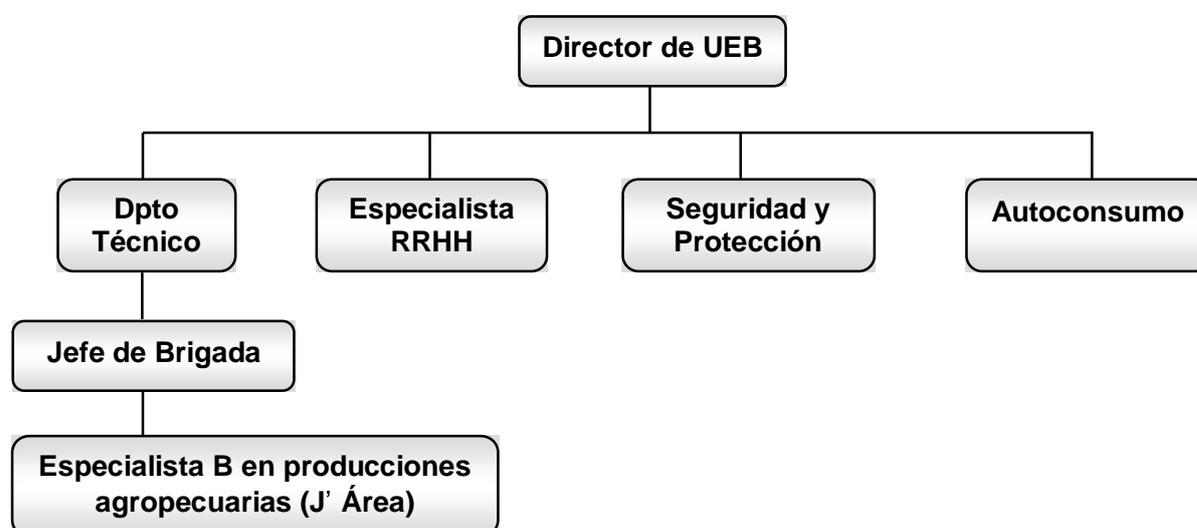


Figura N° 3: Organigrama del puesto Especialista B en producciones agropecuarias

Fuente: Elaboración propia

III - PUESTOS A QUIEN REPORTA

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Dtor. Técnico Productivo	X	
Espec. A en Prod. Agrop. EAC	X	
Dpto Estadística	X	
J' Brigada	X	

IV - PUESTOS QUE LE REPORTAN

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
OAE	X	

V - CONTENIDO DEL PUESTO (Misión)

Aplicar técnicas de manejo, cuidado y crianza para lograr una mayor producción de huevos.

VI - DESCRIPCION ESPECÍFICA

Actividades diarias

- ☞ Pesaje y distribución del suministro de pienso según los requerimientos de las aves para lograr la calidad de la producción.
- ☞ Recorrido por el área productiva para revisar y señalar las deficiencias de manejo.
- ☞ Análisis de la producción por naves profundizando en las incidencias más relevantes y sus causas, para aplicar un adecuado tratamiento y evaluación.
- ☞ Clasificación de las aves mediante la selección por talla y peso para lograr la uniformidad del lote.
- ☞ Actualizar los registros técnicos a partir de los datos recopilados en los recorridos.
- ☞ Elaborar el reporte primario de la producción por naves a partir de los reportes de cada OAE.

Actividades periódicas

- ☞ Cumplir con el esquema de medicina preventiva según las especificaciones para evitar enfermedades en las aves.
- ☞ Visitar semanalmente el almacén para el conteo físico de los sacos de pienso.
- ☞ Entrega de la información técnica mensual a partir de los datos obtenidos de los registros diarios.
- ☞ Envío mensual al laboratorio de muestras de aves y huevos para el control de la calidad de la producción.

Actividades Ocasionales

- ☞ Evaluación del corte de pico del proceso de Inicio para realizar el repique de las aves que lo requieran.
- ☞ Detectar tempranamente cualquier enfermedad que se presente en las aves para la aplicación a tiempo del tratamiento adecuado y evitar la muerte.
- ☞ Muda forzosa.

Relaciones internas

- ☞ Todos los departamentos y demás trabajadores de la granja
- ☞ Dpto de Estadística
- ☞ Director Técnico Productivo

Relaciones externas

- ☞ Laboratorio Provincial de Veterinaria (LPV)

VII - EQUIPAMIENTO DE TRABAJO

MEDIOS	GRADO DE DOMINIO	
	EXACTITUD	ELEMENTAL
Pesa	X	
Pie de rey	X	
Máquina para el corte de pico	X	
Jeringuillas	X	

VIII - DOCUMENTOS DE TRABAJO

1. Información recibida en el puesto

Documento	Dpto que lo envía	Personal que lo envía	Uso o trámite
Reporte primario	Producción	OAE	Reporte primario por naves
Tarjeta de nave	Producción	OAE	Control de pienso y aves
Plan técnico	Producción	Director Técnico Productivo	Guía del trabajo
Resultados del laboratorio	LPV	Técnico de laborat.	Evaluación de la producción

2. Información emitida en el puesto

Documento	Dpto al que se envía	Personal al que se envía
Reporte primario diario	Estadística	Estadístico
Informe técnico mensual	Dirección de Producción	Dtor Técnico Productivo
Muestra de laborat.	LPV	Técnico de laborat.
Certificado de mortalidad	Técnico	Médico

IX - NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

- ☞ Reglamentos y regulaciones establecidas por la empresa
- ☞ Plan técnico establecido por el Director Técnico Productivo

X - CONDICIONES DE TRABAJO

1. **Posición:** Parado, caminando y sentado
2. **Riesgos:** No existen
3. **Esfuerzos:** Se requiere un esfuerzo físico ligero y se adoptan posiciones incómodas frecuentemente
4. **Enfermedades:** No existen
5. **Ambiente de trabajo:**

ASPECTO	NIVEL	
	ADECUADA	INADECUADA
Iluminación	X	
Organización	X	
Ventilación	X	

XI- REQUISITOS

Requisitos de formación

1. **Escolaridad:** Nivel medio superior
2. **Conocimientos específicos:** Control de la calidad, trabajo con archivos, contabilidad, costo y computación
3. **Experiencia:** 6-12 meses

Requisitos de identidad

1. **Rango de edad:** Ninguno

Requisitos físicos y mentales

- ☞ Poseer buen estado físico y mental
- ☞ Toma de decisiones
- ☞ Autonomía

Requisitos de personalidad y habilidad

REQUISITOS	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Organizado	X		
Dinámico	X		
Responsable	X		
Sociable	X		
Creativo	X		
Destreza	X		
Concentración	X		
Disciplinado	X		
Cuidadoso	X		

XII- RESPONSABILIDADES

1. **Datos confidenciales:** Si
2. **Bienes:** Maquinarias, equipos de oficina, materia prima y productos

Mapa funcional del especialista B en producciones agropecuarias

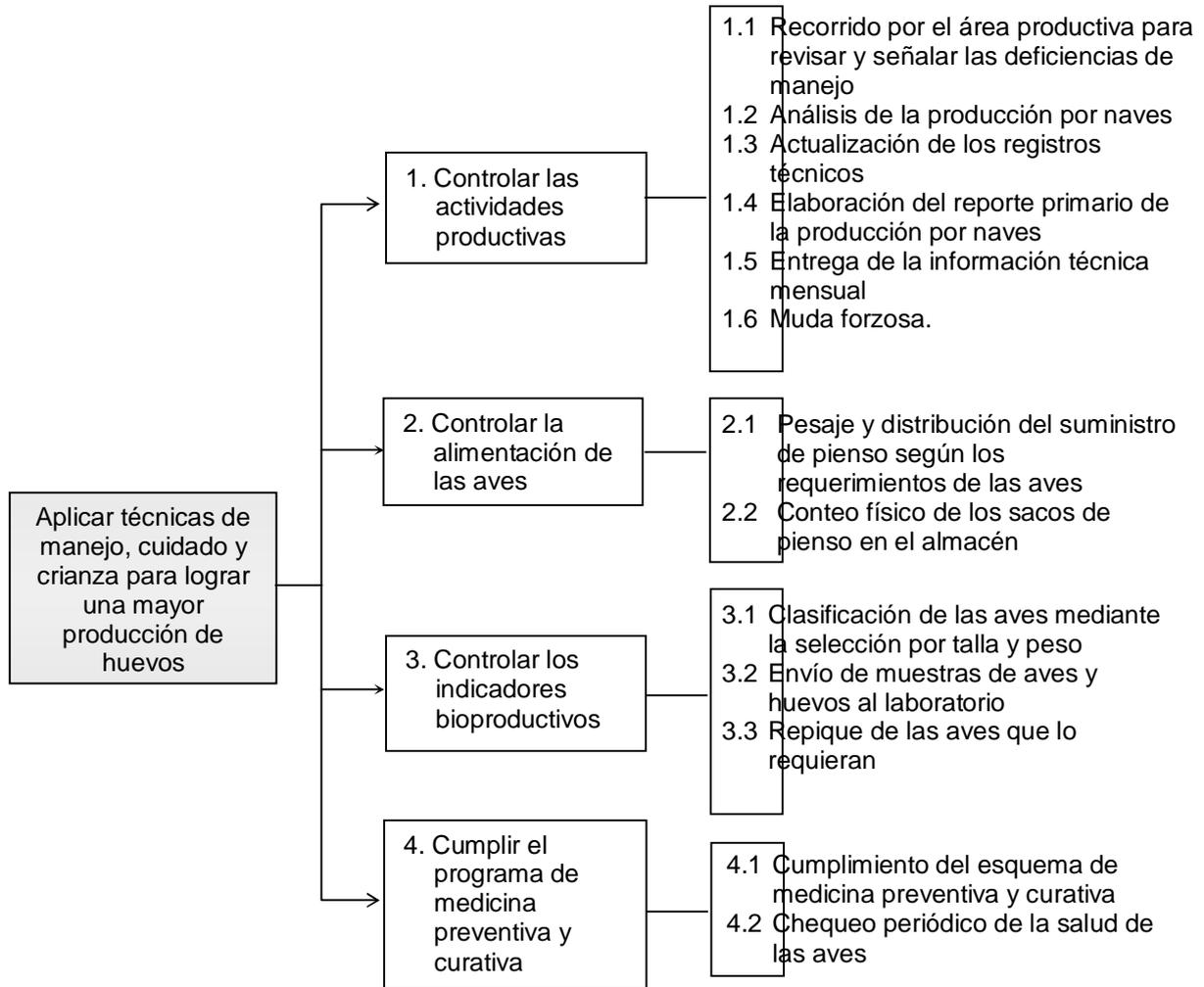
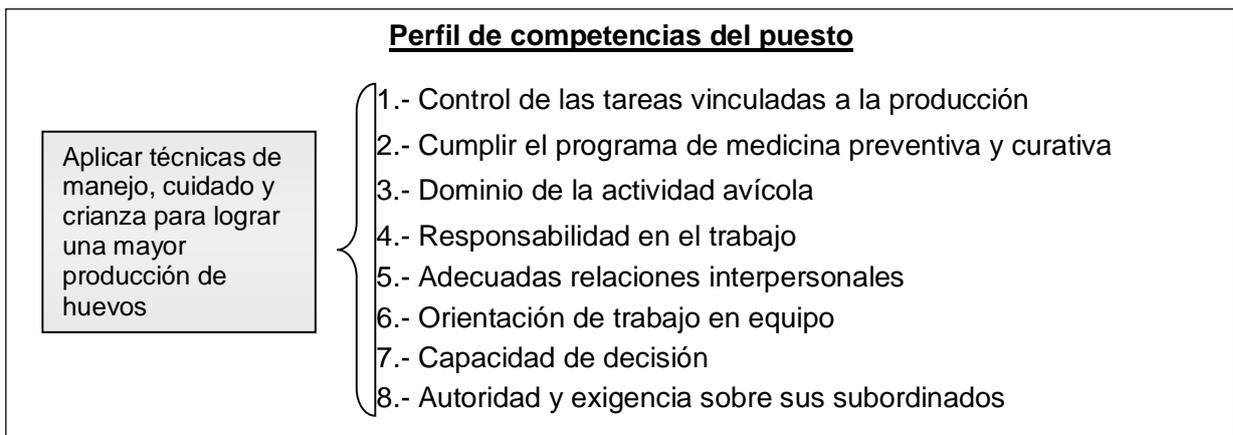


Figura N° 4: Mapa funcional del puesto Especialista B en producciones agropecuarias
Fuente: Elaboración propia



Cuadro N° 5: Perfil de competencias del puesto Especialista B en producciones agropecuarias
Fuente: Elaboración propia

Perfil de cargo del Director de UEB

I - IDENTIFICACION DEL CARGO

1. **Denominación del puesto:** Director de UEB
2. **Categoría ocupacional:** Dirigente
3. **Área:** Producción
4. **Horario:** 7³⁰-12⁰⁰ AM y 1⁴⁰-4⁰⁰ PM
5. **Salario:** \$ 445.00
6. **Fecha de elaboración:** 27/03/09

II - ORGANIGRAMA DEL PUESTO

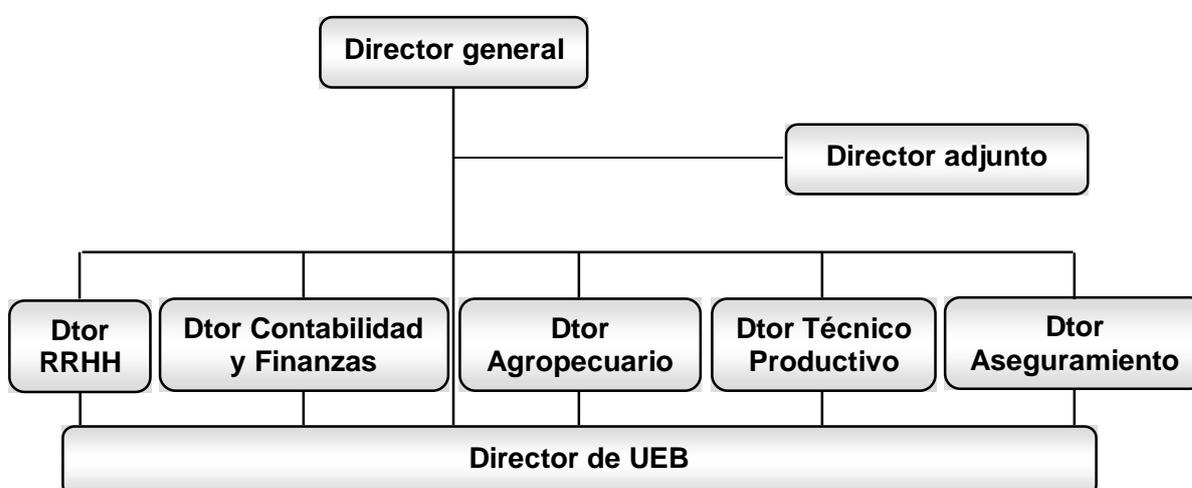


Figura N° 5: Organigrama del puesto Director de UEB

Fuente: Elaboración propia

III - PUESTOS A QUIEN REPORTA

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Dtor EAC	X	
Dtor RRHH EAC	X	
Dtor Contab. y Finanzas EAC	X	
Dtor Agropecuario EAC	X	
Dtor Técnico Productivo EAC	X	

IV - PUESTOS QUE LE REPORTAN

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Jefes de Brigadas	X	
Espec. C en gestión de RH	X	
Espec. C en gestión económica	X	
ASP	X	
Operario agropecuario de autoconsumo	X	
Lavandera	X	
Encargado de almacén	X	
Estibador	X	

V - CONTENIDO DEL PUESTO (Misión)

Aplicación de métodos, técnicas y estilos de dirección que permitan garantizar una elevada calidad, eficiencia, eficacia y productividad en la unidad.

VI - DESCRIPCION ESPECÍFICA

Actividades diarias

- ☞ Se recibe la granja al ASP para tener un control actualizado de todos los recursos de la unidad.
- ☞ Revisión de las naves con el objetivo de tomar decisiones oportunas acerca del aumento del consumo de pienso a las aves.
- ☞ Reunión con los J' Área y J' Producción para el análisis del comportamiento de la producción por área y a nivel de unidad.
- ☞ Entrega de la granja al ASP para garantizar el cuidado de los recursos de la unidad.
- ☞ Indicación de orientaciones precisas para el cumplimiento de las tareas de cada área
- ☞ Chequeo de la disciplina tecnológica de los procesos productivos
- ☞ Chequeo del cumplimiento de las medidas para la seguridad y salud del trabajo
- ☞ Control de las actividades económica, productiva y laboral de la UEB
- ☞ Motiva la participación activa de los trabajadores en todas las actividades
- ☞ Demuestra creatividad e iniciativa en las circunstancias que lo requieran
- ☞ Promueve entusiasmo y responsabilidad en los trabajadores ante las tareas
- ☞ Fomenta y desarrolla la unión con la organización sindical
- ☞ Facilita el desenvolvimiento de las actividades sindicales y políticas y en la UEB
- ☞ Representa a la UEB ante la dirección de la EAC, el resto de las UEB y las autoridades locales

Actividades periódicas

- ☞ Reunión mensual de los afiliados del sindicato.
- ☞ Reunión mensual en el Consejo Popular para analizar los delitos y las ilegalidades.
- ☞ Reunión mensual con los ASP.
- ☞ Análisis decenal de la producción.
- ☞ Informe mensual de autoconsumo.
- ☞ Conciliación mensual de la economía de la UEB.
- ☞ Conciliación mensual con el registro pecuario.
- ☞ Informe mensual de capital humano.
- ☞ Informe mensual al municipio sobre la comisión antidroga.
- ☞ Planeación y organización de las actividades económico-productivas de la UEB
- ☞ Desarrollo del consejo de dirección de la UEB
- ☞ Control del cumplimiento de las tareas de cada área
- ☞ Control y análisis del cumplimiento de los sistemas de pago
- ☞ Aplicación de medidas correctivas por incumplimiento de responsabilidades
- ☞ Emprende acciones para el bienestar del colectivo, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la atención y estimulación de trabajadores con problemas
- ☞ Responde ante la dirección de la EAC por el cuidado, conservación, el uso eficiente de los recursos materiales y humanos de la UEB y por la calida y eficiencia de la producción.
- ☞ Participa en el consejo de dirección de la EAC

Actividades Ocasionales

- ☞ Suscribe con el sindicato el convenio colectivo de trabajo
- ☞ Define el horario de trabajo y descanso, las vacaciones, las particularidades del ingreso y la permanencia y promoción de los trabajadores
- ☞ Propone cambios a los sistemas de pago bien fundamentados
- ☞ Rendición de cuentas en la comisión de cuadros sobre el cumplimiento de los preceptos del código de ética.
- ☞ Reunión en el Gobierno Municipal para informar sobre el trabajo.
- ☞ Reunión con el Delegado Municipal de la Agricultura para informar sobre la producción.

Relaciones internas

- ☞ Todos los departamentos y demás trabajadores de la granja
- ☞ Dtor general de la EAC
- ☞ Dtor de RH de la EAC
- ☞ Dtor de Contabilidad y Finanzas de la EAC

- ☞ Dtor Agropecuario de la EAC
- ☞ Dtor Técnico Productivo de la EAC

Relaciones externas

- ☞ Presidente del Consejo Popular
- ☞ Gobierno Municipal
- ☞ Delegado Municipal de la Agricultura

VII - EQUIPAMIENTO DE TRABAJO

MEDIOS	GRADO DE DOMINIO	
	EXACTITUD	ELEMENTAL
Computadora	X	
Tractor	X	
Transporte personal	X	

VIII - DOCUMENTOS DE TRABAJO

1. Información recibida en el puesto

Documento	Dpto que lo envía	Personal que lo envía	Uso o trámite
Plan de trabajo	Dirección EAC	Director	Guía del trabajo
Balance económico	Economía EAC	Director Económico	Análisis en la UEB
Indicadores productivos	Producción EAC	Director Técnico Productivo	Exigir su cumplimiento
Resoluciones		Jurídico	Exigir su cumplimiento

2. Información emitida en el puesto

Documento	Dpto al que se envía	Personal al que se envía
Evaluación mensual del desempeño	RRHH de la EAC	Director RRHH
Cierre mensual del balance económico	Economía	Económico
Cierre mensual del balance de autoconsumo	Autoconsumo	Estadístico
Cierre de crianza	Producción	J' Producción

IX - NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

- ☞ Reglamentos y regulaciones establecidas por la empresa
- ☞ Plan de trabajo emitido por el Director de la EAC

X - CONDICIONES DE TRABAJO

1. **Posición:** Parado y sentado
2. **Riesgos:** No existen
3. **Esfuerzos:** No existen
4. **Enfermedades:** No existen
5. **Ambiente de trabajo:**

ASPECTO	NIVEL	
	ADECUADA	INADECUADA
Iluminación	x	
Organización	X	
Ventilación	X	

XI- REQUISITOS

Requisitos de formación

- 1. Escolaridad:** Nivel medio superior
- 2. Conocimientos específicos:** Control de la calidad, contabilidad, costo, finanzas y computación
- 3. Experiencia:** 6-12 meses

Requisitos de identidad

- 1. Rango de edad:** Ninguno

Requisitos físicos y mentales

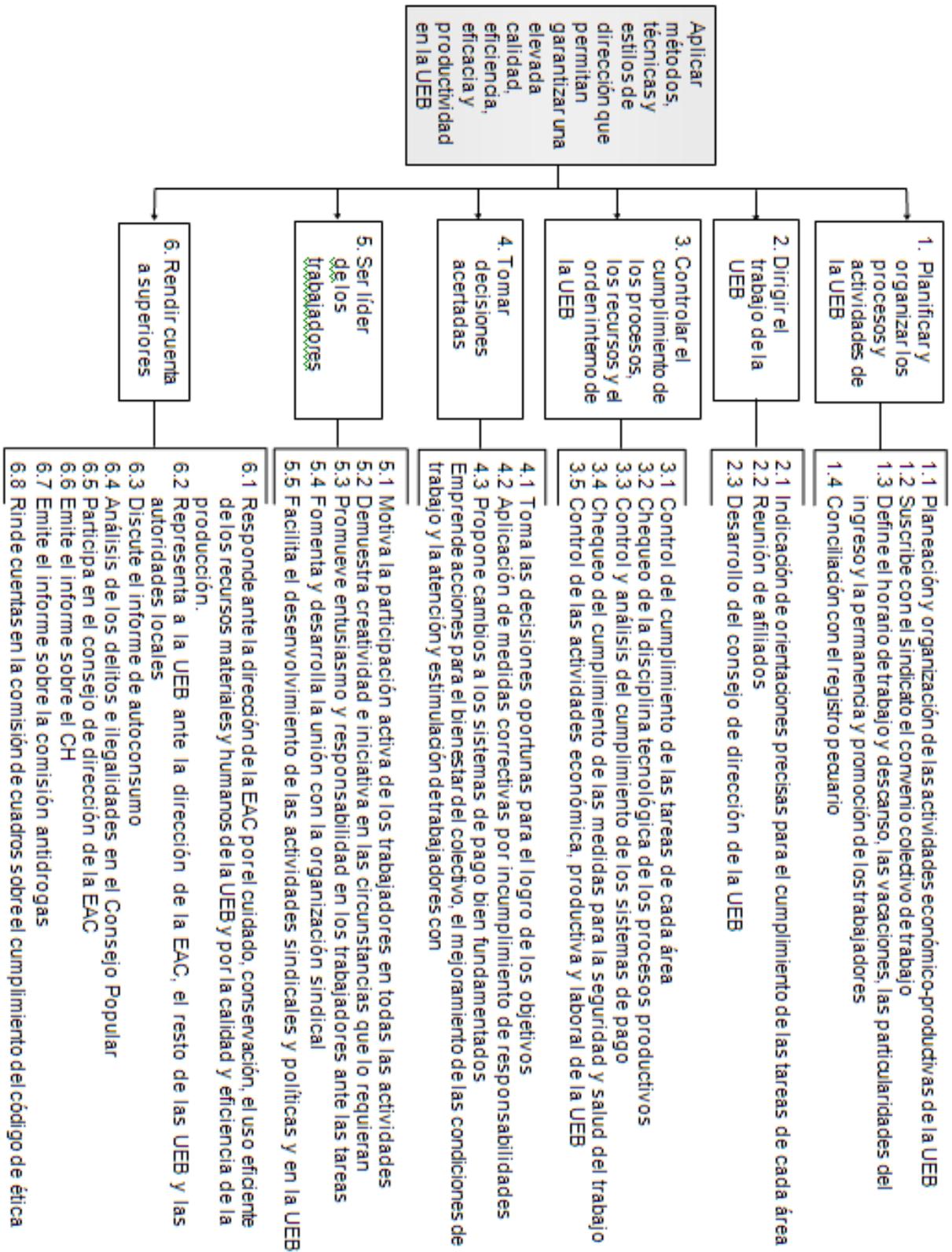
- ☞ Poseer buen estado físico y mental
- ☞ Visión del futuro
- ☞ Toma de decisiones
- ☞ Autoaprendizaje
- ☞ Autocontrol
- ☞ Autonomía

Requisitos de personalidad y habilidad

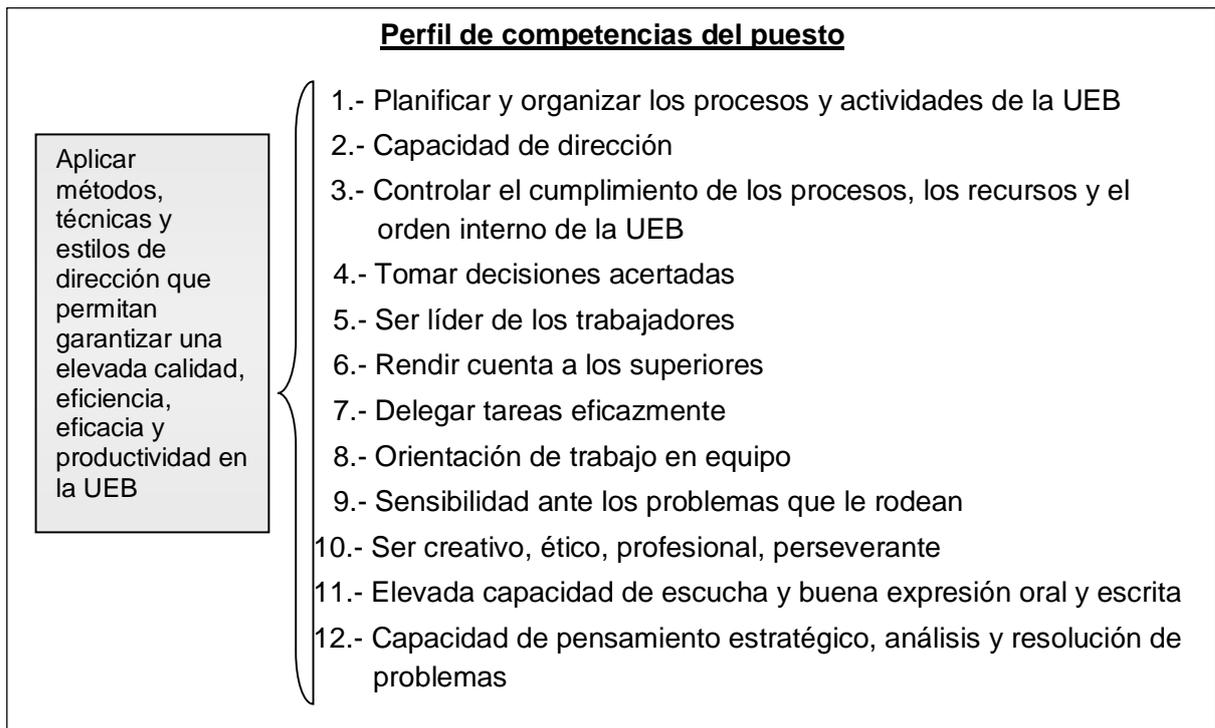
REQUISITOS	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Organizado	X		
Dinámico	X		
Responsable	X		
Sociable	X		
Creativo	X		
Destreza	X		
Concentración	X		
Disciplinado	X		
Cuidadoso	X		

XII- RESPONSABILIDADES

- 1. Datos confidenciales:** Si
- 2. Bienes:** Maquinarias, equipos de oficina, dinero, materia prima y productos

Mapa funcional del Director de UEB

Figura N° 6: Mapa funcional del puesto Director de UEB

Fuente: Elaboración propia



Cuadro No 6: Perfil de competencias del puesto Director de UEB

Fuente: Elaboración propia

Perfil de cargo del Director Técnico Productivo

I - IDENTIFICACION DEL CARGO

1. **Denominación del puesto:** Director Técnico Productivo
2. **Categoría ocupacional:** Dirigente
3. **Área:** Producción
4. **Horario:** 8⁰⁰-12³⁰ AM y 1⁰⁰-4³⁰ PM
5. **Salario:** \$ 475.00
6. **Fecha de elaboración:** 27/03/09

II - ORGANIGRAMA DEL PUESTO

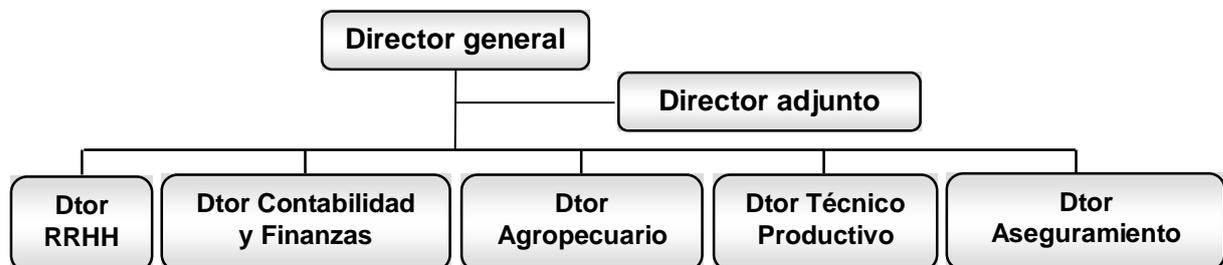


Figura N° 7: Organigramma del puesto Director Técnico Productivo

Fuente: Elaboración propia

III - PUESTOS A QUIEN REPORTA

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Dtor general de la EAC	X	

IV - PUESTOS QUE LE REPORTAN

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Espec. A en producciones agropecuarias	X	
Dtor de UEB	X	
Jefes de Brigadas	X	
Espec. B en producciones agropecuarias	X	

V - CONTENIDO DEL PUESTO (Misión)

Crear estrategias para exigir y garantizar el cumplimiento de los planes de producción, las habilitaciones sanitarias, los movimientos del rebaño, la alimentación por fases, el manejo de las aves y la bioseguridad.

VI - DESCRIPCION ESPECÍFICA

Actividades diarias

- ☞ Análisis de los partes de producción que reporta cada UEB.
- ☞ Evalúa todos los indicadores técnicos productivos de cada UEB.
- ☞ Controlar el cumplimiento de los planes de trabajo de cada especialista.
- ☞ Recorrido por las UEB según plan de trabajo.
- ☞ Supervisa el cumplimiento de las actividades técnico-productivas e higiénico-antiepizoóticas.
- ☞ Controla la aplicación de los instructivos técnicos, el manejo zootécnico de la masa avícola y la aplicación de las medidas veterinarias y de bioseguridad en todas las UEB.
- ☞ Controla el empleo eficiente del pienso y su conservación en todas las unidades.

Actividades periódicas

- ☞ Certifica los resultados productivos de todas las UEB.
- ☞ Reunión en la fábrica de pienso.
- ☞ Participa en los consejos de dirección y asambleas de afiliados de las UEB según el programa de apadrinamiento.
- ☞ Participa en el consejo de dirección de la EAC.
- ☞ Asiste al consejo de administración.
- ☞ Despacho semanal con el dtor general de la EAC.
- ☞ Certificación de los resultados productivos de cada UEB.

- ☞ Reunión mensual de producción con la dirección nacional de la UECAN.
- ☞ Negociación de contratos y convenios vinculados a la actividad técnico-productiva.
- ☞ Planificación del programa de medicina preventiva y curativa.
- ☞ Controla el cumplimiento de los planes de trabajo de los especialistas.
- ☞ Dicta las medidas requeridas para el cumplimiento de la misión de la especialidad.
- ☞ Toma las medidas técnico-organizativas para lograr el cumplimiento del plan de producción de la EAC y los indicadores previstos.
- ☞ Participa en la evaluación de los cuadros de la empresa.
- ☞ Participa en los órganos de dirección colectiva de la EAC contribuyendo con su criterio a la adopción de acuerdos.
- ☞ Evalúa la correcta aplicación y la eficiencia de los sistemas de pago de todas las UEB.
- ☞ Certifica el cumplimiento de los indicadores exigidos en los sistemas de pago.

Actividades Ocasionales

- ☞ Elaboración del plan de producción de la EAC según las orientaciones recibidas.
- ☞ Elabora el plan de consumo de pienso por cantidad, surtido y calidad, en correspondencia con los planes y cifras asignados.
- ☞ Elaboración y coordinación del plan de movimiento de rebaño interno de la EAC y las extracciones de animales destinados a fines comerciales o al sacrificio.
- ☞ Planifica los programas de la avicultura alternativa (Plan Turquino, Consejos Populares y convenios con particulares).
- ☞ Controla la distribución de aves semirústicas.
- ☞ Contrata y coordina la compra de aves de reemplazo para los distintos propósitos así como la venta de pollonas y pollitos a otras entidades.
- ☞ Exige la superación técnico-profesional y político-ideológica de sus subordinados.
- ☞ Propone modificaciones a los sistemas de pago para que constituyan un mecanismo estimulador.
- ☞ Participa en la preparación de las reservas del cargo.
- ☞ Cumplimiento de las indicaciones que se le hagan a la EAC por parte de los organismos superiores.

Relaciones internas

- ☞ Director general de la EAC.
- ☞ Todas las direcciones y dptos de la EAC.
- ☞ Dtor de UEB.
- ☞ Dptos técnicos de todas las UEB.

Relaciones externas

- ☞ Dirección nacional de la UECAN.
- ☞ Instituto Médico de Veterinaria.
- ☞ Fábrica de pienso.
- ☞ Delegación de la Agricultura.

VII - EQUIPAMIENTO DE TRABAJO

MEDIOS	GRADO DE DOMINIO	
	EXACTITUD	ELEMENTAL
Computadora	X	
Transporte personal	X	

VIII - DOCUMENTOS DE TRABAJO
1. Información recibida en el puesto

Documento	Dpto que lo envía	Personal que lo envía	Uso o trámite
Cifras anuales de producción	UECAN	Dpto Producción	Confección de los planes productivos de la EAC y las UEB
Cifras anuales para los programas de medicina preventiva y curativa	UECAN	Dpto Técnico	Confección de los planes productivos de la EAC y las UEB
Plan de trabajo mensual	Dtor de la EAC	Dtor de la EAC	Ajustar el plan de trabajo propio
Información estadística decenal, mensual y acumulada de los indicadores fdtales de producción	Estadística	Estadístico	Toma de decisiones operativas y elaboración de información oficial

2. Información emitida en el puesto

Documento	Dpto al que se envía	Personal al que se envía
Cumplimiento de los planes de producción (mensual y acumulado) con todos sus indicadores y las necesidades materiales y tecnológicas	Dirección nacional UECAN Dirección de la EAC	Dtor Producción UECAN Dtor general EAC

IX - NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

- ☞ Reglamentos y regulaciones establecidas por la empresa
- ☞ Plan de trabajo emitido por el Director de la EAC
- ☞ Cifras anuales de producción
- ☞ Cifras anuales para los programas de medicina preventiva y curativa

X - CONDICIONES DE TRABAJO

1. **Posición:** Sentado y caminando

2. **Riesgos:** No existen
3. **Esfuerzos:** No existen
4. **Enfermedades:** No existen
5. **Ambiente de trabajo:**

ASPECTO	NIVEL	
	ADECUADA	INADECUADA
Iluminación	x	
Organización	X	
Ventilación	X	

XI- REQUISITOS

Requisitos de formación

1. **Escolaridad:** Nivel superior
2. **Conocimientos específicos:** Avicultura
3. **Experiencia:** 1 año

Requisitos de identidad

1. **Rango de edad:** Ninguno

Requisitos físicos y mentales

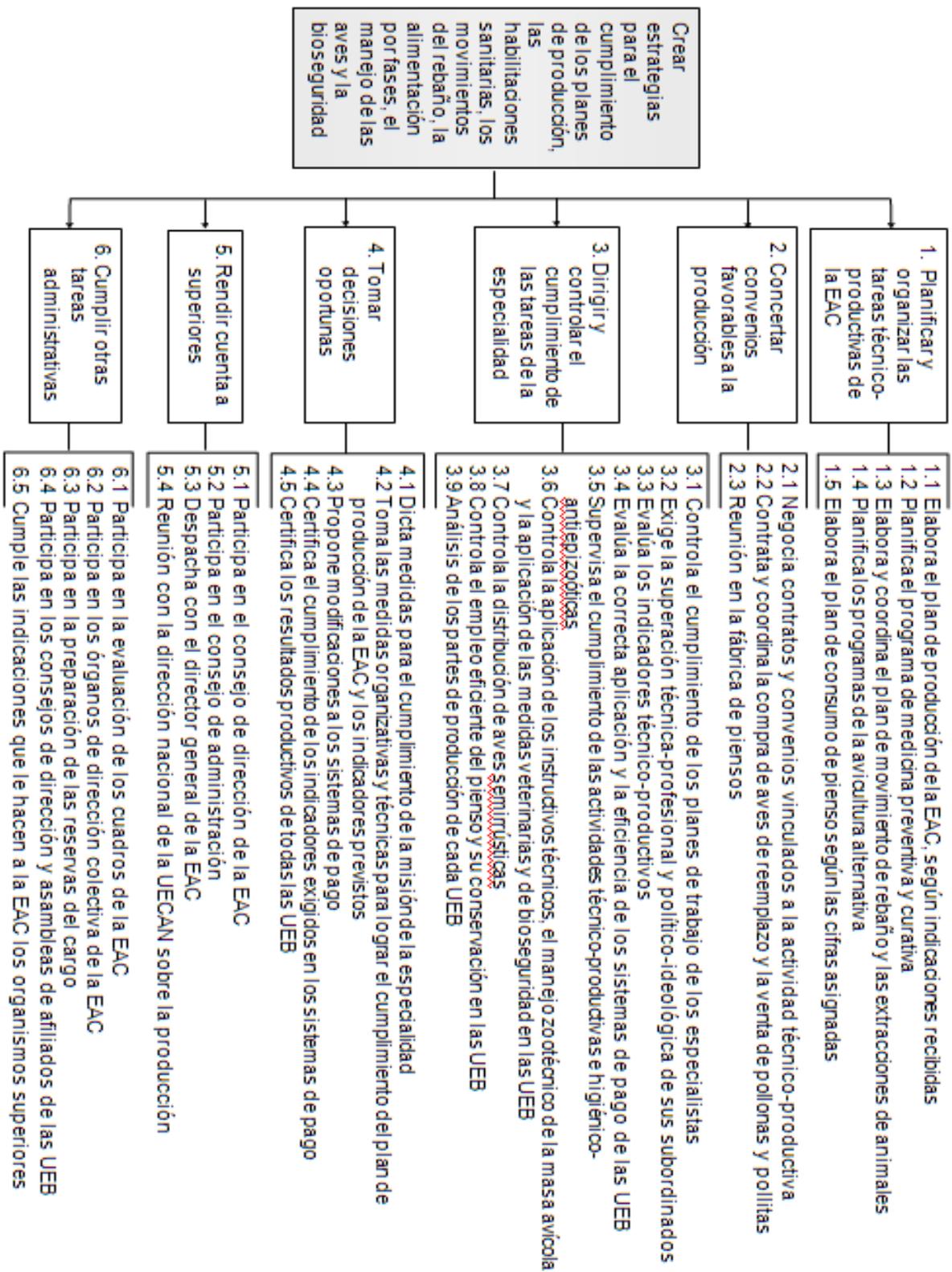
- ☞ Poseer buen estado físico y mental
- ☞ Visión del futuro
- ☞ Toma de decisiones
- ☞ Autoaprendizaje
- ☞ Autocontrol
- ☞ Autonomía

Requisitos de personalidad y habilidad

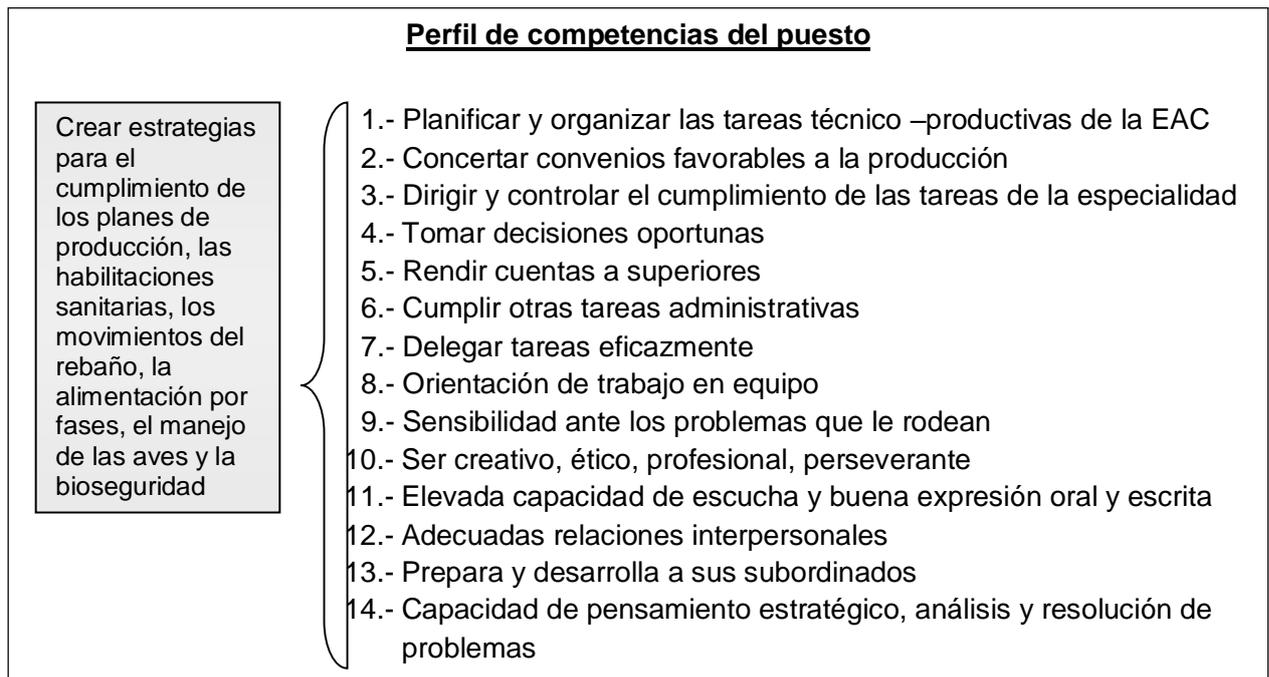
REQUISITOS	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Organizado	X		
Dinámico	X		
Responsable	X		
Sociable	X		
Creativo	X		
Destreza	X		
Concentración	X		
Disciplinado	X		
Cuidadoso	X		

XII- RESPONSABILIDADES

1. **Datos confidenciales:** Si
2. **Bienes:** equipos de oficina, computadora, aire acondicionado, transporte personal, medicamentos.

Mapa funcional del Director Técnico Productivo

Figura N° 8: Mapa funcional del puesto Director Técnico Productivo

Fuente: Elaboración propia



Cuadro N° 7: Perfil de competencias del puesto Director Técnico Productivo

Fuente: Elaboración propia

Finalizado el proceso de identificación y construcción de las competencias de la EAC en sus tres niveles de complejidad, se analizan en el consejo de dirección de la organización para su aprobación, quedando así validadas y recogidas en un solo documento que servirá de referencia para el trabajo de la GICH en la empresa.

Conclusiones parciales del capítulo

1. El Comité de Competencias quedó constituido según las especificaciones indicadas en el procedimiento documentado elaborado.
2. El análisis de documentos relacionados con la implementación del SGICH en la EAC, permitió programar las sesiones de trabajo del Comité de Competencias en correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.
3. La metodología propuesta en la fase de identificación y construcción de las competencias del procedimiento documentado, permitió reconocer las mismas en la EAC para cada uno de los niveles de complejidad.

Conclusiones generales

1. El objetivo general de la tesis ha sido cumplido al elaborarse el procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias de la EAC como uno de los requisitos establecidos para la implantación de las NC-SGICH-3000.
2. Utilizando la tecnología de diagnóstico, el diagnóstico para la verificación del cumplimiento de los requisitos de la NC-3001 y el programa estadístico SPSS, se analizó la situación de la empresa para la implementación del SGICH, demostrándose que no existe un procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias en la EAC.
3. El procedimiento documentado elaborado para la identificación, validación y certificación de las competencias de la EAC constituye un aporte a la documentación requerida por el SGICH.
4. El procedimiento documentado elaborado se aplicó en la EAC hasta lograr la identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades.

Recomendaciones

1. Informar al colectivo de trabajadores de la EAC las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, que han sido identificadas y validadas en la investigación.
2. Continuar la aplicación del procedimiento elaborado con la ejecución de las fases de normación, formación y certificación de las competencias laborales de la EAC.
3. Considerando el enfoque de gestión por competencias en que se basan las NC-SGICH-3000, se sugiere la elaboración de los perfiles de competencias de los restantes puestos de trabajo de la EAC para alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad.
4. Mantener un proceso de mejora continua del SGICH de la EAC para incrementar la capacidad de producción, cumplir los objetivos estratégicos y potenciar la gestión por competencias.
5. Incorporar a los presupuestos teóricos y prácticos del SGICH, los nuevos aportes surgidos con su consolidación en el ejercicio empresarial de la EAC.

Bibliografía

1. *A propósito de un concepto: ¿fuerza de trabajo, personal, recurso humano o capital humano?* **Travieso Damas, Francisco. 2007.** No 16, Ciudad de La Habana : Gaceta laboral, 2007. ISSN 1816-6210.
2. **Área de formación y capacitación para el trabajo del programa de Competencias Laborales. 2003.** *Identificación de competencias laborales a través del Análisis Funcional.* 2003.
3. **CINTERFOR. 1996.** *Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas.* Guanajuato, México : Primera Edición, 1996. ISBN 92-9088-064-0.
4. Competencia Laboral. [En línea]
http://www.redmaderaymuebles.cl/usuarios/corpa/doc/200506072035080.Competencia_Laboral.doc.
5. **Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. 1998.** El enfoque del análisis funcional. [En línea] 1998. www.conocer.org.mx.
6. **Corominas, Joan. 1995.** *Breve diccionario etimológico de la Lengua Castellana.* La Habana : Edición Revolucionaria, 1995.
7. **Cuesta Santos, Armando. 1999.** *Conformación de perfiles de competencias directivas por el método delphi.* Ciudad de La Habana : Editorial Academia, 1999.
8. —. **2002.** *Gestión del conocimiento.* Ciudad de La Habana : Editorial Academia, 2002.
9. —. **2002.** *Gestión por competencias.* Ciudad de La Habana : Editorial Academia, 2002.
10. —. **2006.** *Proyecto Nacional "Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos en el sistema de ciencia e innovación tecnológica".* Ciudad de La Habana : Editorial Academia, 2006.
11. —. **2005.** *Tecnología de la gestión de los recursos humanos.* Ciudad de La Habana : Editorial Academia, 2005.
12. **Díaz Granda, Lienne. 2008.** *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una unidad de la Empresa Avícola Cienfuegos.* Cienfuegos : Trabajo de Diploma, 2008.
13. El enfoque del análisis funcional. [En línea]
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfanalfun.htm>.
14. El método Delphi. [En línea]
<http://www.fejidif.org/Herramientas/Otras/Creatividad/tecnicas/ELMETODODELPHI.doc..>
15. **Equipo técnico de trabajo del Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP). 1999.** *Manual de procedimiento metodológico para el desarrollo y*

- normalización de competencias laborales*. Santo Domingo, República Dominicana : s.n., 1999.
16. **Gil Flores, Javier. 2007.** *La evaluación de Competencias Laborales*. España : Universidad de Sevilla, 2007. ISSN: 1139 – 613X.
17. **Haddad Barthelemy, Jorge.** *El método delphi y la gestión de recursos humanos por competencia, un nuevo enfoque*.
18. **Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (IEIT). 2007.** *Procedimiento documentado de competencias laborales*. Ciudad de La Habana : s.n., 2007.
19. **Irigoin, María y Vargas Zúñiga, Fernando. 2000.** CINTERFOR/OIT. *Competencias, fases y aplicación: Identificación y normalización de competencias*. [En línea] 2000. http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops/pdf/mod1_3.pdf.
20. —. **2000.** *Competencias, fases y aplicación: Identificación y normalización de competencias*. [En línea] 2000. http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops/pdf/mod1_3.pdf.
21. **ISO 9000. 2000.** *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. 2000.
22. —. **2000.** *Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario*. 2000.
23. **Márquez Pérez, Mónica.** *La entrevista de incidentes críticos*. [En línea] <http://qmasociados.netfirms.com/articulos/LAENTREVISTADEINCIDENTESCRITICOS.doc>.
24. **Mertens, Leonard. 1996.** *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo : CINTERFOR, 1996. ISBN 92-9088-060-8.
25. —. **1977.** *DACUM (desarrollo de un currículum) y sus variantes SCID y AMOD*. 1977.
26. **Morales Cartaya, Alfredo. 2007.** *Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. Ciudad de La Habana : Tesis de Doctorado, 2007.
27. **NC 18 000. 2005.** *Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Vocabulario*. 2005.
28. **NC 18 001. 2005.** *Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Requisitos*. 2005.
29. **NC 18 002. 2005.** *Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo . Directrices para la implantación de la norma NC 18 001*. 2005.
30. **Oficina Nacional de Normalización. 2007.** *Sistema de gestión integrada de capital humano. Vocabulario*. 2007. NC 3000.
31. —. **2007.** *Sistema de gestión integrada de capital humano. Requisitos*. 2007. NC 3001.

32. —. **2007**. Sistema de gestión integrada de capital humano. *Implementación*. 2007. NC 3002.
33. *Para un desempeño laboral superior. Norma cubana de gestión integrada de capital humano*. **Lafita Navarro, Caridad y Rodríguez, Javier. 2007**. No 16, Ciudad de La Habana : Gaceta laboral, 2007. ISSN 1816-6210.
34. **Quezada Martínez, Humberto**. Competencias Laborales. Metodologías de identificación: análisis funcional. [En línea] <http://qmasociados.netfirms.com>.
35. —. **2003**. *Competencias laborales. La técnica de incidentes críticos*. 2003.
36. **Revista Ser Mejores**. ¿Qué son las competencias? [En línea] <http://www.sermejores.com/competencias/Gestion01.htm>.
37. **Rodríguez Macedo, Jeime**. *Responsable de auto acceso: definiendo competencias laborales y funciones*. Estado de México : Universidad Autónoma .
38. **Rodríguez Trujillo, Nelson**. Selección efectiva de personal basada en competencias. [En línea] http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm.
39. **Valle León, Isel**. Competencias laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional. *Parte I*. [En línea] <http://psicologosarica.wordpress.com/2009/01/12/competencias-laborales-una-alternativa-de-desarrollo-organizacional/>.
40. **Varela Izquierdo, Noel. 2001**. *Gestión turística. Perfeccionamiento de los recursos humanos en el sector hotelero*. Cienfuegos : Tesis de Doctorado, 2001.
41. **Vargas Zúñiga, Fernando. 2002**. CINTERFOR/OIT. *Competencias en la Formación y Competencias en la Gestión del Talento Humano. Convergencias y Desafíos*. [En línea] 2002. www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/index.htm.
42. —. **1999**. CINTERFOR/OIT. *Las 40 preguntas mas frecuentes sobre competencia laboral*. [En línea] 1999. <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>.
43. —. CINTERFOR/OIT . *La evaluación basada en normas de competencias. Un pilar en la gestión de la capacitación y el desarrollo del recurso humano*. [En línea] www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/eval.pdf .

Anexo # 1.- Estructura organizativa de la EAC

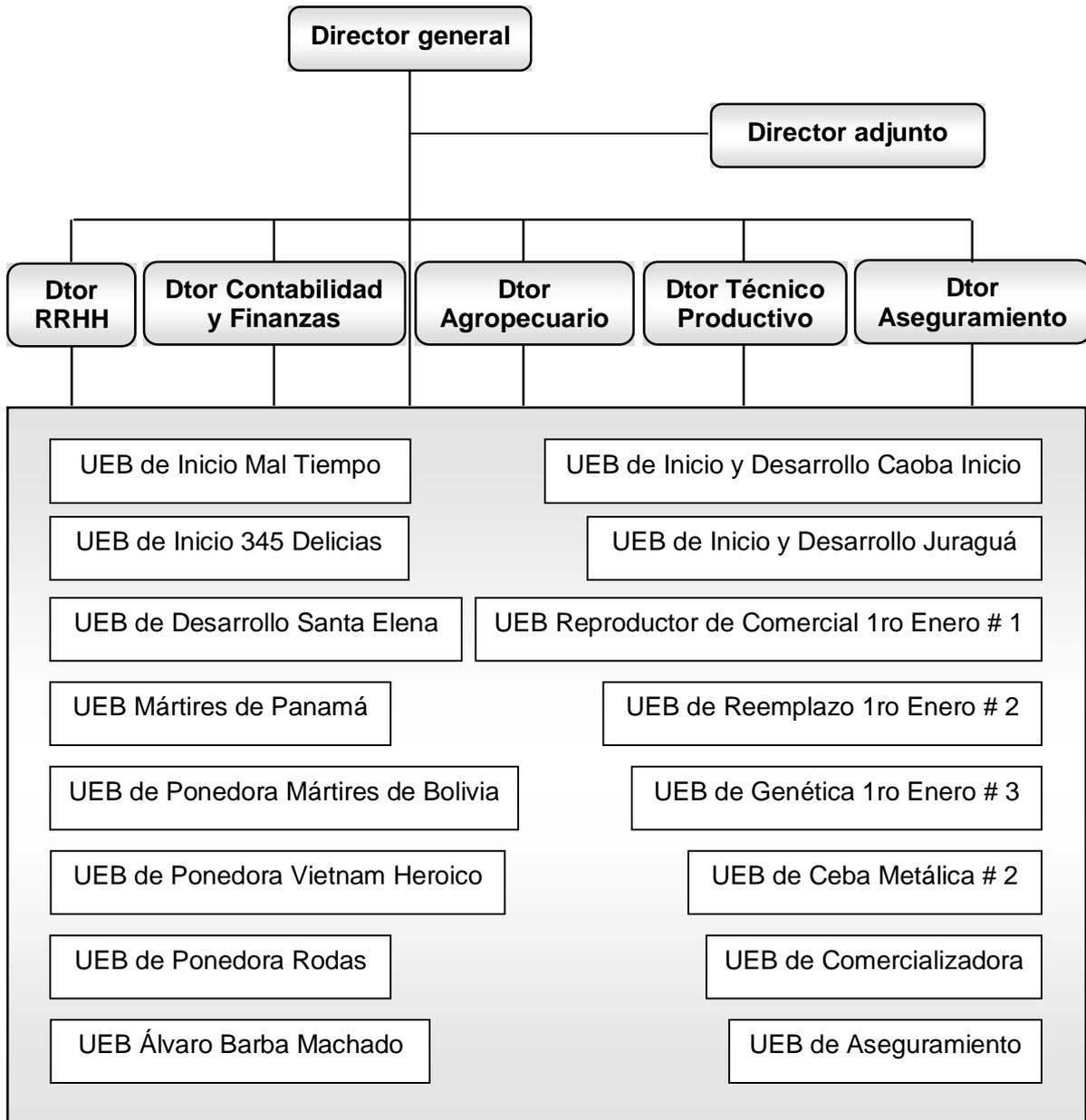


Figura N° 9: Estructura organizativa de la EAC
Fuente: Elaboración propia

Anexo # 2.- Mapa de procesos de la EAC

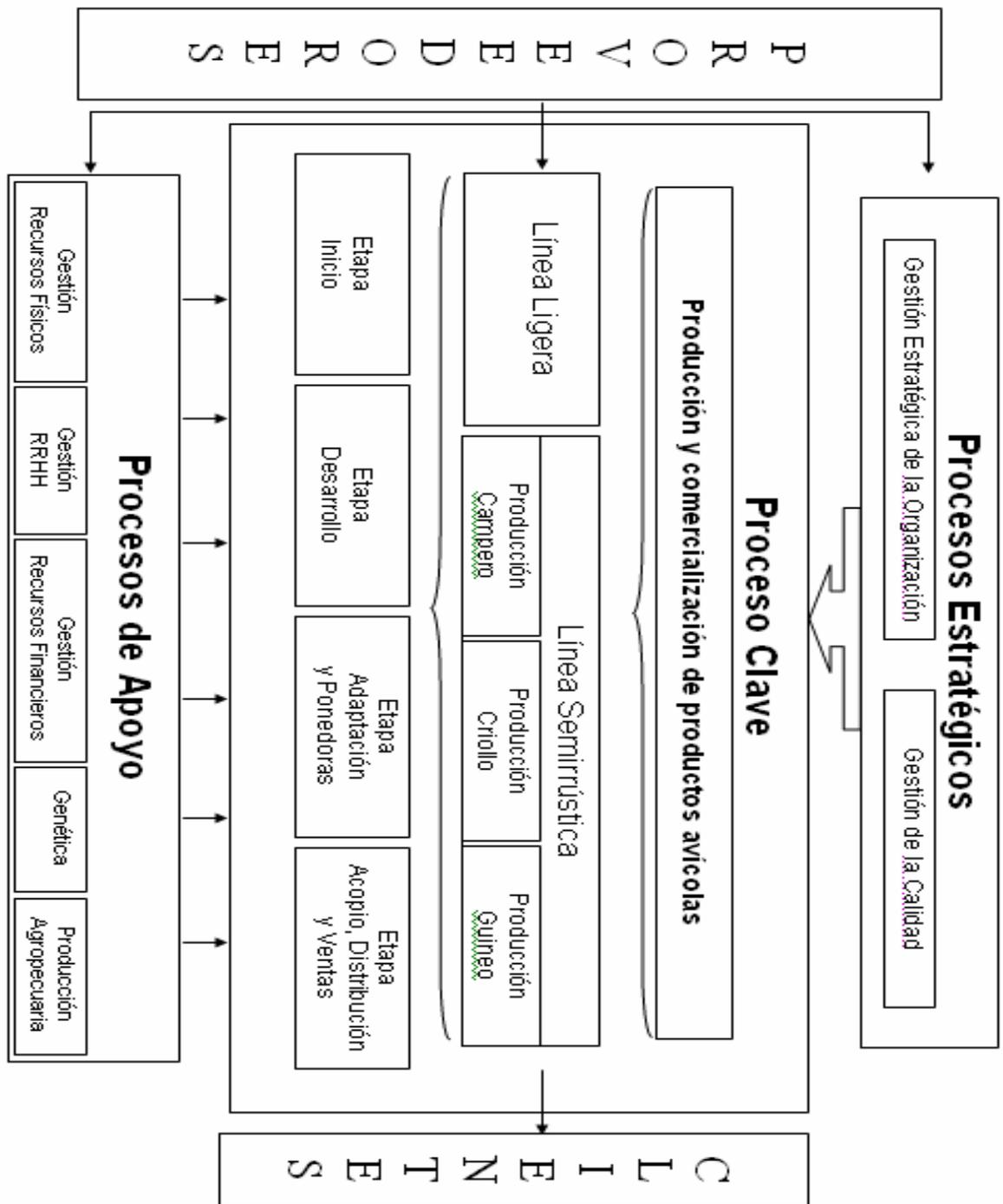


Figura N° 10: Mapa de procesos de la EAC
 Fuente: Elaboración propia

Anexo # 3.- Tecnología de diagnóstico para el sistema de CH

Módulos	No.	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.	
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	

	3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.	
--	---	--	---	--	---	--

Anexo # 4.- Diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
4.2 Requisitos vinculados a las competencias laborales			
4.2.1 ¿Está designado y constituido el Comité de Competencias de la organización?			
4.2.2 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de los cargos de las actividades principales? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas? 			
4.2.3 ¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de la organización?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están identificadas y aprobadas las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están identificadas y aprobadas las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de las actividades principales? 			
4.2.4 ¿Están identificados por la alta dirección los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior?			
4.2.5 ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias de los cargos correspondientes a las actividades principales? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están certificadas las competencias de los trabajadores de las actividades principales? 			
4.2.6 ¿Se utilizan en la organización las competencias laborales para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño?			

Anexo # 5.- Gráficos de los resultados de la aplicación del soporte informático que complementa la tecnología de diagnóstico

	Premisas	1	2	3	4	5	TOTAL
1	Orientación estratégica	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%
2	Participación efectiva de los trabajadores	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	66,67%	66,67%	66,67%			66,67%
4	Clima Laboral Satisfactorio	66,67%	66,67%	66,67%			66,67%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	66,67%	66,67%	66,67%			66,67%
							66,67%

NO EXISTE
ORIENTACIÓN
ESTRATÉGICA

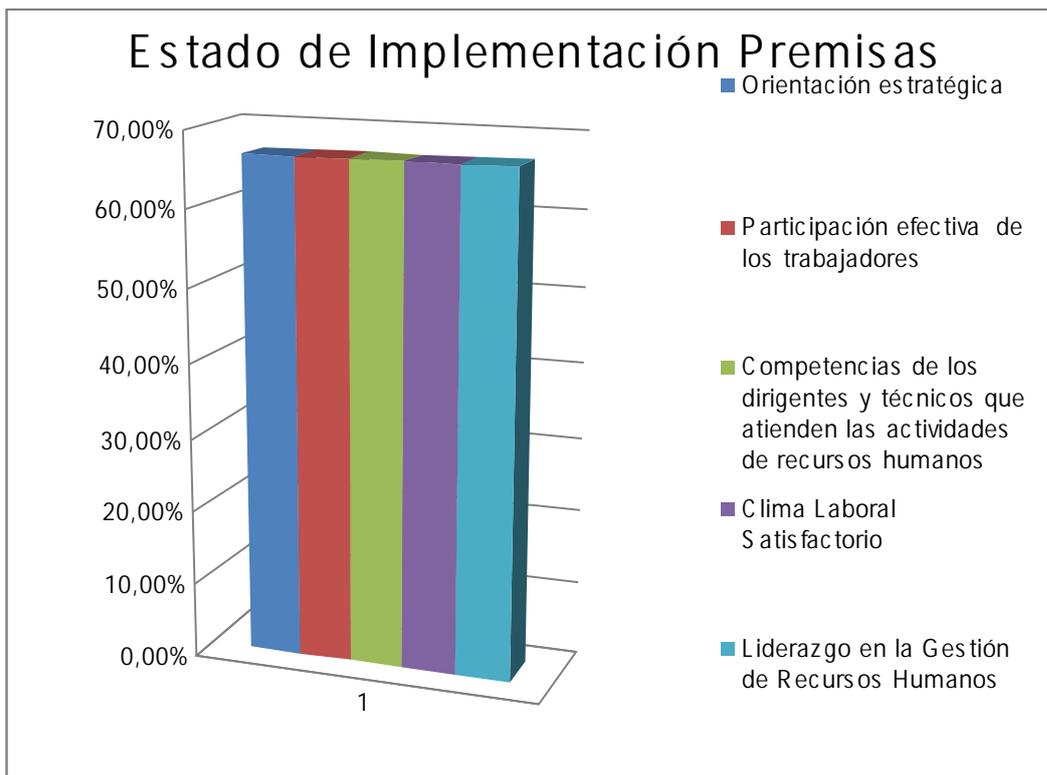


Gráfico No 1: Estado de implementación de las premisas
Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico

MODULOS		Preguntas		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
II	Organización del Trabajo	1	66,67%	55,56%	25
		2	33,33%		
		3	66,67%		
III	Selección e Integración	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
V	Estimulación material y moral	1	33,33%	33,33%	15
		2	33,33%		
		3	33,33%		
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	1	100,00%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	66,67%		
VII	Evaluación del Desempeño	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
VIII	Comunicación Institucional	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
IX	Autocontrol	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
EVALUACION INTEGRAL MODULOS		64,20%			

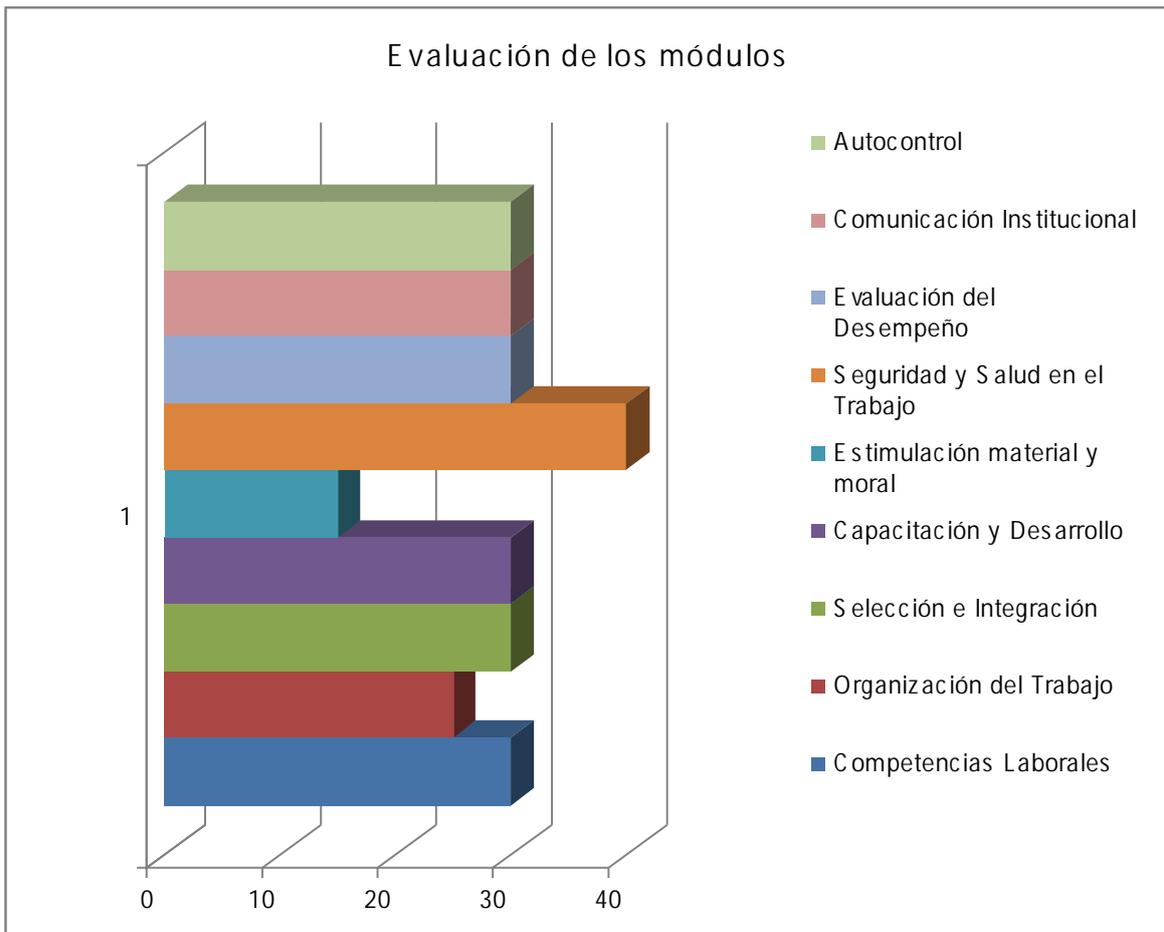


Gráfico No 2: Evaluación de los módulos

Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico

Competencias Laborales	45	30	7,41%
Organización del Trabajo	45	25	6,17%
Selección e Integración	45	30	7,41%
Capacitación y Desarrollo	45	30	7,41%
Estimulación material y moral	45	15	3,70%
Seguridad y Salud en el Trabajo	45	40	9,88%
Evaluación del Desempeño	45	30	7,41%
Comunicación Institucional	45	30	7,41%
Autocontrol	45	30	7,41%
64,20%	405	260	

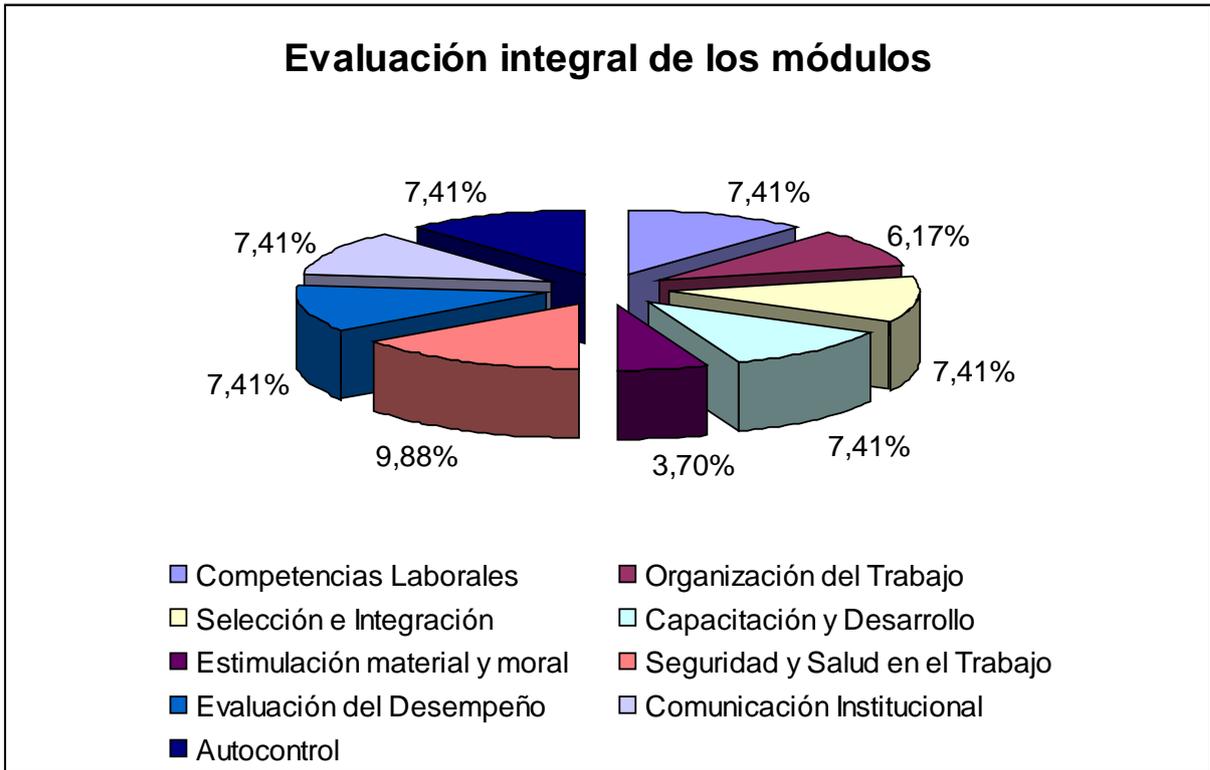


Gráfico N° 3: Evaluación integral de los módulos

Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico

Premisas		Puntos		
		Evaluación	Plan	
1	Orientación estratégica	50	75	66,67%
2	Participación efectiva de los trabajadores	50	75	66,67%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	30	45	66,67%
4	Clima Laboral Satisfactorio	30	45	66,67%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	30	45	66,67%
INTEGRACION EXTERNA		190	285	66,67%

Módulos		Evaluación	Plan	
I	Competencias Laborales	30	45	66,67%
II	Organización del Trabajo	25	45	55,56%
III	Selección e Integración	30	45	66,67%
IV	Capacitación y Desarrollo	30	45	66,67%
V	Estimulación material y moral	15	45	33,33%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	40	45	88,89%
VII	Evaluación del Desempeño	30	45	66,67%
VIII	Comunicación Institucional	30	45	66,67%
IX	Autocontrol	30	45	66,67%
INTEGRACION INTERNA		260	405	64,20%

NIVEL ESTRATEGICO	450	690	65,22%
--------------------------	------------	------------	---------------

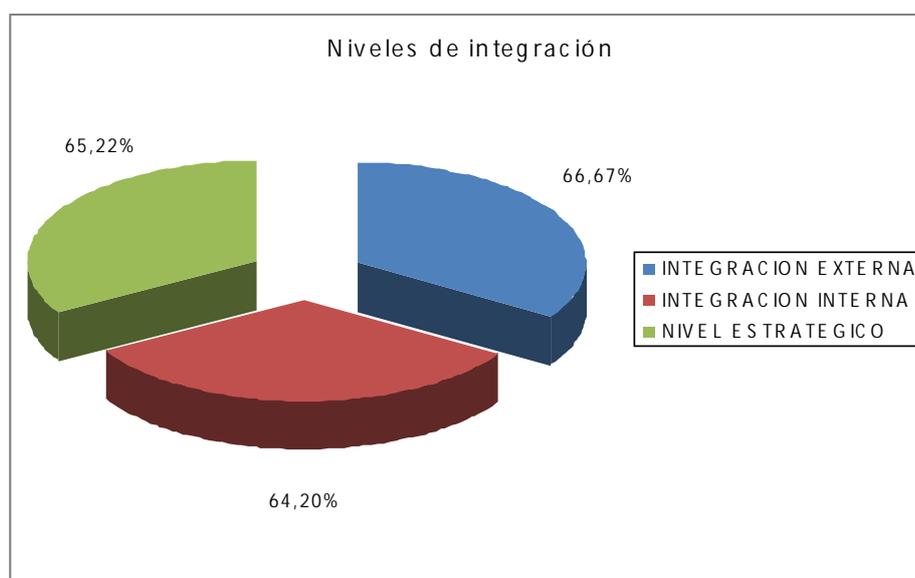


Gráfico N° 4: Niveles de integración

Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico

Anexo # 6.- Etapas del procedimiento

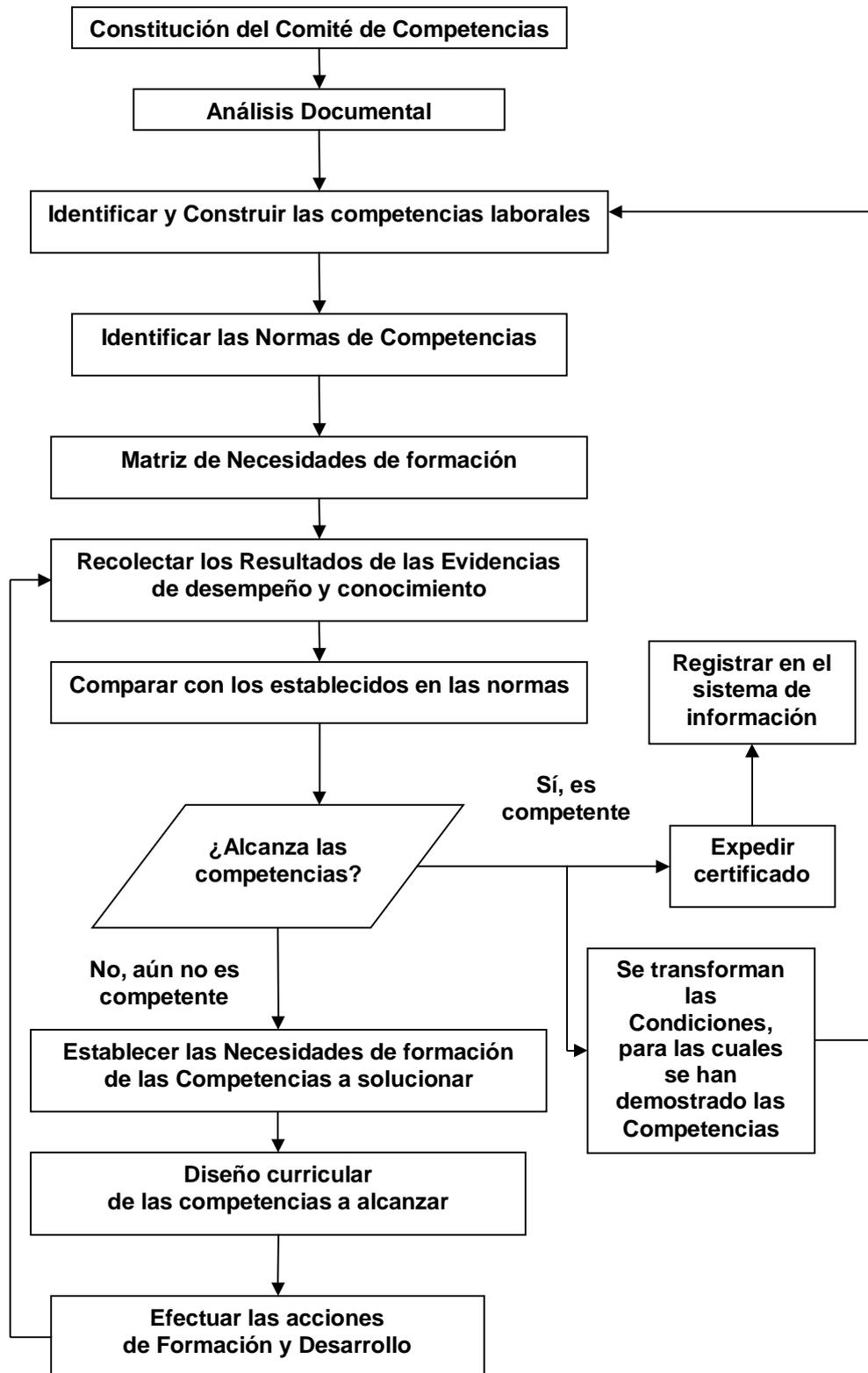


Figura N° 11: Flujograma del proceso de competencias

Fuente: Procedimiento documentado de competencias laborales (MTSS-IEIT)

Anexo # 7.- Modelo del perfil de competencias de la organización

Perfil de Competencias de la EAC
<u>Valores organizacionales</u>

<u>Metas</u>

<u>Competencias Organizacionales</u>

Cuadro N° 8: Modelo para el perfil de competencias de la organización**Fuente:** Elaboración propia

Anexo # 8.- Modelo del perfil de competencias de los procesos claves

Perfil de Competencias del los procesos claves					
Competencias	Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
	1	2	3	4	5

Leyenda

Competencias necesarias
Competencias existentes

Cuadro N° 9: Modelo del perfil de competencias de los procesos claves**Fuente:** Elaboración propia

Anexo # 9.- Modelo del perfil de cargo

I - IDENTIFICACION DEL CARGO

1. Denominación del puesto:
2. Categoría ocupacional:
3. Área:
4. Horario:
5. Salario:
6. Fecha de elaboración:

II - ORGANIGRAMA DEL PUESTO

III - PUESTOS A QUIEN REPORTA

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

IV - PUESTOS QUE LE REPORTAN

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS

V - CONTENIDO DEL PUESTO (Misión)

VI - DESCRIPCION ESPECÍFICA

Actividades diarias:
Actividades periódicas:
Actividades Ocasionales:

Relaciones internas**Relaciones externas:**

VII - EQUIPAMIENTO DE TRABAJO

MEDIOS	GRADO DE DOMINIO	
	EXACTITUD	ELEMENTAL

VIII - DOCUMENTOS DE TRABAJO

1. Información recibida en el puesto

Documento	Dpto que lo envía	Personal que lo envía	Uso o trámite

2. Información emitida en el puesto

Documento	Dpto al que se envía	Personal al que se envía

IX - NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

X - CONDICIONES DE TRABAJO

1. **Posición:**
2. **Riesgos:**
3. **Esfuerzos:**
4. **Enfermedades:**
5. **Ambiente de trabajo:**

ASPECTO	NIVEL	
	ADECUADA	INADECUADA
Iluminación		
Organización		
Ventilación		

XI- REQUISITOS

Requisitos de formación

1. **Escolaridad:**
2. **Conocimientos específicos:**
3. **Experiencia:**

Requisitos de identidad

1. **Rango de edad:**

Requisitos físicos y mentales

Requisitos de personalidad y habilidad

REQUISITOS	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Organizado			
Dinámico			
Responsable			
Sociable			
Creativo			
Destreza			
Concentración			
Disciplinado			
Cuidadoso			

XII- RESPONSABILIDADES

1. **Datos confidenciales:**
2. **Bienes:**

Anexo # 10.- Modelo del perfil de competencias del cargo

Perfil de Competencias del puesto	
Propósito Principal	Competencias laborales _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____

Cuadro N° 10: Modelo del perfil de competencias del puesto clave
Fuente: Elaboración propia

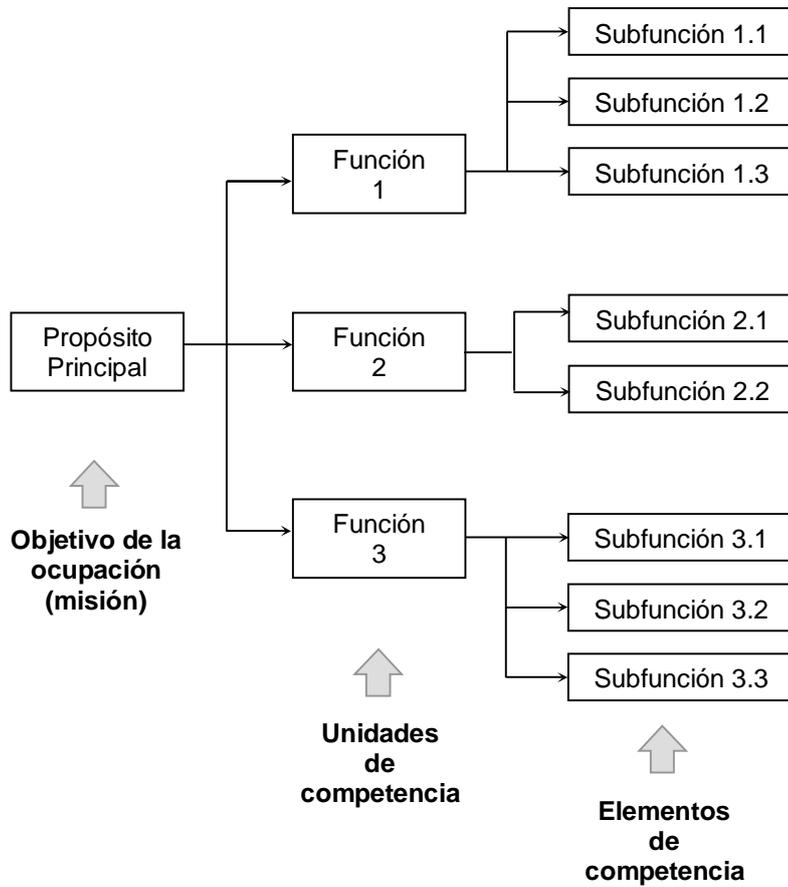
Anexo # 11.- Estructura del mapa funcional

Figura N° 12: Estructura del mapa funcional
Fuente: (2)

Anexo # 12.- Modelo para la normalización de competencias

Unidad de competencia Función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional.			
Realización profesional o elemento de competencia Descripción del resultado laboral que un trabajador es capaz de lograr, en forma tal que no quede circunscrito en un contexto laboral específico.			
Criterios de desempeño Determina que el desempeño de una persona se considere competente, expresando el qué se espera del desempeño y el cómo se espera que sea el resultado.	Evidencias requeridas Pruebas inobjctables de que efectivamente se posee la competencia para la realización de la actividad.		
	Por desempeño	Por producto	Por conocimiento
	Relacionada con la técnica utilizada en el desempeño de la actividad, por lo que requieren de la observación y el análisis del proceso de trabajo de la persona evaluada.	Refieren los resultados o los productos identificables y tangibles que pueden usarse como referentes para demostrar que la actividad fue realizada.	Precisa los requerimientos de conocimiento y de comprensión que debe poseer la persona que se evalúa, para demostrar que tiene las bases suficientes y necesarias para un desempeño eficiente.
Campo de aplicación Establece las diferentes circunstancias con las que una persona se enfrentará en el sitio de trabajo, en las que se pondrá a prueba el dominio de la competencia de la persona.			
Guía para la evaluación Establece los métodos de evaluación y las mejores formas de recolección de las evidencias para la evaluación de las competencias.			

Cuadro N° 11: Modelo para la normalización de competencias

Fuente: (42)



Anexo # 13.- Modelo para la certificación de competencias laborales

EAC**CALLE 2 NE # 4906 – A^e/ 49 Y 51, CIENFUEGOS****TLF. 51-6950 51-6892 FAX 51.6959 Email: diravicola@enet.cu**

La Dirección de Capital Humano otorga el presente

CERTIFICADO DE COMPETENCIA LABORAL

A: _____

en la unidad de competencia

Y le acreditan las competencias laborales para desempeñar las funciones descritas en el reverso de conformidad con la Norma Técnica de Referencia en la Empresa

Dado en Cienfuegos, a los ____ días del mes de _____ del año _____.

**Presidente
Comité de Competencias**_____
**Vicepresidente
Comité de Competencias**_____
Director de la EAC_____
Director de Capital Humano



Anexo # 14.- Encuesta para establecer el orden de importancia de las competencias organizacionales

Competencias organizacionales

_____ Experiencia significativa de la fuerza de trabajo en los procesos claves de la base productiva.

_____ Elevada responsabilidad social.

_____ Capacidad en la comercialización con bajos índices de mermas y elevada estabilidad.

_____ Competencia profesional de especialistas y técnicos.

_____ Formación y desarrollo continuos del personal.

_____ Alto sentido de pertenencia.

_____ Orientación al cliente.

_____ Trabajo en equipo.

Establezca según su criterio un orden de prioridad para estas competencias organizacionales entre 1 y 9, siendo 1 la de mayor prioridad.

Anexo # 15.- Tabulaciones de las rondas del método Delphi

Primera ronda

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	$\sum R_i$	\bar{R}_j	Cc
1	7	5	3	3	3	8	7	6	42	5,25	38
2	3	1	4	2	6	1	1	5	23	2,88	38
3	5	6	6	4	4	7	6	8	46	5,75	38
4	6	8	5	8	5	5	5	3	45	5,63	38
5	2	7	7	6	1	6	3	4	36	4,5	50
6	1	2	1	1	2	2	4	1	14	1,75	50
7	8	3	2	7	7	4	8	2	41	5,13	75
8	4	4	8	5	8	3	2	7	41	5,13	50

Segunda ronda

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	$\sum R_i$	\bar{R}_j	Cc
1	3	3	3	3	3	2	3	6	26	3,25	75
2	2	1	1	1	1	1	1	2	10	1,25	75
3	6	4	8	6	6	6	6	7	49	6,13	63
4	4	7	4	4	4	4	8	4	39	4,88	63
5	8	6	6	8	8	8	4	8	56	7,00	63
6	1	2	2	2	2	5	2	1	17	2,13	63
7	5	8	5	5	5	7	5	5	45	5,63	75
8	7	5	7	7	7	3	7	3	46	5,75	63

Orden final de las competencias distintivas de la organización

Competencias		\bar{R}_j
2	Elevada responsabilidad social	1,25
6	Alto sentido de pertenencia	2,13
1	Experiencia significativa de la fuerza de trabajo en los procesos claves de la base productiva	3,25
4	Competencia profesional de especialistas y técnicos	4,88
7	Orientación al cliente	5,63
8	Trabajo en equipo	5,75
3	Capacidad de organización en la comercialización con bajos índices de mermas y elevada estabilidad	6,13
5	Formación y desarrollo continuos del personal	7,00