



**CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES**



TESIS DE GRADO

Título:

Aplicación de un procedimiento para la Evaluación del Desempeño por Competencias para una UEB. de la Empresa de Ganado Menor. Cienfuegos.

Autores: Juan Carlos Ocampo Curiel.
Raídel Moisés Cruz García.

Tutores: Msc. Orestes Zulueta Torres.
Ing. Jorge Carreras González.

Cienfuegos 2010

Año 52 de la Revolución.

PENSAMIENTO:

***Revolución, es sentido del momento histórico, es
cambiar todo lo que tiene que ser cambiado...***

A handwritten signature in grey ink, which appears to be 'Fidel Castro', is positioned on the right side of the page. The signature is stylized and fluid, with a long horizontal line extending from the end.

Acto por el Día Internacional de los Trabajadores.

1 de Mayo del 2000.

Resumen

El presente trabajo investigativo se titula “Aplicación de un Procedimiento para Evaluar Desempeño por Competencias en una UEB. de Ganado Menor. Cienfuegos”. El mismo se realiza con el objetivo de aplicar un Procedimiento de Evaluación del Desempeño por Competencias, sobre la base de un conjunto de indicadores que permitan evaluar los resultados individuales y colectivos de la organización.

Para dar cumplimiento a este objetivo se aplican un conjunto de Métodos y Técnicas, entre las que se destacan: Técnicas de Recopilación de la Información a través de entrevistas individuales y grupales, Encuestas, Observación Directa, Técnicas Estadísticas de Procesamiento de la Información, principalmente mediante el (*SPSS*), Técnicas de Trabajo en Grupo y otras relacionadas con la informática, que permiten obtener los resultados que se exponen.

El análisis de los resultados obtenidos refleja, en primer lugar, la aplicación del procedimiento de evaluación de desempeño que incluye el conjunto de competencias así como los grados y pesos específicos para el área productiva de una UEB, tomada como objeto de estudio dentro de la empresa, en segundo lugar, la incidencia del procedimiento aplicado, en la elevación de los resultados individuales y colectivos trayendo consigo elevar la eficiencia y la eficacia de la organización.

INDICE

Resumen

Introducción.....	1
Capítulo 1 Marco Teórico Referencial.	
1.1-Modelos de Gestión de Recursos Humanos más significativos.....	5
1.2-Modelo Cubano de Capital Humano.NC-3000.....	8
1.3-Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo.....	12
1.4-Perfil de Competencias.....	14
1.5-Evaluación del Desempeño por Competencias.Modelos y Técnicas para realizarlas...	15
Conclusiones Parciales del Capítulo.....	24
Capítulo 2 Procedimiento para la identificación de las Competencias por cargo y Evaluación del Desempeño.	
2.1-Characterización de la Empresa de Ganado Menor Cienfuegos.....	26
2.2-Diagnostico actual de EGAME.....	28
2.3-Aplicación del Procedimiento para la Identificación de Competencias Laborales y Evaluar Desempeño en los Puestos Claves.....	30
Conclusiones Parciales del Capítulo.....	33
Capítulo 3 Aplicación del Procedimiento para la Evaluación del Desempeño por competencias, su incidencia en la Eficiencia y Eficacia.	
3.1-Identificación y Construcción de Competencias en los tres niveles.....	34
3.1.1- Identificación y Construcción de las Competencias Organizacionales.....	34
3.1.2- Identificación y Construcción de las Competencias en el proceso Clave.....	37
3.1.3- Identificación y Construcción de las Competencias en los Puestos Claves.....	38
3.2-Evaluación del Desempeño por Competencias en los cargos seleccionados.....	110
3.3-Demostración de la incidencia de la Evaluación del Desempeño en la Eficiencia y la Eficacia de la Organización.....	124
Conclusiones Parciales del Capítulo.....	125
Conclusiones.....	126
Recomendaciones.....	127
Bibliografía.....	128
Anexos.....	131

Introducción.

La 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 clave que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva. Debe recordarse que existe un mercado cada vez más complejo (precios, calidad, diseño, servicios), abierto (mayor variedad de opciones), exigente (aumento del número de competidores) y dinámico (fácil acceso a mejoras prácticas).

Una concepción relevante a comprender en la Gestión de Capital Humano (GCH) es la gestión del desempeño por competencias. 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 se ha sido diseñado el modelo cubano de gestión integrada de capital humano (GICH), el cual se resume en un ciclo que se inicia con la aplicación de las tecnologías de diagnóstico y de apoyo 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, tomando como base y guía las **NC-3000, 3001, 3002**.

Una de las actividades principales involucradas en la GRH es la evaluación de desempeño(ED), reconocida por muchos autores como el corazón de la GRH, determinada por la influencia que tiene en las restantes actividades de este sistema. Como todo proceso organizacional, la ED no puede observarse como un proceso aislado, pues forma parte de un sistema integral de recursos humanos, y éste, a su vez, de la organización.

La Empresa de Ganado Menor de Cienfuegos perteneciente al MINAGRIC, presenta una situación problemática caracterizada por los siguientes aspectos relacionados con la gestión de su capital humano:

- ✓ Resulta difícil definir las características decisivas en el proceso de selección de un trabajador, por ejemplo los requisitos que debe reunir el mismo para ocupar el cargo que se esta ofertando.
- ✓ La metodología de evaluación del desempeño recoge aspectos que no están incluidos en los actuales perfiles.
- ✓ Los perfiles actuales no incluyen requisitos indispensables considerando las características actuales de la actividad.
- ✓ La existencia de desmotivación por parte de los trabajadores ya que nunca logran el incentivo salarial.
- ✓ La necesidad de ampliar funciones en varios puestos.

✓ No existe uniformidad en la distribución de la carga de trabajo entre los diferentes puestos.

✓ No pueden estimar el potencial de desarrollo de los empleados.

Cuestiones estas que inciden en la baja eficiencia y eficacia de sus trabajadores.

Por lo que analizándose lo anterior es realizado el presente trabajo de diploma titulado,

Aplicación de un procedimiento de evaluación de desempeño por competencias para una UEB de la Empresa de Ganado Menor. Cienfuegos.

Teniéndose en cuenta los aspectos anteriores se define el siguiente **problema de investigación**:

Carencia de un procedimiento de Evaluación del Desempeño por competencias en la Empresa de Ganado Menor que incentive los resultados individuales en los puestos claves del proceso, logrando un aumento en los indicadores de la eficiencia y la eficacia de la organización.

En este sentido se formula como **hipótesis de investigación**, la siguiente:

La aplicación de un procedimiento para la Evaluación del Desempeño por competencias en la Empresa de Ganado Menor Cienfuegos posibilita incentivar los resultados individuales en los puestos claves lográndose con ello un aumento de la eficiencia y la eficacia de la organización.

Derivándose de lo anterior el siguiente **objetivo general de investigación**:

Aplicar un procedimiento de evaluación del desempeño por competencias a partir del diseño de perfiles de competencias en los puestos claves.

Deslindándose de lo anterior planteado los siguientes **objetivos específicos de investigación**:

1. Desarrollar el marco teórico sobre el nivel de la ciencia y la práctica respecto a la temática.
2. Aplicar un procedimiento para elaborar los Perfiles de competencia en los puestos claves.
3. Aplicar un procedimiento para Evaluar Desempeño por Competencias en los puestos claves.
4. Implementar el sistema de Evaluación del Desempeño durante un mes en la UEB.

Los Pedestales perteneciente a la Empresa de Ganado Menor de Cienfuegos subordinada al Ministerio de la Agricultura.

Para lograr esto se debe cumplimentar las siguientes **tareas principales**:

1. Revisar la bibliografía actualizada existente respecto a esta temática.
2. Identificación de la misión, la visión, estrategias, objetivos y mapa de procesos, especificando el proceso clave de la organización.

3. Descripción del proceso clave, indicadores de medición del proceso e identificación de los puestos claves del proceso.
4. Diseñar los perfiles de competencia del puesto, establecer los estándares de desempeño.
5. Evaluar el desempeño.

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, se plantea la situación problemática, el problema científico, la hipótesis, el objetivo general y su desmembración en objetivos específicos, así como las tareas a cumplimentar para el desarrollo de este trabajo. En el capítulo 1 se describen los diferentes modelos para la Gestión de Capital Humano, las bases normativas que se certifican actualmente en la empresa cubana analizando con mayor profundidad el modelo de Gestión Integral de Capital Humano, la implantación de las **NC-3000**, las competencias laborales como núcleo medular de dicho modelo así como los métodos y técnicas que pueden ser empleados para su gestión. Un capítulo 2 en el que se realiza una caracterización general de la Empresa de Ganado Menor Cienfuegos, incluyendo la determinación del proceso clave de la organización y los puestos claves de dicho proceso, diseñándole los perfiles de competencia así como la evaluación de su desempeño en dichos puestos. En el capítulo 3 se aplica el procedimiento tomado, que muestra las ventajas para el proceso de ED y su incidencia en la eficiencia y eficacia de la organización. Se incluyen además las conclusiones particulares por cada capítulo, las generales, las recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos que fundamentan y complementan los resultados expuestos. Los métodos y técnicas utilizadas son las siguientes:

- Entrevistas individuales y grupales.
- Técnicas de trabajo en equipo.
- Técnicas de procesamiento de la información.

Capítulo 1. Marco Teórico Referencial.

1.1 Modelos de Gestión de Recursos Humanos más significativos.

En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión de recursos humanos que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano según lo plantea **Fleitas (2002)** cuando explica que los modelos de GRH y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el RR.HH. en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.

Por lo que se hará mención a la labor de algunos autores respecto a este tema.

Hammel y Parlad (1994) exponen que las competencias hay que percibirlas representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización. Y también hay que percibirlas en su conexión con el sistema de trabajo asumido.

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

Cubeiro y Fernández (1998); Diego y Marimon (1998) explican que la práctica más efectiva en la gestión de competencias es desarrollar las competencias en todos los empleados pero en primerísimo lugar hay que desarrollarlas en los directivos junto a los especialistas principales de línea, quienes habrán de asumir roles de formadores respecto al resto de los empleados.

En el desempeño exitoso de los recursos humanos tendrá que verse cada vez más el enfoque sistémico que encierran las competencias o sea para que esta gestión sea sustentable es necesario que se trabaje con el objetivo de optimizar el sistema empresarial y no a la optimización de las áreas que componen dicho sistema.

En consecuencia, una competencia puede ser considerada como un buen predictor de un rendimiento elevado.

Hay autores que plantean que si una competencia no es observable, no puede considerarse como tal. Insisten en que tienen que ser mensurables objetivamente. En esa vertiente el liderazgo

no sería una competencia.

La existencia de esas posiciones tiene que ser distinguida, pues implican distintas percepciones del conocimiento buscado.

Aunque existe una gran diversidad de criterios en este sentido, todos apuntan hacia una actuación de éxito en el puesto de trabajo, partiendo de las características, habilidades, destrezas y valores de la persona que lo desempeña.

La gestión de competencias es hoy una concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando la mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral. El nivel de preparación y gestión de los recursos humanos hoy día debe constituir una fortaleza en las empresas, y por ello una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La Gestión de Competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teóricos – metodológicos que a su vez posibilitan la inserción de esa gestión en la Gestión de los Recursos Humanos, a continuación se plantean algunos:

- El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y en especial de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).
- Las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.
- Hay competencias básicas o primarias y secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias.
- Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos son esencialmente conjuntos de competencias, holísticas a plenitud.

A continuación se describen algunos modelos, los mismos exigen un nuevo tratamiento a la RRHH reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la GRH. Cada uno posee ventajas y

desventajas por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte alguno de ellos.

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

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 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 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.

Según **Byars & Rue (2002)**, la Evaluación del Desempeño o Evaluación de Resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Para **Chiavenato (2007)**, es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la ED como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch (2004), expresan que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Según **Zerilli (2006)**, la evaluación del mérito individual es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas, encargadas en tal sentido, y que conozcan al individuo y a su trabajo.

Modelo Cubano. NC-3000. 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, culminando con la implantación de dichas normas.

1.2 Modelo cubano de Capital Humano NC 3000.

Según **Cuesta (2005)**, que con la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de RR.HH. se impulsa la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: **“Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”**.

Las **NC-3000** son 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. Se componen de la siguiente forma:

- ✓ **NC 3000:** 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:** 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 auditoria correspondiente y la evaluación de la conformidad.

✓ **NC 3002:** Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación.

Las mismas fueron aprobadas estas normas mediante Resolución Nro. 65 del 28 de Abril del 2005 de la Directora de la ONN se crea el Comité Técnico de Normalización 110 en el cual intervinieron un grupo de Organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales, la CTC y otras instituciones. 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.

El surgimiento de estas normas viene dado por la necesidad de que se logre un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las organizaciones de producción y de servicio para que se logre un sostenido desarrollo social y económico del país.

Las referencias normativas que posee son las siguientes:

- ✓ NC ISO 9000:2005, Sistema de gestión de la calidad-Fundamento y vocabulario.
- ✓ NC ISO 9001:2001, Sistema de gestión de la calidad-Requisitos.
- ✓ NC ISO 9004:2001, Sistema de gestión de la calidad-Directrices para la mejora del desempeño.
- ✓ NC ISO 14001:2004, Sistema de gestión ambiental-Especificaciones con orientación para su uso.
- ✓ NC 18000:2005, Seguridad y salud en el trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Vocabulario.
- ✓ NC 18001:2005, Seguridad y salud en el trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Directrices para la implantación de la NC 18001.

En esta familia de normas se puede observar la estrecha relación entre los diferentes conjuntos de módulos que la componen, complementándose entre si según se muestra en la figura 1.

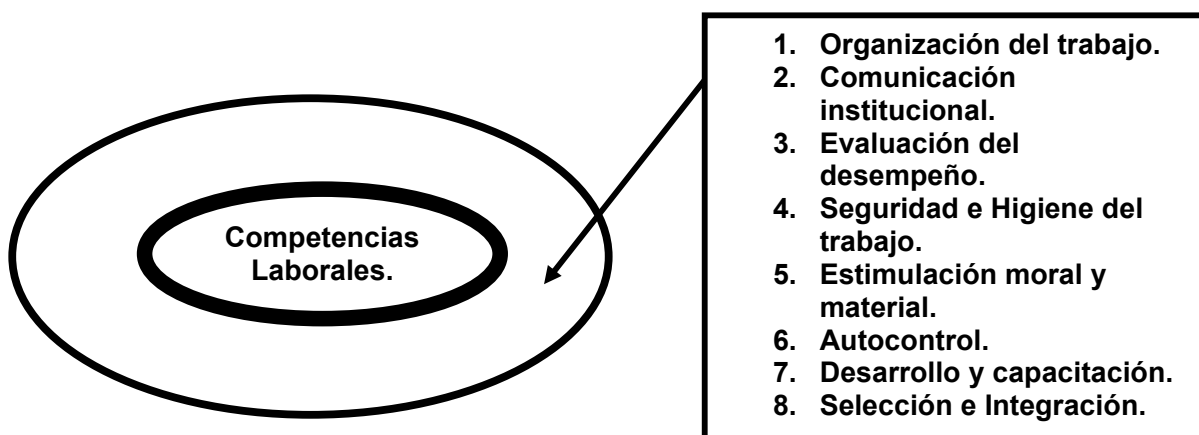


Figura.1 .Competencias Laborales núcleo del SGCH, Fuente: Elaboración propia.

El proceso de **Competencias Laborales**, 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. Por lo que ellas constituyen el núcleo del modelo cubano de GICH, al que se hace referencia en las **NC-SGICH 3000**, y 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:

1-Durante el proceso de selección.

2-Cuando determina que un trabajador no posee las competencias y requiere para ello de formación para adquirirla.

3-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.

Se reafirma lo planteado en su tesis de grado por **Suárez Vélez y Hernández Delgado (2009)** 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, pudiéndose aplicar estas normas **(NC-3000)** a los tres niveles siguientes:

1. La Organización como tal.

2. Los Procesos Claves dentro de la Organización.

3. Los Puestos Claves dentro de los Procesos principales de la Organización.

Tomándose la conceptualización dada por **Suárez Vélez y Hernández Delgado (2009)** en su tesis de grado respecto a:

✓ **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.

✓ **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.

Al necesitar la identificación de las competencias se establece una metodología para ello, mediante los **Perfiles de Cargo** apoyándose en el **Análisis, Diseño y Descripción del Puesto de Trabajo**.

1.3 Análisis, Diseño y Descripción de Puestos de Trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. Es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis con el que se deja reflejado, el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo **Harper & Lynch (1992)**. Según estos autores, la descripción de puestos es el resultado final; del análisis y el punto de partida para la evaluación de las tareas o valoración de puestos, implicando esto la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los puestos de trabajo.

Casi todas las actividades claves de GRH se basan en informaciones proporcionadas por el análisis y descripción de puestos de trabajo y constituyen la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos. Entre ellas se encuentran:

- ✓ **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo suministra información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por ende, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento; o sea, los lugares donde es más probable que se encuentren un número suficiente de personas que se ajustan a los requisitos establecidos.
- ✓ **Selección de Personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo brinda datos suficientes para elaborar el Perfil de Cargo, en el que se especifican las características y requisitos que debe cumplir el candidato, para desarrollar adecuadamente las tareas y actividades propias del puesto de trabajo. Esta información guiará la selección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que se buscan en el candidato.
- ✓ **Formación:** Comparando los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se podrá determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas, encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos

- ✓ **Evaluación del Rendimiento:** Dado que la descripción del puesto de trabajo indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de los que es responsable la persona que lo ocupa, dicha descripción sirve para determinar, hasta que punto la persona está alcanzando un rendimiento acorde con lo exigido por el puesto que ocupa.
- ✓ **Valoración del Puesto de Trabajo:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica, a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos de trabajo a utilizar en un caso concreto.
- ✓ **Seguridad e Higiene:** Conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo
- ✓ **Planes de Carrera:** Para su diseño oportuno con el establecimiento, también oportuno, de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descrito y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

Los métodos más ampliamente utilizados para el análisis y descripción de puestos de trabajo suelen ser los siguientes: Método de la observación directa, Cuestionario, Entrevista, Métodos mixtos, de expertos, entre otros. En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas y desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo y de la entidad en cuestión. La adecuada selección de los métodos para realizar un análisis y descripción de puestos de trabajo determinará, en gran medida, la calidad de la información contenida en los Perfiles de Cargo y por ende en los perfiles de competencia.

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

1.4 Perfil de Competencias.

En los perfiles de competencia se incluyen no sólo los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que también las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño o sea querer hacer dicho trabajo, superando así a los perfiles de cargo. Estos perfiles se denominan de competencias ya que se utilizan para medir comportamientos en las personas que desempeñan los puestos así como también si se ajustan o no a las características de los mejores. El perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto o sea depende de la naturaleza de la función que desarrolla el puesto, además debiendo cumplir los siguientes requerimientos:

- ✓ Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.
- ✓ Guardar estrecha relación con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa.
- ✓ Describir comportamientos observables.
- ✓ No resultan extrapolables de una organización a otra.
- ✓ Debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo en la empresa.

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

Al desarrollar el análisis se observa una estrecha relación entre las competencias del puesto o cargo, los requisitos físicos o de personalidad y las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto, todo esto unido a las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc) y a la cultura organizacional. Es decir al responder esencialmente a ¿qué hace? , ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace? se estará obteniendo una gran cantidad de información sobre el puesto que facilitará la confección del **Perfil de Competencia**. Fig. 2.

Aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial.

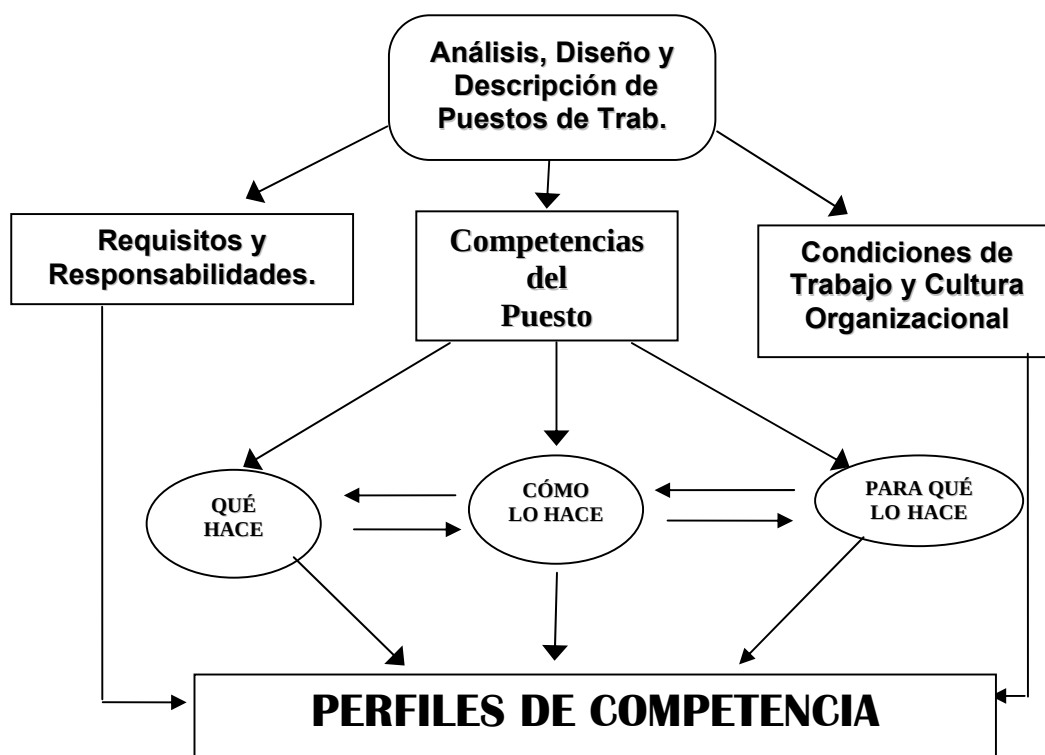


Figura 2: Análisis y Descripción del P. T. en función del Perfil de Competencia.

Fuente: Varela (2001)

Al desarrollar los perfiles de competencias se hace obligatoria y necesaria la Evaluación del Desempeño también por competencias.

1.5 La Evaluación del Desempeño por Competencias. Modelos y técnicas para realizarla.

Es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral del 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 la competencia.

Según Fletcher (1994), Mertens (1996) y Gonzci (1996) las Características de la Evaluación de Competencias son las siguientes:

- ✓ Se basa en los resultados del desempeño laboral.
- ✓ Es realizado para cada trabajador.
- ✓ No recurre a escalas numéricas de calificación.
- ✓ No se compara entre trabajadores.
- ✓ Es un proceso más que un momento.

- ✓ Desemboca en el criterio: **competente o aún no competente.**
- ✓ Es individualizada.
- ✓ Los evaluados conocen las áreas que cubrirá la evaluación.
- ✓ Los evaluados participan en la fijación de objetivos.
- ✓ Es un proceso planificado y coordinado.
- ✓ Se centra en evidencias del desempeño real en el trabajo.
- ✓ El evaluador juega un papel activo, incluso como formador.
- ✓ No toma en cuenta programas de estudios.
- ✓ Incluye la evaluación de conocimientos previamente adquiridos por experiencia.

Y teniendo varios componentes básicos, siendo estos:

- ✓ Un referente, norma o estándar de desempeño, previamente identificado.
- ✓ El proceso de recolección de evidencias.
- ✓ La comparación de evidencias con el estándar.
- ✓ La formulación de un criterio: **competente o aún no competente.**
- ✓ Los mecanismos de aseguramiento de la calidad.

En función de esto, se plantea dos cuestiones fundamentales:

1. **¿Que medir?:** Se determina que competencias se medirán.
2. **¿Cómo se medirá?:** Se determina la metodología que se utilizara.

Como consecuencia de este análisis, surge un listado de competencias (y así se le da respuesta así a la primera cuestión planteada en relación a qué medir). Las competencias que se sugieren son las siguientes:

1. **Competencias de liderazgo:** (Se dirigida específicamente a directivos, ya que son consideradas solo para puestos de dirección).
Indicadores definidos: Dominancia, capacidad para motivar, soporte y formación, evaluación y retroalimentación, creación de equipos y toma decisiones.
2. **Competencias de Desarrollo:**
Indicadores definidos: Orientación al cliente, orientación hacia los resultados, visión de empresa, capacidad de organización y distribución del tiempo.
3. **Competencias de Relaciones Interpersonales:**
Indicadores definidos: Persuasión, asertividad, independencia, diplomacia, observador de personas, tolerancia, flexibilidad, humanidad, sensibilidad, capacidad para resolver conflictos.
4. **Competencias de Comunicación:**
Indicadores definidos: Capacidad de escucha, comunicación oral, escrita y fluida.

5. Competencias de Estilos de Trabajo:

Indicadores definidos: Intuición, multifuncionalidad, creatividad, práctica, métodos perseverancia.

6. Competencias de personalidad:

Indicadores definidos: Conocimiento y dominio de las emociones propias, resistencia a la frustración, honestidad, integralidad, orientación a la superación, pensamiento crítico, optimismo, energía, creación de relaciones de confianza.

Modelos para la realización de la Evaluación de Competencias.

Ahora se procede a dar respuesta a la segunda cuestión en relación a como medirlas.

En este epígrafe se retoma lo planteado en su tesis de grado por **Suárez Vélez y Hernández Delgado (2009)** respecto a los modelos para la ejecución de esta actividad. En ese momento ellas hacen mención de los siguientes modelos:

✓ 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 IDACUM 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 currículum.

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.

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.

Algunas técnicas que se utilizan para la realización de la Evaluación de Competencias.

1. Evaluación 360°.

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse comentarios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿qué no le gusta? ¿qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conductas?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

Este método rompe con el paradigma tradicional de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados", ya en este caso, tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar.

La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los consultores, ni justamente un truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es a consolidar una herramienta objetiva que

posibilite a la organización y a sus miembros lograr la intersección de los objetivos institucionales con los personales.

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "difíciles de medir" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

2-Método del Assessment Center.

La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupo de discusión sin y con roles asignados, el fact-find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. Puede agregarse que también emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados.

A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño, para la formación de equipos de trabajo, entre otros.

Genéricamente los Assesment Center tienen dos pasos insoslayables, devenidos en condiciones para lograr la efectividad de método.

1. Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.
2. Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios.

En el diseño de esta matriz, se tienen en cuenta dos criterios fundamentales:

- 1- la misma competencia estará valorada por al menos tres pruebas y,
- 2- la misma prueba no debe valorar más de tres competencias.

La composición del grupo de evaluados puede oscilar entre seis y diez personas, y las actividades que estos deben realizar pueden desarrollarse grupal o individualmente, cuyas sesiones de trabajo se efectúan entre uno y tres días. Esto último, referido a la economía del tiempo, entre otros aspectos como son la necesidad de formar los evaluadores, y la de desarrollar y validar una serie de pruebas específicas, se le han señalado al método como inconvenientes, por las implicaciones de costos económicos y de tiempo que se necesitan invertir.

3-El Test de Monster.

Para esto, se determina los puntos o ítems que definen cada competencia para confeccionar el test de Monster, el cual se subdivide en dos partes:

- ✓ Test de conductas laborales, que en el mismo se incluye la valoración de la competencia de personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas.
- ✓ Test de conductas directivas, en el cual se incluye además de las anteriores, las de capacidad de mando y capacidad de negocios.

En el test se trata de abarcar la más amplia gama de conductas para que se pueda establecer un perfil ideal, dependiendo de las características del puesto correspondiente. Cada competencia tiene de quince a veinte preguntas presentadas en una escala tipo Likert.

Se le pregunta al evaluado sobre su conducta actual manifiesta en el último mes y este debe escoger una opción expresada en términos de frecuencia: siempre, casi siempre, a veces o nunca.

El evaluado elegirá dentro del grupo de competencias, aquellas (máxime cinco) que considere claves para el buen desempeño del puesto que desempeña. Las competencias se encuentran distribuidas por áreas y con sus respectivas definiciones, lo cual resulta muy importante, ya que el evaluado debe tener conocimiento de que es lo que se pretende medir.

La valoración que se realiza de los evaluados en cada competencia, se contrasta con las puntuaciones obtenidas en un perfil ideal -previamente elaborado- y se traslada a una escala de desviación típica de seis y media cien, obteniéndose así el perfil de individuo.

El test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla solo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal.

La amplia gama de técnicas relacionando las fuentes de información vs. Instrumentos de evaluación según lo planteado en Gil Flores (2007) que se pueden utilizar se presentan a continuación de manera resumida, de acuerdo a:

Experiencia práctica. (Fuente de Información).

1. Listas de Verificación.
2. Sistemas de escalas para la observación.
3. Incidentes críticos.
4. Simulación y ejercicios prácticos.

Características y experiencias del evaluado. (Fuente de Información).

1. Test Psicológico.
2. Recogida de información biográfica.
3. Entrevista de Evaluación.

Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización. (Fuente de Información).

1. Auto informes sobre comportamientos y conductas.
2. Balance de competencias.
3. Evaluación de 360⁰.
- 4-Evaluación de competencias por el método cuantitativo de Escalas Graficas.

Posterior a la identificación de las competencias y utilizando técnicas de trabajo en grupo, se define el peso específico que tiene cada factor en función de la importancia que se le atribuye al mismo, utilizando la técnica de comparación pareada.

Se compara cada factor dando una puntuación a cada uno para definir la importancia y, basándose en esto, determinar el peso específico para los indicadores de cada factor. Para el uso de esta técnica se calcula el número de expertos que debe tenerse en cuenta para utilizar la misma a través de la fórmula siguiente:

$$m = [p (1 - p) * K] / i^2 (2).$$

Donde:

p: Proporción de error al determinar los requisitos con un determinado número de expertos.

i: precisión, que debe ser menor que 0.12.

Los elementos definidos anteriormente los fija el investigador.

K: Constante que depende del nivel de confianza.

Se tiene que:

Nivel de Confianza	K
99%	6.6534
95%	3,8416
90%	2,6896

Para determinar el peso específico, se realiza una comparación pareada, donde cada experto distribuye una puntuación por cada indicador general dándole al de mayor importancia el mayor peso y viceversa, sobre la base del 100%, de esta misma forma se establece el peso para el caso de los indicadores específicos. Luego se procesan los datos y se toma como el peso específico el valor de la media.

Es imprescindible determinar el grado de concordancia de los expertos, el cual se calcula mediante la aplicación de la Prueba no Paramétrica, conocida como el Coeficiente de Kendall apoyado en el mismo paquete estadístico (*SPSS*), teniendo en cuenta que si:

$w = 0$ no hay concordancia.

$w < 0.5$ la concordancia no es aceptable

$w > 0.5$ la concordancia es aceptable.

$w = 1$ la concordancia es perfecta.

Si existe concordancia entre los expertos, puede tomarse la media calculada como resultado del peso específico de cada competencia para este nivel.

Una vez determinados los pesos específicos se procede a realizar la evaluación de desempeño de cada trabajador.

Conclusiones parciales del capítulo.

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

- ✓ La gestión de competencias es hoy una concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando la mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.
- ✓ La Gestión de Competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teórico – metodológicos que a su vez posibilitan la inserción de esa gestión en la Gestión de los Recursos Humanos.

- ✓ Las **NC-3000** son 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.
- ✓ La gestión por competencias es un modelo que permite identificar, validar y certificar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos que ocupan dichas actividades.
- ✓ Son numerosas las técnicas que pueden ser empleadas en la gestión del proceso de competencias, los que implementadas convenientemente permiten establecer las acciones apropiadas para su gestión.

Capítulo 2. Procedimiento para la identificación de las competencias por cargo y evaluación del desempeño.

2.1- Caracterización de la Empresa de Ganado Menor Cienfuegos.

La Empresa de Ganado Menor perteneciente al Ministerio de la Agricultura se encuentra ubicada en la Ave. 64 # 10102 Cienfuegos. Fue creada a través de la Resolución Nro. 177 del 2002 firmada por Alfredo Jordán Morales, Ministro de la Agricultura, con fecha del 28 de Marzo del 2002, la cual establece su carácter nacional y subordinado a la dirección nacional de ganadería del propio ministerio. En estos momentos se encuentra inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial aprobado desde el 2005. Actualmente cuenta con 8 Unidades Empresariales de Base (UEB), 1 de ellas de aseguramiento a la producción, 1 de comercialización y el resto productivas, como se muestra en la estructura organizativa. **(Ver Anexo # 1).**

La entidad posee una sólida estrategia en la producción y comercialización de carnes, que ha permitido satisfacer las demandas del mercado en Moneda Nacional y Moneda Libremente 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,

- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista en MLC y MN. : Animales vivos y sus carnes pertenecientes al ganado menor entendiéndose los ovinos, caprinos y cunículus.
- ✓ Producir y comercializar de forma minorista a través de Mercados Agropecuarios Estatales y ferias en MN :
Animales vivos y sus carnes pertenecientes al ganado menor entendiéndose los ovinos, caprinos y cunículus.
- ✓ Comercializar de forma mayorista a través del Fondo Cubano de Bienes Culturales las pieles de los ovinos, caprinos y cunículus.

Misión

Producir y comercializar ovinos, caprinos, cunículus, sus carnes y sus pieles.

Visión

Somos la empresa productora más fuerte y competente en cualquier mercado, frente a nuestros competidores, hemos logrado trabajar con el máximo potencial productivo de las diferentes especies de ganado menor logrando liderar la comercialización de carnes y subproductos con la calidad certificada y garantizando la satisfacción del cliente dentro del territorio y otras zonas del país.

Procesos de EGAME y sus interrelaciones.

En el SGICH de EGAME se han identificado 6 procesos que se desglosan en los siguientes niveles. **(Ver Anexo # 2).**

Procesos estratégicos

- ✓ Gestión Estratégica de la Empresa.
- ✓ Gestión de la Calidad.

Procesos claves

- ✓ Proceso de producción y comercialización de productos cárnicos de ganado menor y sus derivados.

Subprocesos

- ✓ Ovinas
- ✓ Caprinas
- ✓ Cunículas.

Cada una de estas especies de producción transita por un ciclo que comprende las etapas: Nacimiento, desarrollo, sacrificio, venta y distribución.

Procesos de Apoyo

- ✓ Gestión de Recursos Humanos.
- ✓ Gestión de Sistemas Logísticos.
- ✓ Gestión de Recursos Financieros

Valores de la organización

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

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.
- ✓ Deficiente e insuficiente parque automotor.

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.
- ✓ Estabilidad de la fuerza de trabajo.

Oportunidades

- ✓ Reconocimiento de la población.
- ✓ Poseer el asesoramiento del Instituto de Investigaciones Agropecuarias y otros centros educacionales y de investigaciones en la provincia.

Objetivos de trabajo del año

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

2.2 Diagnóstico actual de EGAME.

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.

EGAME es una de las empresas 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 tomándose como referencia la dada por **Suárez Vélez y Hernández Delgado (2009)** en su tesis de grado en el orden en que aparecen:

- ✓ La tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano. **(Ver 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. **(Ver 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 24 integrantes del Consejo de Dirección ampliado y los 7 especialistas técnicos B y C en GCH de EGAME.

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 51,45% mientras que el proceso competencias laborales se muestra con un 44,44% y el de evaluación del desempeño al 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 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 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 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 Aplicación de procedimiento para la identificación de competencias laborales y evaluar desempeño en los puestos claves.

Tomándose nuevamente como referencia la dada por **Suárez Vélez y Hernández Delgado (2009)** en su tesis de grado es utilizado el procedimiento documentado de competencias laborales. **(Ver Anexo # 6).**

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 que objeto recae y en que condiciones lo hace (VERBO+OBJETO +CONDICION).

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. **(Ver 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.

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 las competencias de este proceso. **(Ver Anexo # 8).**

Por ultimo, para identificar y construir las competencias de los puestos claves, se parte del proposito 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 empresa, luego se reúne a todos los trabajadores que se desempeñan en estos cargos y se comienza a dialogar con ellos sobre sus actividades , los resultados que obtienen y los criterios por los cuales se orientan para obtener un determinado resultado , lo que unido a la observación directa se analiza y describe el puesto de trabajo en que se desempeñan lo que permitirá elaborar el análisis y descripción del puesto de trabajo del cargo en cuestión. **(Ver Anexo # 9).**

A partir de este y con ayuda del mapa funcional se confecciona el perfil de competencias para este nivel. **(Ver Anexo # 10).**

- Descripción del mapa funcional.

El mapa funcional es una representación grafica que presenta una estructura de árbol de forma horizontal. **(Ver Anexo # 11).** Consiste en la desagregación de las funciones que hacen posible el cumplimiento de la misión del puesto que se analiza, expresándose en unidades de competencias y elementos de competencia.

La evaluación en estos puestos de trabajo es realizada por el método cuantitativo de escalas graficas tomándose como referencia el procedimiento el de **Díaz Granda (2008).**

Posterior a la identificación de las competencias y utilizando técnicas de trabajo en grupo, se define el peso específico que tiene cada factor en función de la importancia que se le atribuye al mismo, utilizando la técnica de comparación pareada. **(Ver Anexo 12).**

Se compara cada factor dando una puntuación a cada uno para definir la importancia y, basándose en esto, determinar el peso específico para los indicadores de cada factor. Para el uso de esta técnica se calcula el número de expertos que debe tenerse en cuenta para utilizar la misma a través de la fórmula siguiente:

$$m = [p (1 - p) * K] / i^2 (2)$$

Donde:

p: Proporción de error al determinar los requisitos con un determinado número de expertos.

i: precisión, que debe ser menor que 0.12.

Los elementos definidos anteriormente los fija el investigador.

K: Constante que depende del nivel de confianza. Se tiene que:

Nivel de confianza K

Nivel de Confianza	K
99%	6.6534
95%	3,8416
90%	2,6896

Para hacer la sustitución se tiene en cuenta un nivel de confianza de 95 %, que establece un valor de K = 3.8416, el nivel de precisión será de 0,11 y la proporción del error deseado es de 0,024.

Sustituyendo se obtiene que:

$$M = (0,024 \times (1 - 0,024) \times 3.8416) / (0,11)^2 = 7.44 \approx 7$$

Como se aprecia el número de expertos es de 7, por lo que el grupo seleccionado estaba conformado por 7 especialistas de EGAME, siempre teniendo en cuenta que fueran personas con gran dominio y experiencia en la actividad que se analiza.

Para determinar el peso específico, se realiza una comparación pareada, donde cada experto distribuye una puntuación por cada indicador general dándole al de mayor importancia el mayor peso y viceversa, sobre la base del 100%, de esta misma forma se establece el peso para el caso de los indicadores específicos. Luego se procesan los datos y se toma como el peso específico el valor de la media. **(Ver Anexo 13).**

Es imprescindible determinar el grado de concordancia de los expertos, el cual se calcula mediante la aplicación de la Prueba no Paramétrica, conocida como el Coeficiente de Kendall apoyado en el mismo paquete estadístico (SPSS), teniendo en cuenta que si:

$w = 0$ no hay concordancia.

$w < 0.5$ la concordancia no es aceptable

$w > 0.5$ la concordancia es aceptable.

$w = 1$ la concordancia es perfecta.

En el procesamiento de los datos para cada una de las áreas se calcula un coeficiente de Kendall mayor que 0.5 que para el caso que analizamos el resultado fue de .855 ($w = .855$) pero además, como el nivel de significación (0.00) es menor que el nivel de significación con el que se trabaja, existe concordancia entre los expertos y puede tomarse la media calculada como resultado del peso específico de cada factor para este nivel.

Una vez determinados los pesos específicos se procede a realizar la evaluación de desempeño de cada trabajador.

Conclusiones Parciales del capítulo.

Luego de realizado el análisis de la situación actual de la **Empresa de Ganado Menor Cienfuegos** se arribaron a las siguientes conclusiones:

- ✓ No existe orientación estratégica.
- ✓ La comparación pareada es la técnica que se utiliza para determinar la importancia o peso de las competencias laborales en los puestos claves.
- ✓ Como resultados del diagnóstico, la ED que se aplica actualmente se basa en indicadores poco objetivos y no adecuados a las características de los puestos y los objetivos organizacionales, de manera que los resultados de la misma no contribuyen a elevar los resultados individuales y colectivos y por ende la eficiencia y la eficacia de la organización.

Capítulo 3. Aplicación del Procedimiento para la Evaluación del Desempeño por competencias, su incidencia en la Eficiencia y Eficacia.

3.1- Identificación y construcción de competencias en los tres niveles.

3.1.1- Identificación y construcción de las competencias organizacionales.

En la etapa de aplicación del procedimiento para la identificación de competencias en **EGAME**, en la finca **Los Pedestales**, primeramente se constituyó el Comité de Competencias de la organización, para lo cual se tuvieron en cuenta cada uno de los requisitos establecidos en la NC-3000 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:

Comité de Competencias EGAME.

Nro.	Nombres y Apellidos.	Cargo.	Cargo en el Comité.
1	Michel Cid Abreus.	Director Comercial.	Presidente.
2	Tania Díaz Gutiérrez.	Directora RRHH.	Vice-Presidente.
3	Boris Jova Díaz.	Director Técnico-Productivo.	Miembro
4	Sildenia Soto Najarro.	Especialista	Miembro
5	Arianna Fuentes Sánchez.	Especialista	Miembro
6	Grissell Gómez Cuellar.	Especialista	Miembro
7	Abel Ortiz Fuentes.	Especialista	Miembro
8	Lidia Macías Mungona.	Secretaria Sección Sindical.	Invitada.

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 tomado 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 (**Ver 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 ($\overline{R_j}$).
- Se calcula el coeficiente de concordancia entre los expertos mediante la expresión:

$$C_c = \left(\frac{1 - V_n}{V_t} \right) * 100\%$$

Donde: C_c : coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : cantidad total de expertos.

- La cantidad de rondas a efectuar dependerá del valor de C_c 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 $\overline{R_j}$, siendo la de mayor importancia la que menor valor de $\overline{R_j}$ muestre.

De los resultados obtenidos de la aplicación de este método. (**Ver Anexo # 15**), 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. Capacidad de escucha y comprensión para el trabajo en equipo.
7. Capacidad de organización en la comercialización con bajos índices de mermas y elevada estabilidad.
8. Capacidad de formación y desarrollo continuo del personal.

Competencias Organizacionales.

Valores Organizacionales	Metas	Competencias Organizacionales.
Sentido de pertenencia.	Alcanzar la comercialización de 3 millones de toneladas de carne.	Elevada responsabilidad social.
Ejemplaridad	Certificar en la producción el Sistema de Gestión de la Calidad.	Alto sentido de pertenencia.
Disciplina	Consolidar los resultados en la cunicultura alternativa.	Experiencia significativa de la fuerza de trabajo en los procesos claves de la base productiva.
Pensamiento económico.	Alcanzar la entrega de 50 libras por trabajador de productos agropecuarios.	Competencia profesional de especialistas y técnicos.
Consagración.	Consolidar mecanismos de control para garantizar la utilización eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.	Orientación al cliente.
Respeto.	Elevar el desempeño integral de la empresa a través del Decreto Ley 281.	Capacidad de escucha y comprensión para el trabajo en equipo.
Trabajo en equipo.	Elevar el desempeño integral de la empresa a través del Decreto Ley 281.	Capacidad de organización en la comercialización con bajos índices de mermas y elevada estabilidad.
Constancia, honestidad y dedicación	Elevar el desempeño integral de la empresa a través del Decreto Ley 281.	Capacidad de formación y desarrollo continuos del personal.

3.1.2- Identificación y construcción de las competencias en el proceso clave.

Para la identificación y construcción de las competencias del proceso clave que aparece destacado 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 especies de ganado menor de alta demanda.
8. Orientación al cliente.

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

8. Orientación al cliente.

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

Competencias del Proceso Fundamental.

PROCESO: Producción.

Competencias.	Necesarias.	Existentes.
Eficiencia y eficacia en los procesos claves.	Alta.	Media alta.
Desempeño de los procesos claves con elevados niveles de calidad.	Alta	Media alta
Técnicos y profesionales de los procesos claves altamente motivados.	Alta	Baja
Espíritu de innovación y adaptabilidad.	Media alta	Media baja.
Trabajo en equipo.	Alta.	Media baja.
Alto sentido de pertenencia.	Alta.	Media baja.
Experiencia en la producción de especies de ganado menor de alta demanda.	Alta.	Alta.
Orientación al cliente.	Alta	Media alta.

3.1.3- Identificación y construcción de las competencias laborales en los puestos claves.

Conociendo que el propósito fundamental del proceso clave es producir y comercializar carnes y derivados de las especies cunículas, ovinas y caprinas 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.
- Jefe de Área.
- Jefe de UEB.
- Director Técnico Productivo

Posteriormente se reunieron a todos los trabajadores que ocupan estos puestos, se les aplicó la entrevista y observación en los diferentes puestos para la realización del análisis y descripción del PT. 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 análisis y descripción de los diferentes puestos de trabajo, los mapas funcionales y los perfiles de competencias para cada uno de los puestos claves:

Análisis del puesto de trabajo de Operario Agrícola Especializado según el modelo preestablecido.
(Ver Anexo # 9).

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

1- IDENTIFICACIÓN.

- Denominación del puesto de trabajo: Operario Agropecuario Especializado.

- Área: Crianza.

Departamento: Producción.

Subdirección: Técnica-Productiva.

- Categoría Ocupacional: (X) Obrero. () Técnico. () Administrativo.

() Dirigente. () Servicio.

- Grupo Salarial: VII.

- Fecha de Análisis: 20-03-2010.

- Relación con su superior jerárquico.

Un elemento fundamental a tener en cuenta y por ende a mejorar dentro de la organización, es la relación de trabajo que se establece entre usted, su jefe inmediato o en su caso, con otras

personas de las que reciba órdenes. Nos gustaría que nos describa los aspectos principales de estas relaciones que a su criterio podrían mejorarse.

1. La Comunicación.
2. Desiciones concretas.
3. La Capacidad de escucha.

- Indique otras personas de las que recibe ordenes de trabajo pero de las que no depende directamente (jerárquicamente):

NOMBRE	Tipo DE Ordenes	Frecuencia		
		Elevada	Media	Poca
Esp. B Prod. Agro. Dtor. UEB.	Normativas y técnicas.		X	X

- **Número de empleados del puesto:**
Mujeres: 6. Hombres: 33
- **De forma general diga:**
¿En qué consiste su trabajo? (MISIÓN).

Atiende todo lo relacionado con el cuidado, la salud y alimentación de los animales garantizando la higiene personal y la de las corraletas o naves, teniendo control de todos los recursos a su disposición para el desempeño de sus funciones.

- Actividades principales de su puesto de trabajo.
- Describa: (utilizando el espacio en blanco que a continuación se le ofrece).

TAREAS DIARIAS: Debe describir todas las tareas que realiza diariamente, en orden de importancia, señalando el tiempo de duración. Especifique para cada tarea, separadamente, **Lo que hace** (acción), **Cómo lo hace** (método), y **Para que lo hace** (resultado esperado).

1. Desinfectar el calzado y las manos utilizando la cal y el agua, así como desinfectante para mantener la higiene y salud de los animales.
2. Contar físicamente a los animales de acuerdo a su clasificación para determinar pérdidas una situación anormal.
3. Trasladar los ovinos y los caprinos de las corraletas hacia los potreros y viceversa para evitar el estrés en los animales.
4. Distribuir del pienso planificado de manera equitativa en los comederos para lograr una alimentación eficiente en la masa animal.
5. Barrer pasillos interiores y corraletas de adentro hacia fuera para mantener la higiene y salud de los animales.
6. Distribuir el pienso planificado de manera equitativa en los comederos de las conejeras.
7. Distribuir los medicamentos y el agua potable en los comederos para fortalecer los animales.
8. Confeccionar los documentos diarios de las respectivas naves que atiende para la elaboración de los documentos primarios, para su posterior procesamiento.
9. Cumple las normas de seguridad y salud ocupacional.

TAREAS PERIÓDICAS: Debe enunciar los trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo (quincenal, semanal, mensual, etc.), indicando la periodicidad de cada tarea.

1. Raspar y fregar los comederos según la planificación semanal para mantener y mejorar la higiene de la masa animal.
2. Regar la cal en las naves según la planificación semanal para mantener y mejorar la higiene de la masa animal.
3. Trasladar a las gestantes al área de maternidad para que así se logre mantener los parámetros de salud tanto de las gestantes como de las crías.
4. Trasladar a los animales que se enferman hacia el área especializada para evitar el contagio del resto de la masa animal.
5. Trasladar los animales hacia la losa sanitaria para su posterior sacrificio.

TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES: Enunciar las tareas que rara vez le encomiendan.

1. Fumigación en corraletas y conejeras con desinfectante para mejorar y mantener la higiene tanto de las naves como de los potreros.
2. Reparación del cercado perimetral y de los potreros con el alambre especificado y los postes convenientes para evitar que los ovinos y caprinos se escapen y por consiguiente la pérdida del animales en algunos casos.

-Decisiones importantes.

<u>DECISIÓN</u>	<u>LA CONSULTA CON</u>
1. Seleccionar y clasificar los animales.	Jefe de Área.
2. Distribuir los medicamentos.	Jefe de Área.
3. Traslado de los animales a la losa sanitaria.	Jefe de Área.

• **Dificultades encontradas en su trabajo.**

Las tareas mencionadas en los apartados anteriores no recogen las dificultades imputables a la organización, con la que usted se enfrenta para llevarlas a cabo. Nos gustaría que de una forma abierta y lo más exhaustiva posible escriba todos los problemas con los que usted se encuentra y que en su opinión serían mejorables.

1. No existen patrones o guías para la correcta selección de los animales, como pesaje y mediciones.
2. A pesar de existir la planificación del día de traslado a la losa sanitaria en ocasiones deben interrumpir las labores de traslado y de alimentación por una solicitud de urgencia.
3. A pesar de existir el pedido y la planificación de los medicamentos no logran que llegue en tiempo al área.
4. No se coordina adecuadamente con la planta de abasto de agua potable para el trabajo con la misma.

• **Necesidades a cubrir.**

1. Conejeras para trasladar los animales y así desde el día anterior quedarían listos para el traslado.
2. Suficiente alambre para la confección del cepo y así el conteo seria mas veraz.

- Información recibida en el puesto. Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o el trámite que se le da:

Documento	Personal que lo envía y Dpto. a que pertenece	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Normativas técnicas	Jefe de Área.(Prod)	Semanal	Manejo de la producción.
Normativas técnicas.	Esp. B Prod. Agrop (Tec-Prod.)	Eventual	Manejo de la producción.
Ordenes de Traslado.	Jefe de Área .(Prod)	Semanal	Manejo de la Producción.

- Información emitida en el puesto. Enumere los documentos que se elaboran y envían a los puestos.

Documento	Departamento al que se envía	Personal o puesto al que se envía	Frecuencia de envío
Indicadores productivos diarios de su nave.	Producción.	Jefe de Área.	Diario.

II- A COMPLETAR SOLAMENTE EN PUESTOS CON MANDO.

- Indique los puestos que usted supervisa marcando con una "X" el tipo de supervisión que ejerce sobre cada uno de ellos, así como el porcentaje de tiempo (jornada de trabajo) que dedica a esa supervisión.

PUESTO	No. DE PERSONAS	SUPERV. COMPLET.	SUPERV. PARCIAL	SUPERV. DE VERIF.	% DE TIEMPO

- Liste por favor los cargos que no dependen directamente de usted pero a los que le puede y da órdenes de trabajo. Indique el tipo de órdenes.

CARGO

TIPO DE ORDENES

- **Autonomía de gestión.**

Aspectos	Mucha	Media	Poca
Importancia de las decisiones			
Decisiones propias			
Iniciativa requerida			

III- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren para realizar las tareas de su puesto. Mencione el nombre e indique marcando con una "X", cuál es el grado de dominio necesario.

TAREA:			
Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental
Utensilios propios de la actividad.			X

IV- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Marque los conocimientos teóricos o indispensables (no los que son deseables) para desempeñar su puesto los cuales son equivalentes a:
 - _____ Primaria.
 - _____ Secundaria.
 - _____X_____ Nivel Medio Superior.
 - _____ Nivel Superior.
 - _____ Comercio.
 - _____ Taquigrafía.
 - _____ Mecnografía.
 - _____ Secretaria.
 - _____ Cursos Especiales.
 - _____ Otra (especifique) _____.
 - _____ Idioma (especifique el grado de dominio requerido).
 - _____ Redacción.
 - _____ Control de la calidad.
 - _____ Trabajo con archivo.
 - _____ Aritmética.

- Indique la experiencia mínima que se requiere para desempeñarse, a cabalidad, dentro de su puesto de trabajo. Señale con una X la casilla correspondiente:

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:
Con experiencia de 6 **como:** Obrero Agrícola Especializado.
 (años) (nombre del cargo ocupado)
Con experiencia de _____ **como** _____
 (años) (nombre del cargo ocupado)

- ## V- RESPONSABILIDAD.

El puesto requiere ser responsables de bienes. Si X No

- En caso afirmativo *, marque con una "X" lo que corresponda:

Elementos a cargo	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Utensilios de Trabajo.		X
Productos.	X	
Por trámite, proceso o procedimiento		X
Por el trabajo de otros	X	

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X").

- a) ☐ Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
- b) ☐ Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
- c) ☒ Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe
- d) ☐ hacerse.
- e) ☐ Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público.

* Si ☐ No ☒

2- En caso afirmativo:

- a) Tipo de contacto;
 - 1) ☐ Personal.
 - 2) ☐ Por teléfono.
 - 3) ☐ Por correspondencia.

- b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?
-

3- Impacto de su trabajo sobre la organización.

En el desarrollo de su trabajo es posible que usted pueda cometer errores involuntarios.

Nos interesaría conocer que tipo de errores puede cometer en su trabajo, el por qué pueden producirse y su opinión sobre el impacto que estos errores pueden tener sobre la Empresa.

1. Violaciones de las normas técnicas y procedimientos.

- Los resultados de su trabajo afectan:
 - a) ☐ Parcialmente a personas de su nivel.
 - b) ☐ El servicio al público.
 - c) ☐ El trabajo de la unidad.
 - d) ☒ El desarrollo de su Área.
 - e) ☐ Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

- Habilidades:

Indique (X) el tipo de habilidad para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Habilidad manual		X	
Habilidad visual			X
Habilidad verbal			
Habilidad viso motriz			
Habilidad auditiva		X	

VI- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Marque Con una "X" las condiciones en que se realiza su trabajo:

NIVEL				
ASPECTO	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación				X
Ventilación		X		
Limpieza			X	

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones y marque con una "X" sobre una de las tres letras que se encuentran en el paréntesis según corresponda:

E: Esporádico.

I: Intermitente.

C: Constante.

- _____ Olores. (E) (X) (C)
- _____ Emanaciones. (E) (I) (C).
- _____ Humedad. (E) (X) (C).
- _____ Resequedad. (E) (I) (C).
- _____ Corriente de aire. (E) (I) (C).
- _____ Frio. (E) (I) (C)
- _____ Ruído. (E) (I) (C)
- _____ Calor. (E) (I) (C)
- _____ Cambios bruscos de temperatura. (E) (I) (C)
- _____ Espacios reducidos. (E) (I) (C)
- _____ Materiales químicos. (X) (I) (C)
- _____ Ácido. (E) (I) (C)
- _____ Humo. (E) (I) (C)
- _____ Grasas. (E) (I) (C)
- _____ Aceites. (E) (I) (C)
- _____ Vapor. (E) (I) (C)
- _____ Lugares altos. (E) (I) (C)

____Otros (especifique).(E) (I) (C) ____.

- Su trabajo se desarrolla en (marque con una "X" el porcentaje correspondiente por jornada laboral).

LUGAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Interior			X	
Exterior			X	
Entra y sale	X			
En vehículo Automotor.				X

- Esfuerzo físico.

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo.

- Se requiere un esfuerzo físico ligero.
- Se requiere un esfuerzo físico grande. (X)
- Se requiere un esfuerzo mediano.
- Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

- En la realización de su trabajo debe mantener una posición (marque con una "X").

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado			X	
De rodillas				X
Parado		X		
Subiendo				X
Corriendo			X	
Empujando				X
Trabajando con los dedos				X
Caminando		X		
Sentado				X

- En su trabajo está expuesto a: (marque con una "X" la posibilidad de ocurrencia).

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas			X	
Golpes	X			
Raspaduras		X		

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo: (marca con una "X" la posibilidad).

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias		X		
Oído				
Vista				
Aparato Respiratorio		X		
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Sistema Osteomuscular.		X		

VII- COMPETENCIAS DESEADAS.

COMPETENCIAS	IMPORTANCIA			
	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
Orientación a los resultados				X
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)		X		
Honestidad				X
Planificación y organización		X		
Capacidad de escucha.			X	
Enseñar o capacitar			X	
Discreción				X
Disciplina				X
Lealtad				X

VIII- OTROS ASPECTOS DE INTERÉS.

Indique, si lo considera oportuno, otros aspectos y circunstancias sobre su puesto de trabajo que considere significativos y no halla podido expresar en los puntos anteriores.

IX- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA.

- **Experiencia mínima (tiempo):** Ninguna.
- **Sexo:** Ambos sexos.
- **Edad mínima:** 17 años. **Edad máxima:** ninguna
- Tipo de contrato:
 - a) _____ **Por tiempo determinado.**

b) _____X_____ **Por tiempo indeterminado.**

c) _____ **A prueba.**

d) _____ **Por el servicio social.**

e) _____ **A domicilio.**

- Requisitos físicos:

Estar apto física y mentalmente.

1- Cualidades intelectuales:

Estar dispuesto a superarse.

2- Antigüedad en el puesto:

Ninguna.

Análisis del puesto de trabajo de Jefe de Área.

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

1- IDENTIFICACION.

- **Denominación del puesto de trabajo:** Jefe de Área.
- **Área:** Crianza.

Departamento: Producción.

Subdirección: Técnica-Productiva.
- **Categoría Ocupacional:** () Obrero. (X) Técnico. () Administrativo.

() Dirigente. () Servicio.
- **Grupo Salarial:** VIII.
- **Fecha de Análisis:** 21-03-2010.
- **Relación con su superior jerárquico.**

Un elemento fundamental a tener en cuenta y por ende a mejorar dentro de la organización, es la relación de trabajo que se establece entre usted, su jefe inmediato o en su caso, con otras personas de las que reciba órdenes. Nos gustaría que nos describa los aspectos principales de estas relaciones que a su criterio podrían mejorarse.

1. La Comunicación.

2. La toma de desiciones concretas.

3. La Capacidad de escucha.

- Indique otras personas de las que recibe ordenes de trabajo pero de las que no depende directamente (jerárquicamente):

		<u>Frecuencia</u>		
<u>NOMBRE</u>	<u>Tipo DE Ordenes</u>	<u>Elevada</u>	<u>Media</u>	<u>Poca</u>
Esp. B Prod. Agro.	Normativas y técnicas.		X	

- Número de empleados del puesto:**

Mujeres: . Hombres: .

- De forma general diga:**

a. **¿En qué consiste su trabajo? (MISIÓN).**

Aplicar y hacer cumplir las desiciones del mando superior para lograr un incremento en la producción de carnes ovinas, caprinas y cunículas.

- Actividades principales de su puesto de trabajo.

➤ Describa: (utilizando el espacio en blanco que a continuación se le ofrece).

TAREAS DIARIAS: Debe describir todas las tareas que realiza diariamente, en orden de importancia, señalando el tiempo de duración. Especifique para cada tarea, separadamente, **Lo que hace** (acción), **Cómo lo hace** (método), y **Para que lo hace** (resultado esperado).

- Pesaje y distribución del pienso según el requerimiento de los animales.
- Recorrido por el área productiva para revisar y señalar deficiencias en el manejo de la masa animal.
- Actualizar los registros técnicos a partir de los datos recopilados en los recorridos.

4. Elaborar el reporte primario de la producción por especies a partir de las informaciones enviadas por los obreros agrícolas especializados.
5. Exige el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional.

TAREAS PERIÓDICAS: Debe enunciar los trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo (quincenal, semanal, mensual, etc.), indicando la periodicidad de cada tarea.

1. Cumplir con los esquemas de medicina preventiva según las especificaciones.
2. Visitar semanalmente el almacén para el conteo físico del pienso.
3. Entrega de la información decenal y mensual a partir de los datos obtenidos en los registros diarios.
4. Envío mensual al laboratorio de muestras de las diferentes áreas para el control de la calidad.
5. Ordena el traslado hacia la losa sanitaria.

TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES: Enunciar las tareas que rara vez le encomiendan.

- 1- Detectar tempranamente cualquier enfermedad que se presente para aplicar el tratamiento recomendado.
- 2- Analizar y tomar medidas sobre las incidencias más relevantes y sus causas.
- 3- Ordena las mudas forzosas.
- 4- Confecciona la documentación en caso de muerte ocasional.
- 5- Conteo sorpresivo de la masa animal.

-Decisiones importantes.

<u>DECISIÓN</u>	<u>LA CONSULTA CON</u>
1- Muda Forzosa .	Director Técnico Productivo.
2- Aplicación de medicamentos.	Director Técnico Productivo.

- **Dificultades encontradas en su trabajo.**

Las tareas mencionadas en los apartados anteriores no recogen las dificultades imputables a la organización, con la que usted se enfrenta para llevarlas a cabo. Nos gustaría que de una forma

abierta y lo más exhaustiva posible escriba todos los problemas con los que usted se encuentra y que en su opinión serían mejorables.

- Falta de material de oficina.
- **Necesidades a cubrir.**

Le pedimos que nos indique cuales son esas carencias y por qué piensan que mejorarían su trabajo.

- Automatización de la información.
- Información recibida en el puesto. Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o el trámite que se le da:

Documento	Personal que lo envía y Dpto. a que pertenece	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Plan técnico económico.	Dtor. Tec.-Product.	Mensual	Guía del trabajo.
Tarjeta de nave.	Almacenero de Producción.	Semanal	Control del pienso.
Resultados de laboratorio	L.P.V.	Mensual	Evaluación de la calidad.

- Información emitida en el puesto. Enumere los documentos que se elaboran y envían a los puestos.

Documento	Departamento al que se envía	Personal o puesto al que se envía	Frecuencia de envío
Reporte primario de producción.	Tec.-Product.	Dtor. Tec.-Product.	Mensual.
Reporte primario de producción.	Economía.	Estadístico.	Mensual
Solicitud de análisis	L.P.V.	Veterinario.	Mensual.
Certifico de mortalidad ocasional.	Tec.-Product	Dtor. Tec.-Product.	Ocasional.

II- A COMPLETAR SOLAMENTE EN PUESTOS CON MANDO.

- Indique los puestos que usted supervisa marcando con una "X" el tipo de supervisión que ejerce sobre cada uno de ellos, así como el porcentaje de tiempo (jornada de trabajo) que dedica a esa supervisión.

PUESTO	No. DE PERSONAS	SUPERV. COMPLET.	SUPERV. PARCIAL	SUPERV. DE VERIF.	% DE TIEMPO
Obrero Agrícola Especializado.	39		X		-

- Liste por favor los cargos que no dependen directamente de usted pero a los que le puede y da órdenes de trabajo. Indique el tipo de órdenes.

CARGO

TIPO DE ORDENES

- Autonomía de gestión.**

Aspectos	Mucha	Media	Poca
Importancia de las decisiones	X		
Decisiones propias	X		
Iniciativa requerida	X		

III- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren para realizar las tareas de su puesto. Mencione el nombre e indique marcando con una "X", cuál es el grado de dominio necesario.

TAREA:			
Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental
-Utensilios propios de la actividad.(Bolígrafos , calculadora, hojas).		X	

IV- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Marque los conocimientos teóricos o indispensables (no los que son deseables) para desempeñar su puesto los cuales son equivalentes a:
 - _____ Primaria.
 - _____ Secundaria.
 - _____X_____ Nivel Medio Superior.
 - _____ Nivel Superior.

- e) _____ Comercio.
- f) _____ Taquigrafía.
- g) _____ Mecanografía.
- h) _____ Secretaria.
- i) _____ Cursos Especiales.
- j) _____X_____ Otra (especifique) Técnico medio en veterinaria.
- k) _____ Idioma (especifique el grado de dominio requerido).
- l) _____ Redacción.
- m) _____ Control de la calidad.
- n) _____ Trabajo con archivo.
- o) _____ Aritmética.
- p) _____ Computación.
- q) _____ Contabilidad.
- r) _____ Costo.
- s) _____ Finanzas.

- Indique la experiencia mínima que se requiere para desempeñarse, a cabalidad, dentro de su puesto de trabajo. Señale con una X la casilla correspondiente:

_____ Ninguna

_____ De 6 meses a 1 año.

_____ Hasta 6 meses

X (2 años) Otra (especifique el tiempo)

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

Con experiencia de 10 años como: Jefe de Área..

(Años)

(Nombre del cargo ocupado)

Con experiencia de _____ como _____

(Años)

(Nombre del cargo ocupado)

- Adiestramiento requerido.**

Especifique si se necesita, algún tipo de adiestramiento para ocupar el cargo:

Si X No _____. En caso afirmativo seleccione de las siguientes variantes la forma que considere mejor.

Postgrado: _____

Cursos específicos intensivos: X

Conferencias: _____

Prácticas: _____

Otros: ¿Cuáles?

V- RESPONSABILIDAD.

El puesto requiere ser responsables de bienes. Si X No _____

- En caso afirmativo *, marque con una "X" lo que corresponda:

Elementos a cargo	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Informaciones confidenciales		X
Utensilios de Trabajo.		X
Productos.		X
Por trámite, proceso o procedimiento		X
Por el trabajo de otros	X	

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X").

- a) _____ Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
- b) _____ Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
- c) X Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
- d) _____ Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público.

* Si _____ No X

3- _____ En caso afirmativo:

b) Tipo de contacto;

1) _____ Personal.

2) _____ Por teléfono.

3) _____ Por correspondencia.

b) _____ ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?

4- Impacto de su trabajo sobre la organización.

En el desarrollo de su trabajo es posible que usted pueda cometer errores involuntarios. Nos interesaría conocer que tipo de errores puede cometer en su trabajo, el por qué pueden producirse y su opinión sobre el impacto que estos errores pueden tener sobre la Empresa.

1-Violaciones de las normas técnicas y procedimientos traería la pérdida de la masa animal.

2-Mala elaboración de la documentación primaria llevaría a la toma de decisiones erróneas.

Los resultados de su trabajo afectan:

- f) _____ Parcialmente a personas de su nivel.
- g) _____ El servicio al público.
- h) X El trabajo de la unidad.
- i) X El desarrollo de su Área.
- j) X Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

• Habilidades:

Indique (X) el tipo de habilidad para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Habilidad manual		X	
Habilidad visual			X
Habilidad verbal			X
Habilidad viso motriz			
Habilidad auditiva			X

VI- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Marque Con una "X" las condiciones en que se realiza su trabajo:

NIVEL				
ASPECTO	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación				X
Ventilación				X
Limpieza			X	

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones y marque con una "X" sobre una de las tres letras que se encuentran en el paréntesis según corresponda:

E: Esporádico.

I: Intermitente.

C: Constante.

- _____ Olores. (X) (I) (C)
- _____ Emanaciones. (E) (I) (C).
- _____ Humedad. (E) (I) (C).
- _____ Resequedad. (E) (I) (C).
- _____ Corriente de aire. (E) (I) (C).
- _____ Frio. (E) (I) (C)
- _____ Ruído. (E) (I) (C)
- _____ Calor. (E) (I) (C)
- _____ Cambios bruscos de temperatura. (E) (I) (C)
- _____ Espacios reducidos. (E) (I) (C)
- _____ Materiales químicos. (X) (I) (C)
- _____ Ácido. (E) (I) (C)
- _____ Humo. (E) (I) (C)
- _____ Grasas. (E) (I) (C)
- _____ Aceites. (E) (I) (C)
- _____ Vapor. (E) (I) (C)
- _____ Lugares altos. (E) (I) (C)
- _____ Otros (especifique). (E) (I) (C) _____.

- Su trabajo se desarrolla en (marque con una "X" el porcentaje correspondiente por jornada laboral).

LUGAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Interior			X	
Exterior			X	
Entra y sale		X		
En vehículo Automotor.				X

- Esfuerzo físico.

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo.

- Se requiere un esfuerzo físico ligero. (X)
- Se requiere un esfuerzo físico grande.
- Se requiere un esfuerzo mediano.
- Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

- En la realización de su trabajo debe mantener una posición (marque con una "X").

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado				X
De rodillas				X
Parado		X		
Subiendo				X
Corriendo			X	
Empujando				X
Trabajando con los dedos				X
Caminando		X		
Sentado			X	

- En su trabajo está expuesto a: (marque con una "X" la posibilidad de ocurrencia).

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas				X
Golpes				X
Raspaduras				X

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo: (marca con una "X" la posibilidad).

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias				X
Oído				
Vista				
Aparato Respiratorio				X
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Sistema Osteomuscular.				

VII- COMPETENCIAS DESEADAS.

COMPETENCIAS	IMPORTANCIA			
	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
Orientación a los resultados				X
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)		X		
Capacidad de expresión y comunicación			X	
Honestidad				X
Planificación y organización				X
Capacidad de escucha.		X		
Enseñar o capacitar			X	
Capacidad de exigencia			X	
Discreción				X
Disciplina				X
Lealtad				X

VIII- OTROS ASPECTOS DE INTERÉS.

Indique, si lo considera oportuno, otros aspectos y circunstancias sobre su puesto de trabajo que considere significativos y no halla podido expresar en los puntos anteriores.

IX- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA.

- **Experiencia mínima (tiempo):** Ninguna.
- **Sexo:** Ambos sexos.
- **Edad mínima:** 17 años. **Edad máxima:** ninguna
- Tipo de contrato:
 - a) _____ Por tiempo determinado.
 - b) _____X_____ Por tiempo indeterminado.
 - c) _____ A prueba.
 - d) _____ Por el servicio social.
 - e) _____ A domicilio.
- Requisitos físicos:

Estar apto física y mentalmente.
- Cualidades intelectuales:

Estar dispuesto a superarse.

- Antigüedad en el puesto:

Ninguna.

Análisis del puesto de trabajo de Jefe de UEB.

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

1- IDENTIFICACION.

- **Denominación del puesto de trabajo:** Jefe de UEB.
- **Área:** Crianza.
Departamento: Producción.
Subdirección: Técnica-Productiva.
- **Categoría Ocupacional:** () Obrero. () Técnico. (X) Administrativo.
() Dirigente. () Servicio.
- **Grupo Salarial:** XII.
- **Fecha de Análisis:** 22-03-2010.
- **Relación con su superior jerárquico.**

Un elemento fundamental a tener en cuenta y por ende a mejorar dentro de la organización, es la relación de trabajo que se establece entre usted, su jefe inmediato o en su caso, con otras personas de las que reciba órdenes. Nos gustaría que nos describa los aspectos principales de estas relaciones que a su criterio podrían mejorarse.

1. La Capacidad de escucha.

2. Esclarecimiento adecuado ante la toma de desiciones.

- Indique otras personas de las que recibe ordenes de trabajo pero de las que no depende directamente (jerárquicamente):

		Frecuencia		
<u>NOMBRE</u>	<u>Tipo DE Ordenes</u>	<u>Elevada</u>	<u>Media</u>	<u>Poca</u>

-Dtor. Cont. Y Finanzas.	Estadísticas y Contables.		X	
-Dtor. RRHH	Laborales		X	
-Dtor. General EGAME	Organizativas	X		

- **Número de empleados del puesto:**

Mujeres: . **Hombres:** 8.

- **De forma general diga:**

b. ¿En qué consiste su trabajo? (MISIÓN).

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

- Actividades principales de su puesto de trabajo.
- Describa: (utilizando el espacio en blanco que a continuación se le ofrece).

TAREAS DIARIAS: Debe describir todas las tareas que realiza diariamente, en orden de importancia, señalando el tiempo de duración. Especifique para cada tarea, separadamente, **Lo que hace** (acción), **Cómo lo hace** (método), y **Para que lo hace** (resultado esperado).

- 1- Recibe la unidad del personal de Seguridad y Protección para tener un control actualizado de todos los recursos.
- 2- Reunión operativa con todos los jefes de áreas para el análisis de los indicadores diarios.
- 3- Entrega la Unidad al personal de seguridad y protección para su custodia.
- 4- Da indicaciones precisas a todos los jefes de áreas para el cumplimiento de las tareas.
- 5- Motiva la participación activa de todos los trabajadores en las actividades.
- 6- Demuestra creatividad e iniciativa en las actividades que lo requieren.
- 7- Chequea la disciplina tecnológica de los procesos productivos.
- 8- Representa a la UEB ante el consejo de dirección de la empresa.
- 9- Exige el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional.

TAREAS PERIÓDICAS: Debe enunciar los trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo (quincenal, semanal, mensual, etc.), indicando la periodicidad de cada tarea.

- 1- Participa en la reunión mensual del Consejo Popular en que se encuentra enclavado para analizar delitos e ilegalidades.
- 2- Informa mensualmente sobre los indicadores productivos de su unidad.
- 3- Planifica y organiza mensualmente las actividades económicas y productivas de la UEB.
- 4- Participa semanalmente en el consejo de dirección de EGAME.
- 5- Análisis decenal de los indicadores con el objetivo de tomar medidas oportunas.
- 6- Informe mensual sobre el capital humano análisis de la fluctuación y la disciplina laboral, desarrollo y capacitación.
- 7- Informe mensual sobre los indicadores económicos para el análisis de la solvencia de su unidad.
- 8- Dirige los Consejos de dirección de su UEB.

TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES: Enunciar las tareas que rara vez le encomiendan.

- 1- Suscribe el convenio colectivo de trabajadores, buscando unidad entre los trabajadores y la administración.
- 2- Define la permanencia y promoción de los trabajadores bajo su mando.
- 3- Rinde cuenta ante la comisión de cuadro sobre el cumplimiento del código de ética.
- 4- Rinde cuenta ante su colectivo de la gestión en un periodo determinado.
- 5- Propone cambios a los sistemas de pagos.
- 6- Aplica medidas correctivas por incumplimiento o infracción.
- 7- Aprueba las vacaciones de sus subordinados.
- 8- Participa en la reunión con el delegado municipal o provincial de la agricultura.

-Decisiones importantes.

DECISIÓN

- 1-Cambio de dosificación en la administración de alimentos.
- 2- Aplicación de medicamentos masivos.

LA CONSULTA CON

Director Técnico Productivo.

L.P.V.

- **Dificultades encontradas en su trabajo.**

Las tareas mencionadas en los apartados anteriores no recogen las dificultades imputables a la organización, con la que usted se enfrenta para llevarlas a cabo. Nos gustaría que de una forma

abierta y lo más exhaustiva posible escriba todos los problemas con los que usted se encuentra y que en su opinión serían mejorables.

- Escasez de material de oficina.
- Parque automotor en mal estado.

• **Necesidades a cubrir.**

Le pedimos que nos indique cuales son esas carencias y por qué piensan que mejorarían su trabajo.

- Unificación y a automatización de la información.
- Información recibida en el puesto. Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o el tramite que se le da:

Documento	Personal que lo envía y Dpto. a que pertenece	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Plan de Trabajo.	Dtor.General EGAME	Mensual	Guía del trabajo.
Balance Económico.	Dtor. Económico.	Mensual	Análisis en la UEB. y toma de medidas y desiciones.
Indicadores Productivos.	Dtor. Técnico-Productivo.	Mensual	Exigir su cumplimiento.
Resoluciones	Dtor. RRHH.	Ocasional.	Exigir su cumplimiento.

- Información emitida en el puesto. Enumere los documentos que se elaboran y envían a los puestos.

Documento	Departamento al que se envía	Personal o puesto al que se envía	Frecuencia de envío
Evaluación del Desempeño.	RRHH	OTS.	Mensual.
Cierre y Balance económico.	Economía.	Contador principal.	Decenal y Mensual.
Indicadores Productivos.	Tec. –Productivo.	Esp. B Produc. Agrop.	Mensual.

II- A COMPLETAR SOLAMENTE EN PUESTOS CON MANDO.

- Indique los puestos que usted supervisa marcando con una “X” el tipo de supervisión que ejerce sobre cada uno de ellos, así como el porcentaje de tiempo (jornada de trabajo) que dedica a esa supervisión.

PUESTO	No. DE PERSONAS	SUPERV. COMPLET.	SUPERV. PARCIAL	SUPERV. DE VERIF.	% DE TIEMPO
-Jefes de Áreas.	6		X		33
-OAE	214			X	28

- Liste por favor los cargos que no dependen directamente de usted pero a los que le puede y da órdenes de trabajo. Indique el tipo de órdenes.

CARGO

OAE

TIPO DE ORDENES

Normativas y procedimientos.

- Autonomía de gestión.**

Aspectos	Mucha	Media	Poca
Importancia de las decisiones	X		
Decisiones propias		X	
Iniciativa requerida	X		

III- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren para realizar las tareas de su puesto. Mencione el nombre e indique marcando con una "X", cuál es el grado de dominio necesario.

TAREA:			
Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental
-Micro-procesador.	X		
-Transporte Personal.		X	

IV- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Marque los conocimientos teóricos o indispensables (no los que son deseables) para desempeñar su puesto los cuales son equivalentes a:
- a) _____ Primaria.
- b) _____ Secundaria.

Cursos específicos intensivos: X

Conferencias: _____

Prácticas: _____

Otros: ¿Cuáles? _____

V- RESPONSABILIDAD.

El puesto requiere ser responsables de bienes. Si X No _____

- En caso afirmativo *, marque con una "X" lo que corresponda:

Elementos a cargo	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Maquinaria y equipos.		X
Equipos de Oficinas		X
Utensilios de Trabajo.		X
Productos.	X	
Por trámite, proceso o procedimiento		X
Por el trabajo de otros	X	

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X").

- a) Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
- b) Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
- c) X Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
- d) Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público.

* Si No X

4- _____ En caso afirmativo:

- c) Tipo de contacto;
 - 1) Personal.
 - 2) Por teléfono.
 - 3) Por correspondencia.

- b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?
-

5- Impacto de su trabajo sobre la organización.

En el desarrollo de su trabajo es posible que usted pueda cometer errores involuntarios.

Nos interesaría conocer que tipo de errores puede cometer en su trabajo, el por qué pueden producirse y su opinión sobre el impacto que estos errores pueden tener sobre la Empresa.

1-Violaciones de las normas técnicas y procedimientos traería la pérdida de la masa animal.

2-Mala elaboración de la documentación económica y productiva llevaría a la toma de decisiones erróneas.

• **Los resultados de su trabajo afectan:**

- a) _____ Parcialmente a personas de su nivel.
- b) _____ El servicio al público.
- c) X El trabajo de la unidad.
- d) _____ El desarrollo de su Área.
- e) X Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

• **Habilidades:**

Indique (X) el tipo de habilidad para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Habilidad manual		X	
Habilidad visual			X
Habilidad verbal			X
Habilidad viso motriz			X

VI- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Marque Con una "X" las condiciones en que se realiza su trabajo:

NIVEL				
ASPECTO	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación				X
Ventilación				X
Limpieza			X	

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones y marque con una "X" sobre una de las tres letras que se encuentran en el paréntesis según corresponda:

E: Esporádico.

I: Intermitente.

C: Constante.

- _____ Olores. (X) (I) (C)
- _____ Emanaciones. (E) (I) (C).
- _____ Humedad. (E) (I) (C).
- _____ Resequedad. (E) (I) (C).
- _____ Corriente de aire. (E) (I) (C).
- _____ Frio. (E) (I) (C)
- _____ Ruído. (E) (I) (C)
- _____ Calor. (E) (I) (C)
- _____ Cambios bruscos de temperatura. (E) (I) (C)
- _____ Espacios reducidos. (E) (I) (C)
- _____ Materiales químicos. (X) (I) (C)
- _____ Ácido. (E) (I) (C)
- _____ Humo. (E) (I) (C)
- _____ Grasas. (E) (I) (C)
- _____ Aceites. (E) (I) (C)
- _____ Vapor. (E) (I) (C)
- _____ Lugares altos. (E) (I) (C)
- _____ Otros (especifique).(E) (I) (C) _____.

- Su trabajo se desarrolla en (marque con una "X" el porcentaje correspondiente por jornada laboral).

LUGAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Interior		X		
Exterior			X	
Entra y sale			X	
En vehículo Automotor.			X	

- Esfuerzo físico.

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo.

- Se requiere un esfuerzo físico ligero. (X)
- Se requiere un esfuerzo físico grande.
- Se requiere un esfuerzo mediano.
- Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

- En la realización de su trabajo debe mantener una posición (marque con una "X").

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado				X
De rodillas				X
Parado				X
Subiendo				X
Corriendo				X
Empujando				X
Trabajando con los dedos				X
Caminando			X	
Sentado		X		

- En su trabajo está expuesto a: (marque con una "X" la posibilidad de ocurrencia).

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas				X
Golpes				X
Raspaduras				X

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo: (marca con una "X" la posibilidad).

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias				X
Oído				
Vista				
Aparato Respiratorio				X
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Sistema Osteomuscular.				

VII- COMPETENCIAS DESEADAS.

COMPETENCIAS	IMPORTANCIA			
	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
Razonamiento lógico				X
Orientación a los resultados				X
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)				X
Capacidad de expresión y comunicación				X
Sensibilidad.				X
Honestidad				X
Capacidad para motivar			X	
Capacidad de persuasión.			X	
Intuición			X	
Planificación y organización				X
Capacidad de escucha.			X	
Enseñar o capacitar			X	
Discreción				X
Disciplina				X
Lealtad				X

VIII- OTROS ASPECTOS DE INTERÉS.

Indique, si lo considera oportuno, otros aspectos y circunstancias sobre su puesto de trabajo que considere significativos y no halla podido expresar en los puntos anteriores.

IX- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA.

- **Experiencia mínima (tiempo):** Ninguna.
- **Sexo:** Ambos sexos.
- **Edad mínima:** 17 años. **Edad máxima:** ninguna
- Tipo de contrato:
 - a) _____ Por tiempo determinado.
 - b) _____X_____ Por tiempo indeterminado.
 - c) _____ A prueba.

d) _____ **Por el servicio social.**

e) _____ **A domicilio.**

- Requisitos físicos:

Estar apto física y mentalmente.

- Cualidades intelectuales:

Estar dispuesto a superarse.

- Antigüedad en el puesto:

Ninguna.

Análisis del puesto de trabajo de Director Técnico-productivo.

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

1- IDENTIFICACION.

- **Denominación del puesto de trabajo:** Director Técnico-Productivo.
- **Área:**

Departamento:

Subdirección: Técnica-Productiva.
- **Categoría Ocupacional:** () Obrero. () Técnico. () Administrativo.

(X) Dirigente. () Servicio.
- **Grupo Salarial:** XIII.
- **Fecha de Análisis:** 28-03-2010.
- **Relación con su superior jerárquico.**

Un elemento fundamental a tener en cuenta y por ende a mejorar dentro de la organización, es la relación de trabajo que se establece entre usted, su jefe inmediato o en su caso, con otras personas de las que reciba órdenes. Nos gustaría que nos describa los aspectos principales de estas relaciones que a su criterio podrían mejorarse.

1. La capacidad de escucha.
 2. La capacidad de análisis.
 3. Coherencia en las desiciones.
 4. Esclarecimiento adecuado ante la toma de desiciones.
- Indique otras personas de las que recibe ordenes de trabajo pero de las que no depende directamente (jerárquicamente):

		Frecuencia		
<u>NOMBRE</u>	<u>Tipo DE Ordenes</u>	<u>Elevada</u>	<u>Media</u>	<u>Poca</u>
-Delegado Municipal de la Agricultura.			X	

- **Número de empleados del puesto:**

Mujeres: . **Hombres:** .

- **De forma general diga:**

¿En qué consiste su trabajo? (MISIÓN).

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

- Actividades principales de su puesto de trabajo.
- Describa: (utilizando el espacio en blanco que a continuación se le ofrece).

TAREAS DIARIAS: Debe describir todas las tareas que realiza diariamente, en orden de importancia, señalando el tiempo de duración. Especifique para cada tarea, separadamente, **Lo que hace** (acción), **Cómo lo hace** (método), y **Para que lo hace** (resultado esperado).

1. Análisis de los reportes productivos que entrega cada UEB.
2. Confecciona, evalúa y chequea todos los indicadores técnicos productivos de las diferentes UEB.
3. Controla el cumplimiento de los planes de trabajo de cada especialista bajo su mando.
4. Supervisa el cumplimiento de las actividades técnicas productivas e higiénicas antiepizóticas.
5. Controla el empleo eficiente de los alimentos, así como su conservación en las diferentes unidades.
6. Participa en la reunión operativa en la Delegación Municipal de la Agricultura.
7. Aplica y controla las medidas veterinarias y de bioseguridad en todas las UEB.
8. Recorre todas las UEB según plan de trabajo.

TAREAS PERIÓDICAS: Debe enunciar los trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo (quincenal, semanal, mensual, etc.), indicando la periodicidad de cada tarea.

1. Revisa y certifica los resultados productivos decenales y mensuales de todas las UEB.
2. Concilia y coordina semanalmente con los proveedores de alimentos las entregas, recepciones así como la calidad de los mismos para no paralizar el proceso productivo.
3. Participa en los Consejos de dirección semanales y extraordinarios de EGAME para la toma de decisiones u orientaciones del organismo superior.
4. Participa en la evaluación mensual de los cuadros de la empresa.
5. Evalúa mensualmente la correcta aplicación y la eficiencia de los sistemas de pagos en todas las UEB.

TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES: Enunciar las tareas que rara vez le encomiendan.

1. Elaborar y reajustar según corresponda los planes de producción.
2. Controlar la distribución de los rebaños.
3. Asesorar y supervisar los cambios de procedimientos.
4. Exige la superación técnico, profesional y política de sus subordinados.
5. Participa en la preparación y selección de las reservas de cuadros.
6. Sustituye la director general de EGAME en caso de ausencias prolongadas.
7. Desagregar el plan anual para todas las UEB.

-Decisiones importantes.

<u>DECISIÓN</u>	<u>LA CONSULTA CON</u>
1-Aplicación de medidas de bioseguridad y Zootecnia.	Director general de EGAME.
2- Reajuste de los indicadores planificados.	Director general de EGAME.

- **Dificultades encontradas en su trabajo.**

Las tareas mencionadas en los apartados anteriores no recogen las dificultades imputables a la organización, con la que usted se enfrenta para llevarlas a cabo. Nos gustaría que de una forma

abierta y lo más exhaustiva posible escriba todos los problemas con los que usted se encuentra y que en su opinión serían mejorables.

- Escasez de material de oficina.
- Parque automotor en mal estado.

• **Necesidades a cubrir.**

Le pedimos que nos indique cuales son esas carencias y por qué piensan que mejorarían su trabajo.

- Unificación y a automatización de la información a todos los niveles.
- Información recibida en el puesto. Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o el tramite que se le da:

Documento	Personal que lo envía y Dpto. a que pertenece	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Cifras anuales de producción por especies	U. EGAME	Anual.	Confección de planes productivos a las UEB.
Plan de Trabajo	Dtor. General EGAME.	Mensual	Guía de Trabajo.
Indicadores Productivos.	Jefes de las UEB.	Decenal y mensual.	Confección de estrategias y toma de desiciones.
Resoluciones	Dtor. RRHH.	Ocasional.	Exigir su cumplimiento.

- Información emitida en el puesto. Enumere los documentos que se elaboran y envían a los puestos.

Documento	Departamento al que se envía	Personal o puesto al que se envía	Frecuencia de envío
Certificación del cumplimiento de los planes.	U. EGAME.	Especialista nacional.	Mensual.
Cierre y Balance productivo.	U. EGAME.	Especialista nacional.	Decenal y Mensual.
Normas y procedimientos.	Jefes de UEB, Áreas y OAE.	Ocasional.	Exigir su cumplimiento.

II- A COMPLETAR SOLAMENTE EN PUESTOS CON MANDO.

- Indique los puestos que usted supervisa marcando con una "X" el tipo de supervisión que ejerce sobre cada uno de ellos, así como el porcentaje de tiempo (jornada de trabajo) que dedica a esa supervisión.

PUESTO	No. DE PERSONAS	SUPERV. COMPLET.	SUPERV. PARCIAL	SUPERV. DE VERIF.	% DE TIEMPO
-Jefes de UEB.	8		X		23
-Especialistas Tec-Product.	6		X		23
-Veterinarios.	8		X		23

- Liste por favor los cargos que no dependen directamente de usted pero a los que le puede y da órdenes de trabajo. Indique el tipo de órdenes.

CARGO

OAE.
Jefes de Áreas.

TIPO DE ORDENES

Normativas y procedimientos.
Normativas y procedimientos.

- Autonomía de gestión.**

Aspectos	Mucha	Media	Poca
Importancia de las decisiones	X		
Decisiones propias		X	
Iniciativa requerida	X		

III- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren para realizar las tareas de su puesto. Mencione el nombre e indique marcando con una "X", cuál es el grado de dominio necesario.

TAREA:			
Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental
-Micro-procesador.	X		
-Transporte Personal.		X	

IV- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Marque los conocimientos teóricos o indispensables (no los que son deseables) para desempeñar su puesto los cuales son equivalentes a:

- a) _____ Primaria.
- b) _____ Secundaria.
- c) _____ Nivel Medio Superior.
- d) _____X_____ Nivel Superior.
- e) _____ Comercio.
- f) _____ Taquigrafía.
- g) _____ Mecnografía.
- h) _____ Secretaria.
- i) _____ Cursos Especiales.
- j) _____ Otra (especifique)_____
- k) _____ Idioma (especifique el grado de dominio requerido).
- l) _____ Redacción.
- m) _____X_____ Control de la calidad.
- n) _____ Trabajo con archivo.
- o) _____ Aritmética.
- p) _____X_____ Computación.
- q) _____X_____ Contabilidad.
- r) _____X_____ Costo.
- s) _____ Finanzas.

- Indique la experiencia mínima que se requiere para desempeñarse, a cabalidad, dentro de su puesto de trabajo. Señale con una X la casilla correspondiente:

_____ Ninguna

_____ De 6 meses a 1 año.

_____ Hasta 6 meses

X (2 años)Otra (especifique el tiempo)

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

Con experiencia de 7 años como: Jefe de UEB..

(Años)

(Nombre del cargo ocupado)

Con experiencia de 8 años como Dtor. Tec.-Product.

(Años)

(Nombre del cargo ocupado)

- Adiestramiento requerido.

Si X No . En caso afirmativo seleccione de las siguientes variantes la forma que considere mejor.

Otros: _____ ¿Cuáles? _____

El puesto requiere ser responsables de bienes. Si X No

- | Elementos a cargo | Grado de Responsabilidad | |
|--------------------------------------|--------------------------|-------|
| | Parcial | Total |
| Maquinaria y equipos. | | X |
| Equipos de Oficinas | | X |
| Informaciones confidenciales. | | X |
| Utensilios de Trabajo. | | X |
| Productos. | X | |
| Por trámite, proceso o procedimiento | | X |
| Por el trabajo de otros | X | |

- a) ☐ Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
- b) ☐ Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
- c) ☒ Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
- d) ☐ Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- * Si _____ No _____ X _____

d) Tipo de contacto;

- 2) _____ Por teléfono.

3) _____ Por correspondencia.

b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?

7- Impacto de su trabajo sobre la organización.

En el desarrollo de su trabajo es posible que usted pueda cometer errores involuntarios. Nos interesaría conocer que tipo de errores puede cometer en su trabajo, el por qué pueden producirse y su opinión sobre el impacto que estos errores pueden tener sobre la Empresa.

1-Desiciones erróneas en una estrategia traería la pérdida de la masa animal.

2-Mala elaboración de la documentación técnica y productiva llevaría a la toma de desiciones erróneas.

• **Los resultados de su trabajo afectan:**

- a) _____ Parcialmente a personas de su nivel.
- b) _____ El servicio al público.
- c) ____X____ El trabajo de la unidad.
- d) ____X____ El desarrollo de su Área.
- e) ____X____ Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

• **Habilidades:**

Indique (X) el tipo de habilidad para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Habilidad manual		X	
Habilidad visual			X
Habilidad verbal			X
Habilidad viso motriz			X

VI- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Marque Con una "X" las condiciones en que se realiza su trabajo:

NIVEL				
ASPECTO	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación				X
Ventilación				X
Limpieza				X

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones y marque con una "X" sobre una de las tres letras que se encuentran en el paréntesis según corresponda:

E: Esporádico.

I: Intermitente.

C: Constante.

- _____ Olores. (X) (I) (C)
- _____ Emanaciones. (E) (I) (C).
- _____ Humedad. (E) (I) (C).
- _____ Resequedad. (E) (I) (C).
- _____ Corriente de aire. (E) (I) (C).
- _____ Frio. (E) (I) (C)
- _____ Ruído. (E) (I) (C)
- _____ Calor. (E) (I) (C)
- _____ Cambios bruscos de temperatura. (E) (I) (C)
- _____ Espacios reducidos. (E) (I) (C)
- _____ Materiales químicos. (X) (I) (C)
- _____ Ácido. (E) (I) (C)
- _____ Humo. (E) (I) (C)
- _____ Grasas. (E) (I) (C)
- _____ Aceites. (E) (I) (C)
- _____ Vapor. (E) (I) (C)
- _____ Lugares altos. (E) (I) (C)
- _____ Otros (especifique). (E) (I) (C) _____.

- Su trabajo se desarrolla en (marque con una "X" el porcentaje correspondiente por jornada laboral).

LUGAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Interior		X		
Exterior			X	
Entra y sale			X	
En vehículo Automotor.			X	

sfuerzo físico.

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo.

- Se requiere un esfuerzo físico ligero. (X)
- Se requiere un esfuerzo físico grande.

- **Se requiere un esfuerzo mediano.**
- **Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.**
- En la realización de su trabajo debe mantener una posición (marque con una "X").

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado				X
De rodillas				X
Parado				X
Subiendo				X
Corriendo				X
Empujando				X
Trabajando con los dedos				X
Caminando			X	
Sentado		X		

- En su trabajo está expuesto a: (marque con una "X" la posibilidad de ocurrencia).

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas				X
Golpes				X
Raspaduras				X

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo: (marca con una "X" la posibilidad).

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias				X
Oído				
Vista				
Aparato Respiratorio				X
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Sistema Osteomuscular.				

VII- COMPETENCIAS DESEADAS.

COMPETENCIAS	IMPORTANCIA			
	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
Razonamiento lógico				X
Orientación a los resultados				X
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)				X
Capacidad de expresión y comunicación				X
Capacidad para crear relaciones de confianza.		X		
Capacidad para el liderazgo.				X
Sensibilidad.			X	
Honestidad				X
Capacidad para motivar			X	
Capacidad de persuasión.			X	
Intuición			X	
Planificación y organización				X
Capacidad de escucha.			X	
Enseñar o capacitar			X	
Asesorar				X
Discreción				X
Disciplina				X
Lealtad				X

VIII- OTROS ASPECTOS DE INTERÉS.

Indique, si lo considera oportuno, otros aspectos y circunstancias sobre su puesto de trabajo que considere significativos y no halla podido expresar en los puntos anteriores.

IX- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA.

- **Experiencia mínima (tiempo):** Ninguna.
- **Sexo:** Ambos sexos.
- **Edad mínima:** 17 años. **Edad máxima:** ninguna
- Tipo de contrato:
 - a) _____ Por tiempo determinado.
 - b) _____X_____ Por tiempo indeterminado.
 - c) _____ A prueba.

d) _____ **Por el servicio social.**

e) _____ **A domicilio.**

- Requisitos físicos:

Estar apto física y mentalmente.

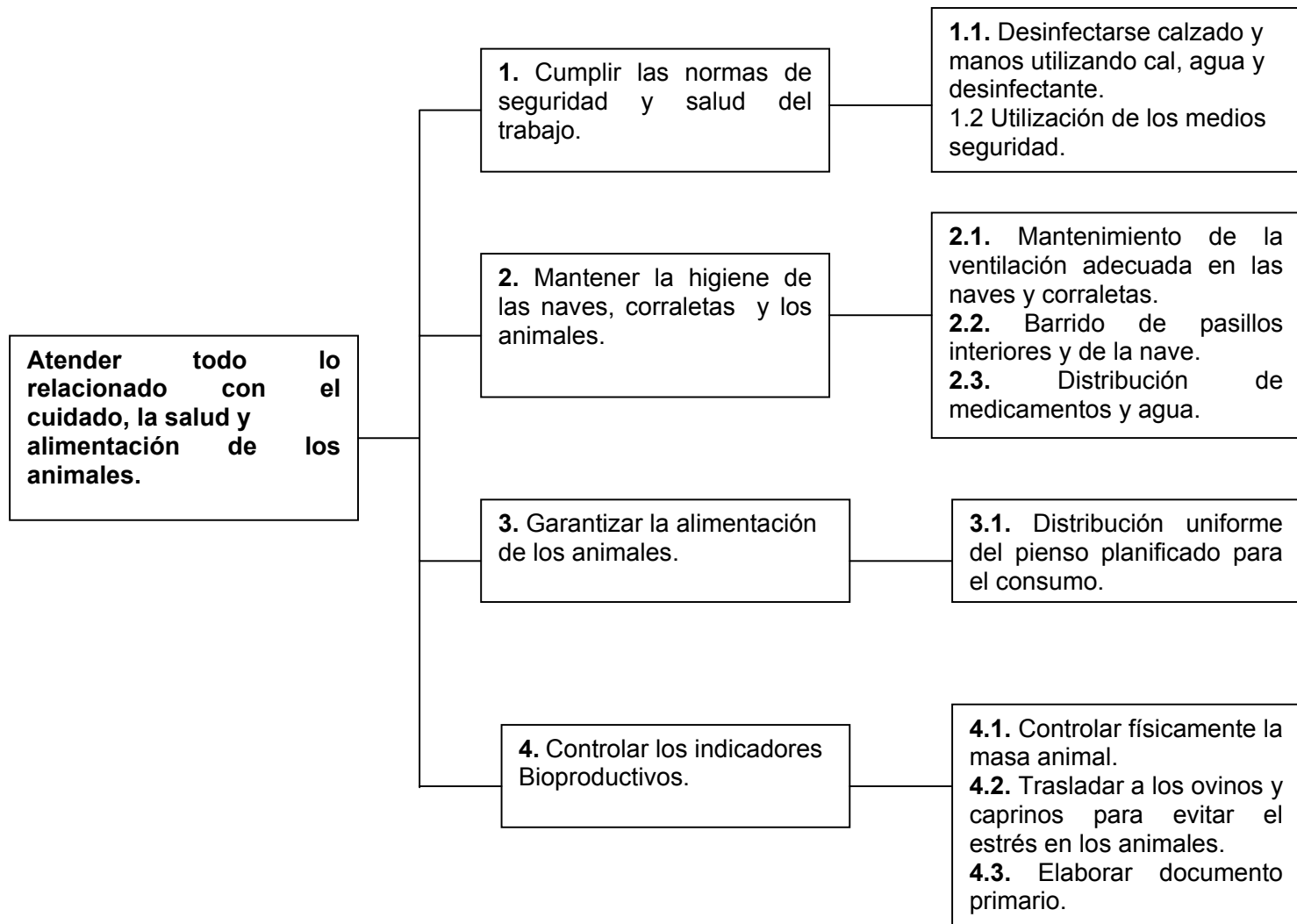
- Cualidades intelectuales:

Estar dispuesto a superarse.

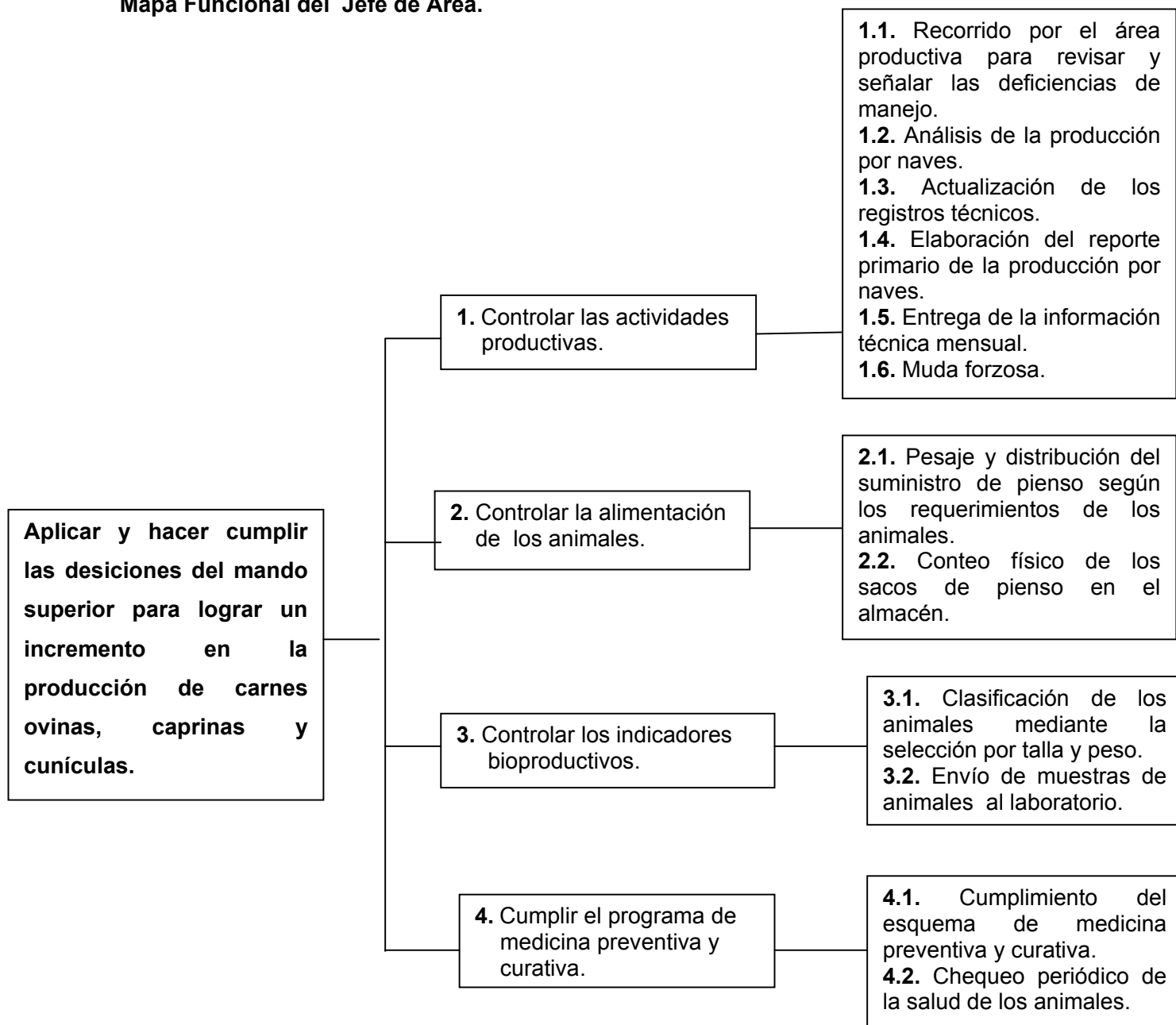
- Antigüedad en el puesto:

Ninguna.

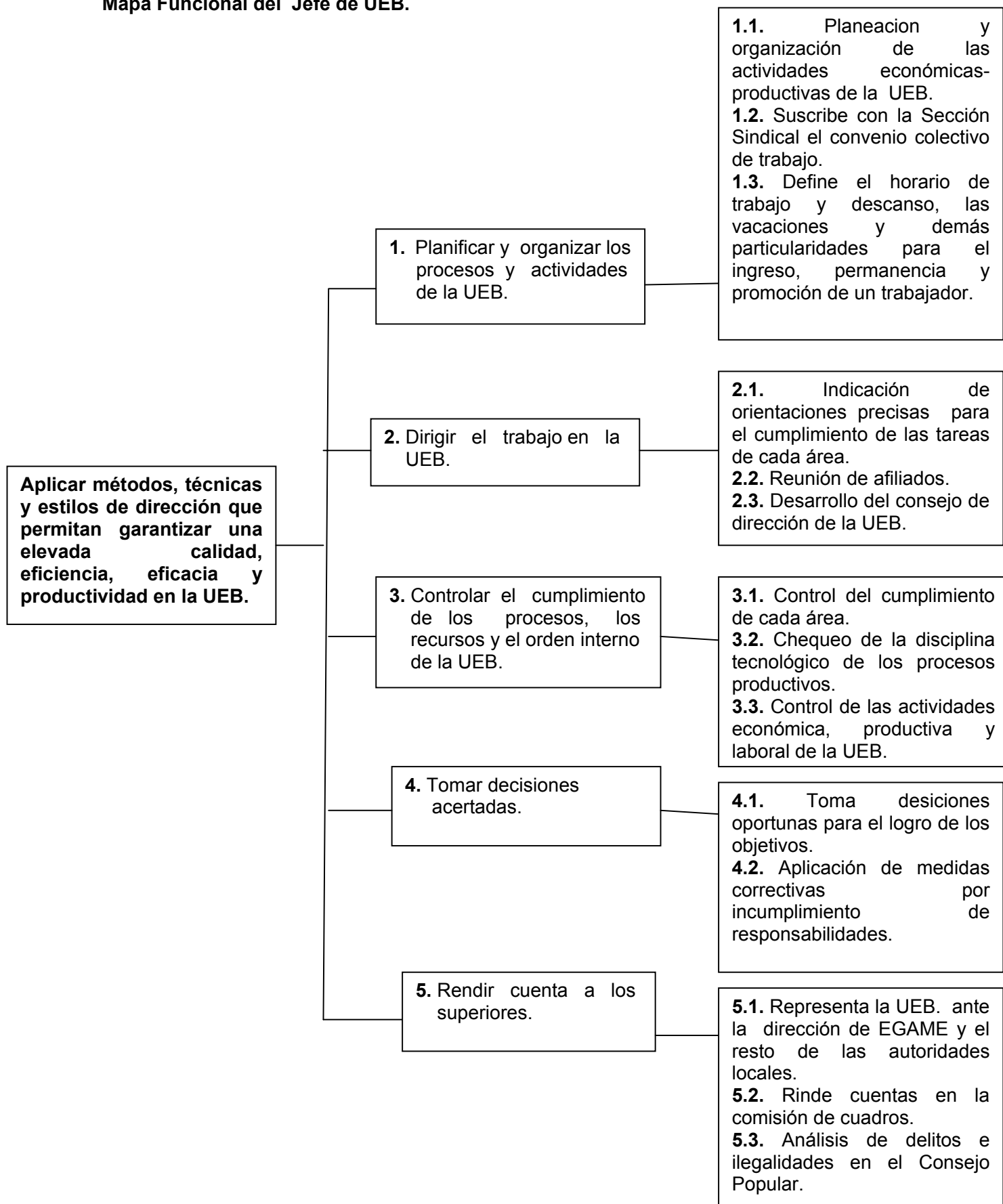
Mapa Funcional del OAE.



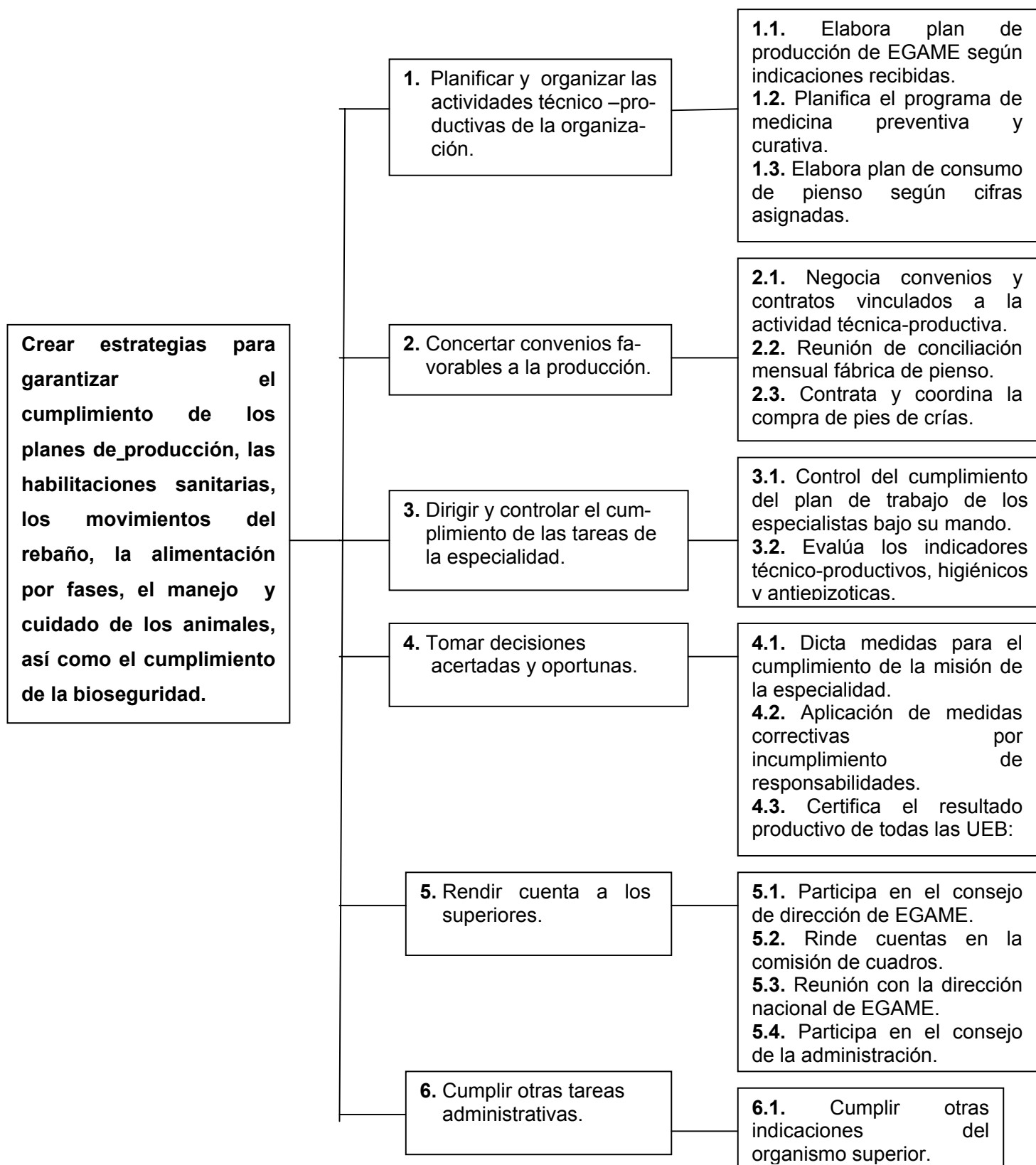
Mapa Funcional del Jefe de Área.



Mapa Funcional del Jefe de UEB.



Mapa Funcional del Director Técnico Productivo.



A continuación se procederá a la confección del perfil de competencias en estos puestos de trabajo según el modelo preestablecido.(**Ver Anexo # 10**).

Perfil de competencias para el operario agrícola especializado.

PERFIL DE COMPETENCIAS.

I- Identificación

Cargo: Operario Agropecuario Especializado.

Categoría Ocupacional: Obrero.

Grupo Salarial: VII.

Organigrama del PT:

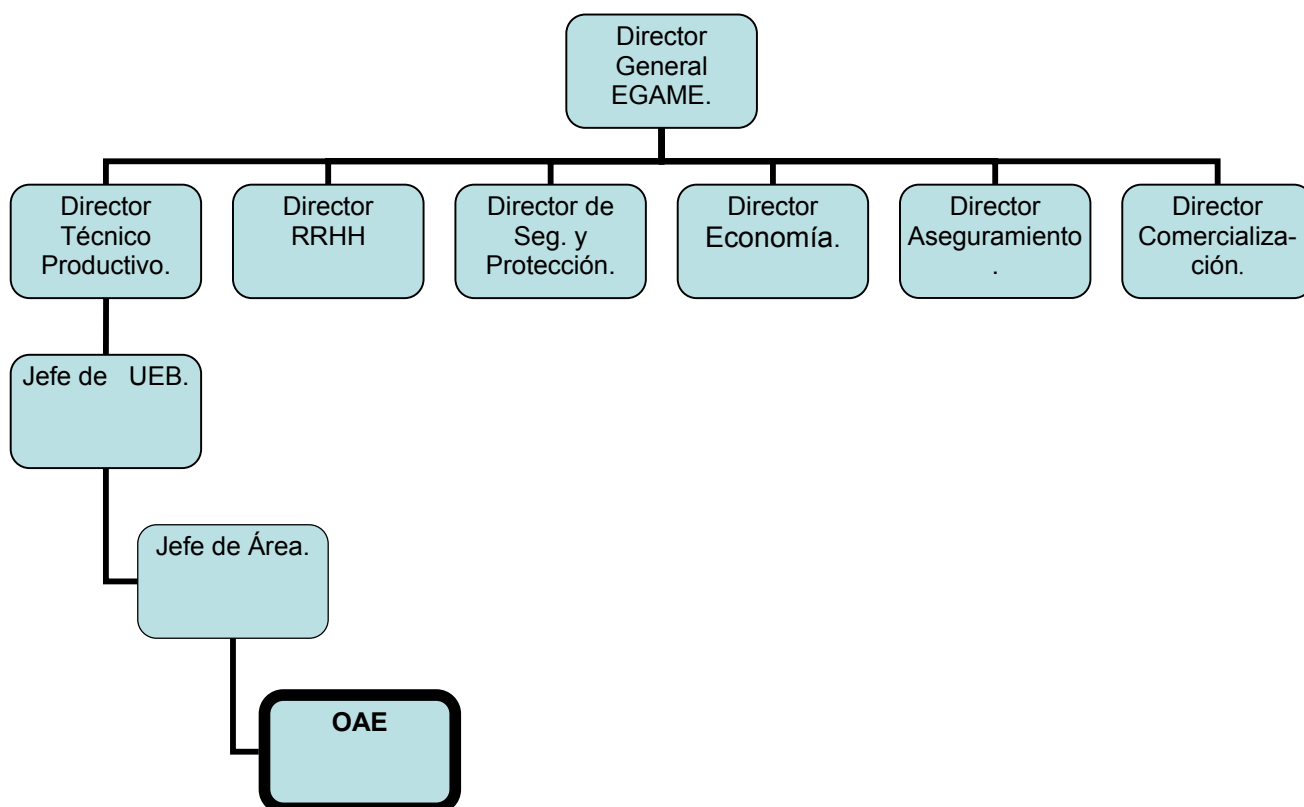


Figura Nro. 3. Organigrama del PT. Operario Agrícola Especializado.Fuente: Elaboración propia.

II-Contenido del Puesto de Trabajo.

Atiende todo lo relacionado con el cuidado, la salud y la alimentación de los animales garantizando la higiene personal y la de las corraletas y naves, teniendo control de todos los recursos a su disposición para el desempeño de su trabajo.

Tareas:

Diarias:

- Desinfectar el calzado y las manos utilizando la cal y el agua, así como desinfectante para mantener la higiene y salud de los animales.
- Contar físicamente a los animales de acuerdo a su clasificación para determinar pérdidas una situación anormal.
- Trasladar los ovinos y los caprinos de las corraletas hacia los potreros y viceversa para evitar el estrés en los animales.
- Distribuir del pienso planificado de manera equitativa en los comederos para lograr una alimentación eficiente en la masa animal.
- Barrer pasillos interiores y corraletas de adentro hacia fuera para mantener la higiene y salud de los animales.
- Distribuir el pienso planificado de manera equitativa en los comederos de las conejeras.
- Distribuir los medicamentos y el agua potable en los comederos para fortalecer los animales.
- Confeccionar los documentos diarios de las respectivas naves que atiende para la elaboración de los documentos primarios, para su posterior procesamiento.
- Cumple las normas de seguridad y salud ocupacional.

Periódicas:

- Raspar y fregar los comederos según la planificación semanal para mantener y mejorar la higiene de la masa animal.
- Regar la cal en las naves según la planificación semanal para mantener y mejorar la higiene de la masa animal.
- Trasladar a las gestantes al área de maternidad para que así se logre mantener los parámetros de salud tanto de las gestantes como de las crías.
- Trasladar a los animales que se enferman hacia el área especializada para evitar el contagio del resto de la masa animal.
- Trasladar los animales hacia la losa sanitaria para su posterior sacrificio.

Eventuales:

- Fumigación en corraletas y conejeras con desinfectante para mejorar y mantener la higiene tanto de las naves como de los potreros.
- Reparación del cercado perimetral y de los potreros con el alambre especificado y los postes convenientes para evitar que los ovinos y caprinos se escapen y por consiguiente la pérdida de los animales en algunos casos.

Documentación:**Recibe:**

Documento.	Personal que lo envía y Dpto. a que pertenece.	Frecuencia de envío.	Uso o trámite.
Normativas técnicas	Jefe de Área.(Prod)	Semanal	Manejo de la producción.
Normativas técnicas.	Esp. B Prod. Agrop (Tec-Prod.)	Eventual	Manejo de la producción.
Ordenes de Traslado.	Jefe de Área .(Prod)	Semanal	Manejo de la Producción.

Envía:

Documento.	Departamento al que se envía.	Personal o puesto al que se envía	Frecuencia de envío.
Indicadores productivos diarios de su nave.	Producción.	Jefe de Área.	Diario.

Equipamiento:

- Los útiles propios de la actividad.

III - Conocimientos y Responsabilidades.**Conocimientos Generales.**

- Nivel Medio Superior.

Conocimientos específicos:

- Ninguno

Experiencia:

- Ninguna

Responsabilidades.**Datos confidenciales:**

- No.

Bienes:

- Utensilios de trabajo
- Productos y medicamentos.
- Medios básicos.

IV- Condiciones de Trabajo.

1. Posición.

- Parado.
- Caminando.
- Agachado.
- Corriendo.

2. Riesgos.

- Caídas.
- Golpes.
- Raspaduras.
- Enfermedades profesionales en el sistema respiratorio, dermatológico por alergias y sistema ósteomuscular.

3. Medios de protección.

- Botas con casquillos.
- Botas de PVC.
- Guantes reforzados.
- Cinturón de labor y fuerza.

4. Esfuerzos.

- Se requiere un esfuerzo físico grande.

5. Ambiente de Trabajo.

- Iluminación adecuada.
- Ventilación adecuada.
- Limpieza adecuada.
- Expuesto a olores, humedad y materiales químicos.

6. Requisitos.

- **Rango de edad:** A partir de 17 años, sin limite de edad, ni sexo.
- **Físicos y mentales:** Estar apto físico y mentalmente.

V. Competencias del cargo.

COMPETENCIAS	IMPORTANCIA			
	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
Orientación a los resultados.				●
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea).			●	
Honestidad.				●
Planificación y organización.				●
Capacidad de escucha.				●
Discreción.				●
Disciplina.				●
Lealtad.				●

Perfil de competencias para el jefe de área. .

PERFIL DE COMPETENCIAS.

I-Identificación

Cargo: Jefe de Área.

Categoría Ocupacional: Técnico.

Grupo Salarial: VIII.

Organigrama del PT:

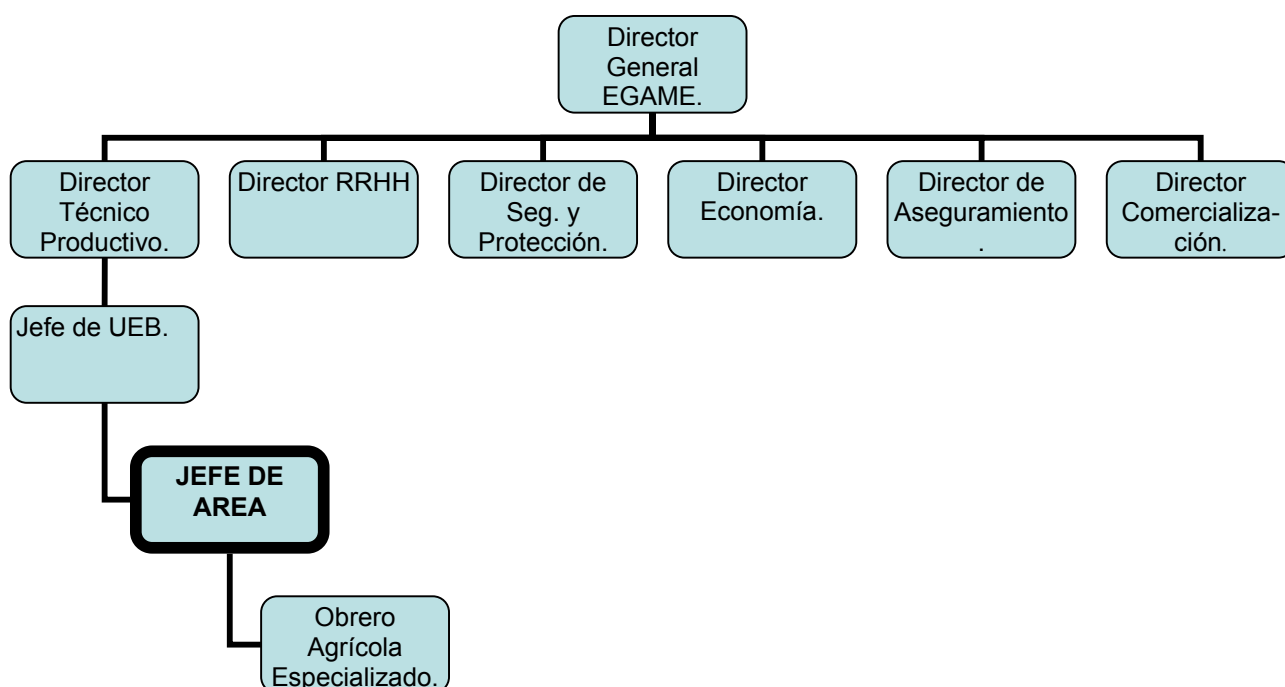


Figura Nro. 4. Organigrama del PT. Jefe de Área.

Fuente: Elaboración propia.

II-Contenido del Puesto de Trabajo.

Aplicar y hacer cumplir las desiciones del mando superior para lograr un incremento en la producción de carnes ovinas, caprinas y cunículas.

Tareas:

Diarias:

- Pesaje y distribución del pienso según el requerimiento de los animales.

- Recorrido por el área productiva para revisar y señalar deficiencias en el manejo de la masa animal.
- Actualizar los registros técnicos a partir de los datos recopilados en los recorridos.
- Elaborar el reporte primario de la producción por especies a partir de las informaciones enviadas por los obreros agrícolas especializados.
- Exige el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional.

Periódicas:

- Cumplir con los esquemas de medicina preventiva según las especificaciones.
- Visitar semanalmente el almacén para el conteo físico del pienso.
- Entrega de la información decenal y mensual a partir de los datos obtenidos en los registros diarios.
- Envío mensual al laboratorio de muestras de las diferentes áreas para el control de la calidad.
- Ordena el traslado hacia la losa sanitaria.

Eventuales:

- Detectar tempranamente cualquier enfermedad que se presente para aplicar el tratamiento recomendado.
- Analizar y tomar medidas sobre las incidencias más relevantes y sus causas.
- Ordena las mudas forzosas.
- Confecciona la documentación en caso de muerte ocasional.
- Conteo sorpresivo de la masa animal.

Documentación:

Recibe:

Documento	Personal que lo envía y Dpto. a que pertenece	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Plan técnico económico.	Dtor. Tec.-Product.	Mensual	Guía del trabajo.
Tarjeta de nave.	Almacenero de Producción.	Semanal	Control del pienso.
Resultados de Laboratorio	LPV.	Mensual	Evaluación de la calidad.

Envía:

Documento	Departamento al que se envía	Personal o puesto al que se envía	Frecuencia de envío
Reporte primario de producción.	Tec.-Product.	Dtor. Tec.-Product.	Mensual.
Reporte primario de producción.	Economía.	Estadístico.	Mensual
Solicitud de análisis	LPV.	Veterinario.	Mensual.
Certifico de mortalidad ocasional.	Tec.-Product	Dtor. Tec.-Product.	Ocasional.

Equipamiento:

- Los útiles propios de la actividad.
- Materiales de oficina.

III-Conocimientos y Responsabilidades.

Conocimientos Generales.

- Nivel Medio Superior y Tec. Medio en Veterinaria.

Conocimientos específicos:

- Veterinaria.

Experiencia:

- 2 años.

Responsabilidades.

Datos confidenciales:

- Si.

Bienes:

- Utensilios de trabajo
- Productos y medicamentos
- Medios básicos

IV-Condiciones de Trabajo.

1. Posición.

- Parado.
- Caminando.
- Sentado.

2. Riesgos.

- No posee.

3. Medios de protección.

- Botas con casquillos.
- Botas de PVC.

4. Esfuerzos.

- Se requiere un esfuerzo físico ligero.

5. Ambiente de Trabajo.

- Iluminación adecuada.
- Ventilación adecuada.
- Limpieza adecuada.

6. Requisitos.

- **Rango de edad:** A partir de 17 años, sin limite de edad, ni sexo.
- **Físicos y mentales:** Estar apto físico y mentalmente.

V. Competencias del cargo.

COMPETENCIAS	IMPORTANCIA			
	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
Orientación a los resultados.				●
Capacidad de exigencia.				●
Planificación y organización.				●
Discreción.				●
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea).			●	
Honestidad.				●
Capacidad de escucha.			●	
Enseñar o capacitar.			●	
Disciplina.				●
Lealtad.				●
Orientación a los resultados.				●

Perfil de competencias para el jefe de UEB.

PERFIL DE COMPETENCIAS.

I-Identificación.

Cargo: Jefe de UEB.

Categoría Ocupacional: Administrativo.

Grupo Salarial: XII.

Organigrama del PT:

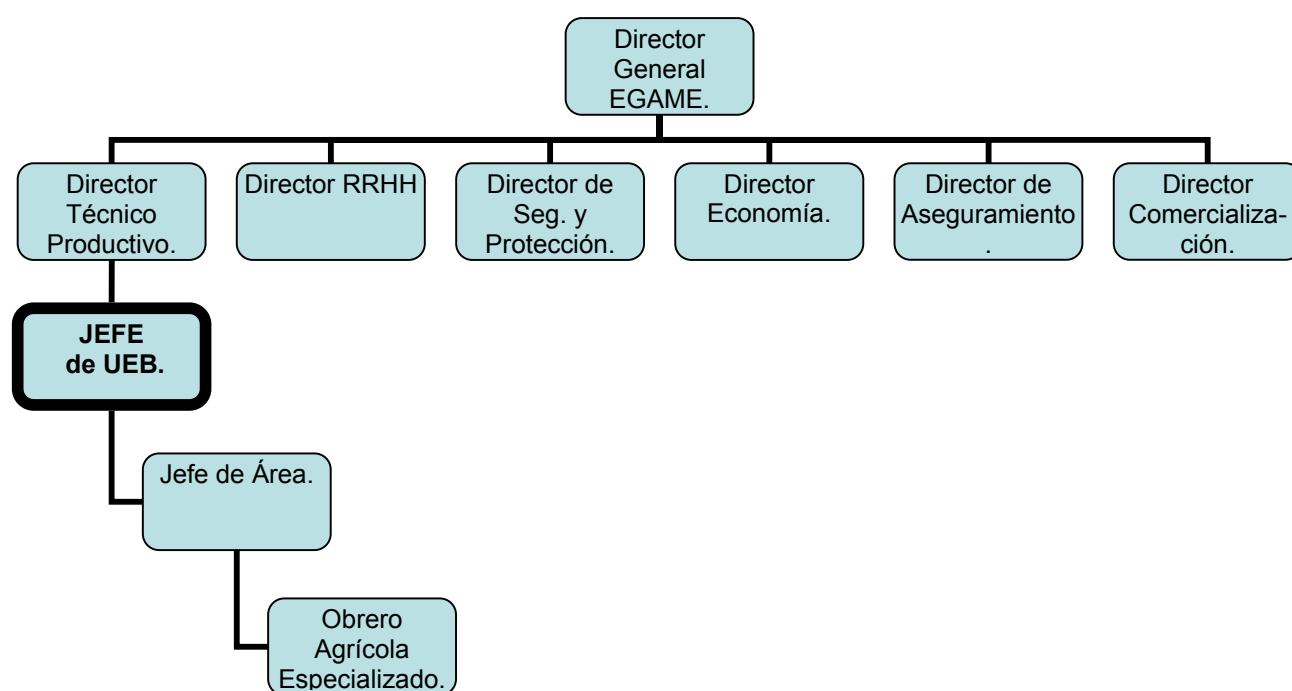


Figura Nro. 5. Organigrama del PT. Jefe de UEB.

Fuente: Elaboración propia.

II-Contenido del Puesto de Trabajo.

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

Tareas:

Diarias:

- Recibe la unidad del personal de Seguridad y Protección para tener un control

actualizado de todos los recursos.

- Reunión operativa con todos los jefes de áreas para el análisis de los indicadores diarios.
- Entrega la Unidad al personal de seguridad y protección para su custodia.
- Da indicaciones precisas a todos los jefes de áreas para el cumplimiento de las tareas.
- Motiva la participación activa de todos los trabajadores en las actividades.
- Demuestra creatividad e iniciativa en las actividades que lo requieren.
- Chequea la disciplina tecnológica de los procesos productivos.
- Representa a la UEB ante el consejo de dirección de la empresa.
- Exige el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional.

Periódicas:

- Participa en la reunión mensual del Consejo Popular en que se encuentra enclavada para analizar delitos e ilegalidades.
- Informa mensualmente sobre los indicadores productivos de su unidad.
- Planifica y organiza mensualmente las actividades económicas y productivas de la UEB.
- Participa semanalmente en el consejo de dirección de EGAME.
- Dirige los Consejos de dirección de su UEB.
- Análisis decenal de los indicadores con el objetivo de tomar medidas oportunas.
- Informe mensual sobre el capital humano análisis de la fluctuación y la disciplina laboral, desarrollo y capacitación.
- Informe mensual sobre los indicadores económicos para el análisis de la solvencia de su unidad.

Eventuales:

- Suscribe el convenio colectivo de trabajadores , buscando unidad entre los trabajadores y la administración.
- Define la permanencia y promoción de los trabajadores bajo su mando.
- Rinde cuenta ante la comisión de cuadro sobre el cumplimiento del código de ética.
- Rinde cuenta ante su colectivo de la gestión en un periodo determinado.
- Propone cambios a los sistemas de pagos.
- Aplica medidas correctivas por incumplimiento o infracción.

- Aprueba las vacaciones de sus subordinados.
- Participa en la reunión con el delegado municipal o provincial de la agricultura.

Documentación:

Recibe:

Documento	Personal que lo envía y Dpto. a que pertenece	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Plan de Trabajo.	Dtor.General EGAME	Mensual	Guía del trabajo.
Balance Económico.	Dtor. Económico.	Mensual	Análisis en la UEB. y toma de medidas y desiciones.
Indicadores Productivos.	Dtor. Técnico-Productivo.	Mensual	Exigir cumplimiento. su
Resoluciones	Dtor. RRHH.	Ocasional.	Exigir cumplimiento. su

Envía:

Documento	Departamento al que se envía	Personal o puesto al que se envía	Frecuencia de envío
Evaluación del Desempeño.	RRHH	OTS.	Mensual.
Cierre y Balance económico.	Economía.	Contador principal.	Decenal y Mensual.
Indicadores Productivos.	Tec. –Productivo.	Esp. B Produc. Agrop.	Mensual.

Equipamiento:

- Los útiles propios de la actividad.
- Materiales de oficina.
- Equipo automotor.

III-Conocimientos y Responsabilidades.

Conocimientos Generales.

Nivel Superior.

- **Conocimientos específicos:**
Veterinaria.

Experiencia:

2 años.

Responsabilidades.

Datos confidenciales:

- Si.

Bienes:

- Utensilios de trabajo.
- Productos y medicamentos.
- Medios básicos.

IV-Condiciones de Trabajo.

1. Posición.

- Parado.
- Caminando.
- Sentado.

2. Riesgos.

- No posee.

3. Medios de protección.

- Botas con casquillos.
- Botas de PVC.

4. Esfuerzos.

- Se requiere un esfuerzo físico ligero.

5. Ambiente de Trabajo.

- Iluminación adecuada.
- Ventilación adecuada.
- Limpieza adecuada.

6. Requisitos.

- **Rango de edad:** A partir de 17 años, sin limite de edad, ni sexo.
- **Físicos y mentales:** Estar apto físico y mentalmente.

V. Competencias del cargo.

COMPETENCIAS	IMPORTANCIA			
	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
Orientación a los resultados.				●
Capacidad de exigencia.				●
Planificación y organización.				●
Razonamiento lógico.				●
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea).				●
Capacidad de expresión y comunicación.			●	
Sensibilidad.			●	
Honestidad.				●
Capacidad para motivar.				●
Capacidad de persuasión.				●
Intuición.				●
Enseñar o capacitar.				●
Discreción.				●
Disciplina.				●
Lealtad.				●

Perfil de competencias para el director técnico-productivo.

PERFIL DE COMPETENCIAS.

I-Identificación.

Cargo: Director Técnico-Productivo.

Categoría Ocupacional: Dirigente.

Grupo Salarial: XIII.

Organigrama del PT:

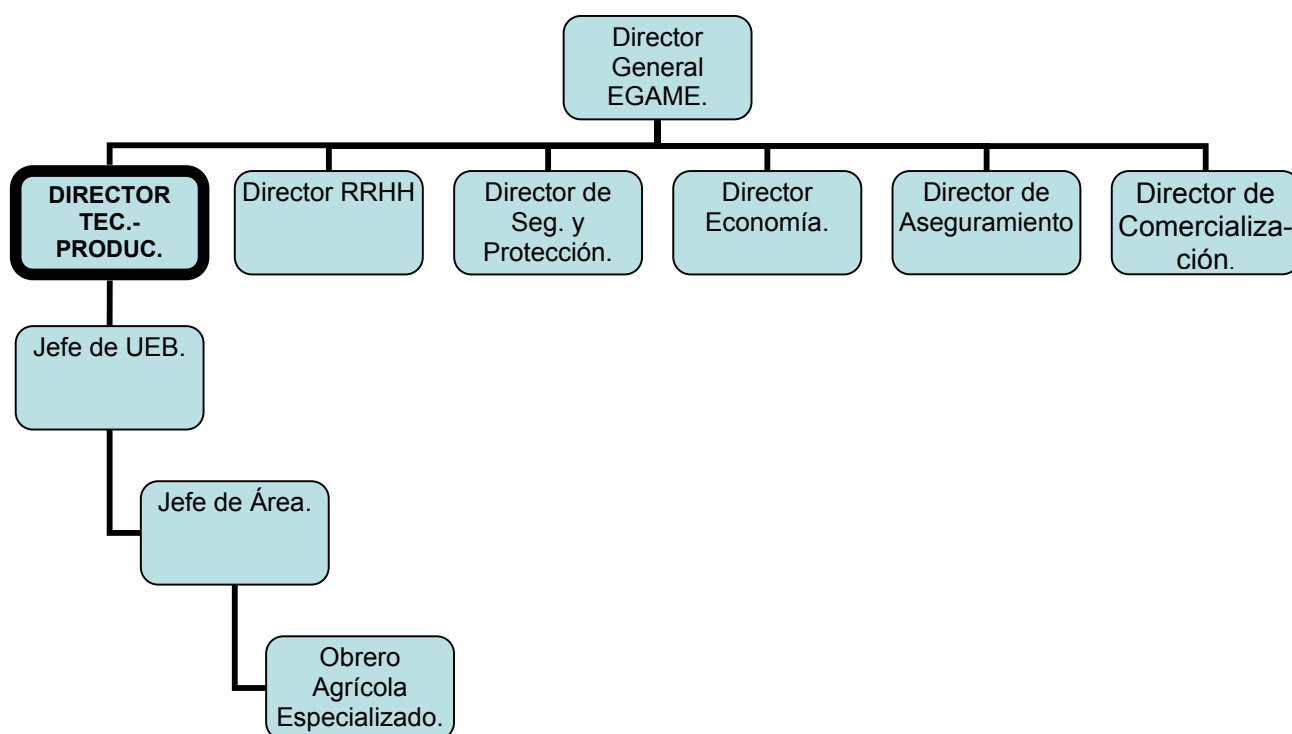


Figura Nro. 6 Organigrama del PT. Director Técnico-Productivo.

Fuente: Elaboración propia.

II-Contenido del Puesto de Trabajo.

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

Tareas:

Diarias:

- Análisis de los reportes productivos que entrega cada UEB.
- Confecciona, evalúa y chequea todos los indicadores técnicos productivos de las diferentes UEB.
- Controla el cumplimiento de los planes de trabajo de cada especialista bajo su mando.
- Supervisa el cumplimiento de las actividades técnicas productivas e higiénicas antiepizóticas.
- Controla el empleo eficiente de los alimentos, así como su conservación en las diferentes unidades.
- Participa en la reunión operativa en la Delegación Municipal de la Agricultura.
- Aplica y controla las medidas veterinarias y de bioseguridad en todas las UEB.
- Recorre todas las UEB según plan de trabajo.

Periódicas:

- Revisa y certifica los resultados productivos decenales y mensuales de todas las UEB.
- Concilia y coordina semanalmente con los proveedores de alimentos las entregas, recepciones así como la calidad de los mismos para no paralizar el proceso productivo.
- Participa en los Consejos de dirección semanales y extraordinarios de EGAME para la toma de decisiones u orientaciones del organismo superior.
- Participa en la evaluación mensual de los cuadros de la empresa.
- Evalúa mensualmente la correcta aplicación y la eficiencia de los sistemas de pagos en todas las UEB.

Eventuales:

- Elaborar y reajustar según corresponda los planes de producción.
- Controlar la distribución de los rebaños.
- Asesorar y supervisar los cambios de procedimientos.
- Exige la superación técnico, profesional y política de sus subordinados.
- Participa en la preparación y selección de las reservas de cuadros.
- Sustituye la director general de EGAME en caso de ausencias prolongadas.
- Desagregar el plan anual para todas las UEB.

Documentación:

Recibe:

Documento	Personal que lo envía y Dpto. a que pertenece	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Cifras anuales de producción por especies	U. EGAME	Anual.	Confección de planes productivos a las UEB.
Plan de Trabajo	Dtor. General EGAME.	Mensual	Guía de Trabajo.
Indicadores Productivos.	Jefes de las UEB.	Decenal y mensual.	Confección de estrategias y toma de decisiones.
Resoluciones	Dtor. RRHH.	Ocasional.	Exigir su cumplimiento.

Envía:

Documento	Departamento al que se envía	Personal o puesto al que se envía	Frecuencia de envío
Certificación del cumplimiento de los planes.	U. EGAME.	Especialista nacional.	Mensual.
Cierre y Balance productivo.	U. EGAME.	Especialista nacional.	Decenal y Mensual.
Normas y procedimientos.	Jefes de UEB, Áreas y OAE.	Ocasional.	Exigir su cumplimiento.

Equipamiento:

- Los útiles propios de la actividad.
- Materiales de oficina.
- Equipo automotor.

III-Conocimientos y Responsabilidades.**Conocimientos Generales.**

Nivel Superior.

- **Conocimientos específicos:**
Veterinaria.

Experiencia:

2 años.

Responsabilidades.**Datos confidenciales:**

- Si.

Bienes:

- Utensilios de trabajo.
- Productos y medicamentos.
- Medios básicos.

IV-Condicioness de Trabajo.**1. Posición.**

- Parado.
- Caminando.
- Sentado.

2. Riesgos.

- No posee.

3. Medios de protección.

- Botas con casquillos.
- Botas de PVC.

4. Esfuerzos.

- Se requiere un esfuerzo físico ligero.

5. Ambiente de Trabajo.

- Iluminación adecuada.
- Ventilación adecuada.
- Limpieza adecuada.

6. Requisitos.

- **Rango de edad:** A partir de 17 años, sin limite de edad, ni sexo.
- **Físicos y mentales:** Estar apto físico y mentalmente.

V. Competencias del cargo.

COMPETENCIAS	IMPORTANCIA			
	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
Capacidad de exigencia.				●
Razonamiento lógico				●
Orientación a los resultados				●
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)				●
Planificación y organización				●
Capacidad de expresión y comunicación				●
Capacidad para crear relaciones de confianza.			●	
Capacidad para el liderazgo.				●
Sensibilidad.			●	
Honestidad				●
Capacidad para motivar				●
Capacidad de persuasión.			●	
Intuición				●
Enseñar o capacitar				●
Asesorar				●

3.2-Evaluación del desempeño por competencias en los diferentes cargos seleccionados.

En esta etapa de evaluar desempeño por competencias se analizará el desempeño de cada uno de los diferentes puestos de trabajo denominados claves en el proceso productivo de esta organización. Primeramente se establecerán los aspectos que tendrá en cuenta el jefe directo del evaluado, es decir el evaluador. Seguidamente un resumen de los evaluados de acuerdo a su puesto de trabajo y por último un estado comparativo de la ED real respecto a la ideal o deseada planteada por los expertos para cada PT.

Puesto de Trabajo: Operario Agrícola Especializado.

Cantidad de PT: 39

Evaluador: Jefe de Área.

PESO	COMPETENCIAS	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
30 % 20% 10%	Orientación a los resultados. - Cumplimiento del Plan. - Conversión.	Menos del 96%. <2, 5 Ton.	96-98%. 2,5-3 T.	98-100%. 3-3, 5 T.	Más del 100%. >3,5 Ton.
20%	Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea). Incorporación a nuevas tecnologías o procedimientos.	Demora 30 días.	Demora de 15 a 30 días.	Demora de 1 a 15 días.	Se incorpora de inmediato.
10%	Honestidad. Señalamientos por la no veracidad en la información.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
10%	Planificación y organización. Señalamientos por la no coordinación lógica en las tareas que realiza.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
10%	Capacidad de escucha. Señalamientos por hacer caso omiso a las tareas o deficiencias planteadas.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Disciplina. Aprovechamiento de la jornada laboral.	Menos del 70%	70 - 80%.	81-85%.	Más del 85%
5%	Discreción. Señalamientos por revelar datos a terceros, opinar o determinar sobre cuestiones que no le competen.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Lealtad. Señalamientos por actuar o manifestarse en contra de los valores organizacionales.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.

Tabla de resultados de Evaluación del Desempeño por competencias y trabajador

Cargo: Operario Agrícola Especializado. UEB : Los Pedestales Fecha : Mayo-2010

			COMPETENCIAS									
Nro	Área	Nombres y Apellidos	A		B	C	D	E	F	G	H	
			A1	A2								
1	1	Adonis Carballosa Pérez	MA	A	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
2	1	Julio Fuentes Sanabria	MA	MB	B	MA	MB	MA	MA	A	A	
3	1	Maikel Terry Manzano	MA	MA	MB	A	MA	MB	MA	MA	MA	
4	1	Jesús García Linares	MA	MA	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
5	1	Zoyka Benítez Lugones.	MA	A	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
6	1	Jorge Hernández Fuentes	MA	MA	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
7	1	Yenisey Álvarez Rodríguez	MA	MB	B	MA	MB	MA	MA	A	A	
8	2	Juan José Marques Ruiz	MA	MA	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
9	2	Julio Sánchez Seibanes	MA	A	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
10	2	Pedro Luís Veitia Reyes	MA	MA	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
11	2	Homero Verdecia Verdecia	MA	MB	B	MA	MB	MA	MA	A	A	
12	2	Sonia Casals Apesteguia	A	A	B	MA	MB	MB	MA	A	MA	
13	2	Ramón Pérez Cruz	MA	A	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
14	2	Boris González Marcaida	MA	A	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
15	3	Miriam Zaldivar Pérez	MA	MB	B	MA	MB	MA	MA	A	A	
16	3	Pedro Lázaro León Reyes	MA	MA	MB	A	MA	MB	MA	MA	MA	
17	3	Félix Roque Martínez Ruiz	MA	MA	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
18	3	Luís Arteaga Benítez	MA	A	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
19	3	Francisco Muñoz Capote	MA	MA	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
20	3	Higinio Nápoles Díaz	MA	MB	B	MA	MB	MA	MA	A	A	
21	4	Hugo Malmierca Pérez	MA	MA	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
22	4	Rosendo Terry Roy	MA	A	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
23	4	Isabel González Najarro	MA	MA	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
24	4	Ronald Martínez Pérez	MA	MB	B	MA	MB	MA	MA	A	A	
25	4	Lázaro Fleites Díaz	MA	A	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
26	4	Rubén Sánchez Reyes	MA	MB	B	MA	MB	MA	MA	A	A	
27	4	Roberto Medina Lay	MA	MA	MB	A	MA	MB	MA	MA	MA	
28	5	Fulgencio Hernández Rey	MA	MA	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
29	5	Ángel Núñez Álvarez	MA	A	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
30	5	Ramiro Martín Álvarez	MA	MA	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
31	5	José Antonio Cuesta Díaz	MA	MB	B	MA	MB	MA	MA	A	A	
32	5	Olga Lidia Masa Segura	MA	A	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
33	6	Osvaldo Medina Palacio	MA	MB	B	MA	MB	MA	MA	A	A	
34	6	Víctor Duquesne Fuentes	MA	MA	MB	A	MA	MB	MA	MA	MA	
35	6	Manuel Prado Prado	MA	MA	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
36	6	Antonio Figueredo López	MA	A	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
37	6	Berta Alfonso Albuerne	MA	MA	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	
38	6	Yunior Alcolea Madrigal	MA	MB	B	MA	MB	MA	MA	A	A	
39	6	Juan Alberola García	MA	MA	B	MA	MB	MB	MA	MA	MA	

Competencias- **A**-Orientación a los resultados. **B**-Cap. de Conmut. **E**-Cap. Escucha **H**-Lealtad

A1-Cumpl. del Plan.

C-Honestidad

F-Disciplina

A2-Conversión.

D-Planif. Y Org.

G-Discreción

Calificación-**B**- Bajo, **MB**-Medio Bajo, **MA**-Medio Alto, **A**-Alto

Puesto de Trabajo: Operario Agrícola Especializado.

PESO	COMPETENCIAS	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
30 %	Orientación a los resultados.				
20%	Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea).				
10%	Honestidad.				
10%	Planificación y organización.				
10%	Capacidad de escucha.				
5%	Disciplina.				
5%	Discreción.				
5%	Lealtad.				

Leyenda:  Calificación real del desempeño.
 Calificación ideal o deseada del desempeño.

Puesto de Trabajo: Jefe de Área. **Cantidad de PT:** 6.

Evaluador: Jefe de UEB.

PESO	COMPETENCIAS	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
20 % 15% 5%	Orientación a los resultados. - Cumplimiento del Plan. - Conversión.	Menos del 96%. <2, 5 Ton.	96-98%. 2,5-3 T.	98-100% 3-3, 5 T.	Más del 100%. >3,5 Ton.
15%	Capacidad de exigencia. Señalamientos por la no exigencia a sus subordinados.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
15%	Planificación y organización. Señalamientos por la no coordinación lógica en las tareas que realiza.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
10%	Discreción. Señalamientos por revelar datos a terceros, opinar o determinar sobre cuestiones que no le competen.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
10%	Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea). Incorporación a nuevas tecnologías o procedimientos.	Demora 30 días.	Demora de 15 a 30 días.	Demora de 1 a 15 días.	Se incorpora de inmediato.
10%	Honestidad. Señalamientos por la no veracidad en la información.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Capacidad de escucha. Señalamientos por hacer caso omiso a las tareas o deficiencias planteadas.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Enseñar o capacitar. Señalamientos por negarse de hecho o de palabra a enseñar y/o capacitar a personal en adiestramiento o bajo su mando.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Disciplina. Aprovechamiento de la jornada laboral.	Menos del 70%	70 -80%.	81-85%.	Más del 85%
5%	Lealtad. Señalamientos por actuar o manifestarse en contra de los valores organizacionales.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.

Tabla de resultados de Evaluación del Desempeño por competencias y trabajador.

Cargo: Jefe de Área.

UEB: Los Pedestales

Fecha : Mayo-2010

Nro.	Área	Nombres y Apellidos	COMPETENCIAS										
			A		B	C	D	E	F	G	H	I	J
			A1	A2									
1	1	Rodolfo Garrido Leyva	MA	A	MA	MA	MA	MB	A	A	A	A	A
2	2	Rey Bissett Marzan	A	A	MA	MA	A	MA	MA	MA	A	A	A
3	3	Jesús Capestani López	MA	MA	MA	MA	MA	B	A	A	A	A	A
4	4	Bárbaro Torres Harcourt	MA	A	A	MA	MA	B	A	MA	A	A	MA
5	5	Luis Jacomino Álvarez	MA	A	MA	MA	MA	MB	A	A	A	A	A
6	6	Ruperto Leandro Ercia Ercia	MA	MA	MA	MA	MA	B	A	A	A	A	A

Competencias- **A**-Orientación a los resultados.

A1-Cumpl. del Plan.

A2-Conversion.

B-Cáp. de Exigencia

C- Planif. Y Org

D- Discreción

E-Cáp. Conmut.

F-Honestidad

G-Cáp. de Escucha

H-Enseñar o capacitar

I- Disciplina

J- Lealtad

Calificación-**B**- Bajo, **MB**-Medio Bajo, **MA**-Medio Alto, **A**-Alto.

Puesto de Trabajo: Jefe de Área.

PESO	COMPETENCIAS	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
20 %	Orientación a los resultados.			●	●
15%	Capacidad de exigencia.			●	●
15%	Planificación y organización.			●	●
10%	Discreción.			●	●
10%	Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea).		●	●	●
10%	Honestidad.				●
5%	Capacidad de escucha.			●	●
5%	Enseñar o capacitar.			●	●
5%	Disciplina.				●
5%	Lealtad.				●

Leyenda: ● Calificación real del desempeño.
● Calificación ideal o deseada del desempeño.

Puesto de Trabajo: Jefe de UEB. **Cantidad de PT:** 8. **Evaluador:** Director Técnico-productivo.

PESO	COMPETENCIAS	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
15% 10% 5%	Orientación a los resultados. - Cumplimiento del Plan. - Conversión.	Menos del 96%. <2, 5 Ton.	96-98%. 2,5-3 T.	98-100% 3-3, 5 T.	Más del 100%. >3,5 Ton.
15%	Capacidad de exigencia. Señalamientos por la no exigencia a sus subordinados.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
10%	Planificación y organización. Señalamientos por la no coordinación lógica en las tareas que realiza.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5 %	Razonamiento lógico. Señalamientos por tomar decisiones equivocadas.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea). Incorporación a nuevas tecnologías o procedimientos.	Demora 30 días.	Demora de 15 a 30 días.	Demora de 1 a 15 días.	Se incorpora de inmediato.
5%	Capacidad de expresión y comunicación. Señalamientos por no cumplirse una tarea determinada por falta de esclarecimiento de la misma.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Sensibilidad. Señalamientos por no preocuparse y/o ocuparse por los problemas personales de sus subordinados y compañeros.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Honestidad. Señalamientos por la no veracidad en la información.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Capacidad para motivar. % del colectivo laboral que se entusiasma ante una	< 45 %	45-65 %	65-85 %	> 85 %

	idea, planteamiento o tarea.				
5%	Capacidad de persuasión. % de logro en la gestión de persuadir.	< 65 %	65-85 %	85-95 %	> 95 %
5%	Intuición. % de correspondencia entre la decisión que se toma y la situación que presenta.	< 65 %	65-85 %	85-95 %	> 95 %
5%	Enseñar o capacitar. Señalamientos por negarse de hecho o de palabra a enseñar y/o capacitar a personal en adiestramiento o bajo su mando.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Discreción. Señalamientos por revelar datos a terceros, opinar o determinar sobre cuestiones que no le competen.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Disciplina. Aprovechamiento de la jornada laboral.	Menos del 70%	70 -80%.	81-85%.	Más del 85%
5%	Lealtad. Señalamientos por actuar o manifestarse en contra de los valores organizacionales.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.

Tabla de resultados de Evaluación del Desempeño por competencias y trabajador.

Nro.	UEB	Nombres y Apellidos	COMPETENCIAS															
			A		B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	LI	M	N
			A1	A2														
1	1	Juan Soto Díaz.	MA	MA	MA	A	MA	MA	A	A	A	MA	MA	MA	MA	A	MA	A
2	2	Fidel Cuevas Dihigo	A	MA	MA	A	A	MA	A	MA	A	MA	MA	MA	MA	MA	MA	A
3	3	Ramón Pérez Mon	MA	MA	MA	A	MA	MA	A	A	A	MA	MA	MA	MA	A	MA	A
4	4	Reinier Paz Fuentes	MA	MA	MA	A	MA	MA	A	A	A	MA	MA	MA	MA	A	MA	A
5	5	José Hidalgo Pérez	MA	MA	MA	A	MA	MA	A	A	A	MA	MA	MA	MA	A	MA	A
6	6	Alberto Sosa Prado																
7	7	Loany Medina Díaz	MA	MA	MA	A	MA	MA	A	A	A	MA	MA	MA	MA	A	MA	
8	8	Joan Palacios Reyes																

Competencias- **A**-Orientación a los resultados.

A1-Cumpl. del Plan.

A2-Conversion

B-Cáp. de Exigencia

C- Planif. Y Org

D- Razonamiento lógico.

E-Cáp. Conmut.

F-Cáp. Expresión y comunicación

G-Sensibilidad

H-Honestidad

I- Capacidad para motivar.

J- Capacidad de persuasión

K-Intuición.

L- Enseñar o capacitar

LI-Discreción.

M- Disciplina

N-Lealtad.

Calificación-**B**- Bajo, **MB**-Medio Bajo, **MA**-Medio Alto, **A**-Alto.

UEB- 1. Los Pedestales.

2. Loma Abreus.

3. San Diego.

4. La Tomasa

5. Los Atrevidos.

6. Comercializadora.

7. Pinares.

8. Aseguramiento.

(*) Se destaca que la UEB Comercializadora y Aseguramiento no se evalúan toda vez que los indicadores a medir varían y los mismos no son objeto de estudio en este trabajo.

Puesto de Trabajo: Jefe de UEB.

PESO	COMPETENCIAS	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
15%	Orientación a los resultados.				
15%	Capacidad de exigencia.				
10%	Planificación y organización.				
5 %	Razonamiento lógico.				
5%	Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea).				
5%	Capacidad de expresión y comunicación.				
5%	Sensibilidad.				
5%	Honestidad.				
5%	Capacidad para motivar.				
5%	Capacidad de persuasión.				
5%	Intuición.				
5%	Enseñar o capacitar.				
5%	Discreción.				
5%	Disciplina.				
5%	Lealtad.				

Leyenda:  Calificación real del desempeño.

 Calificación ideal o deseada del desempeño.

Puesto de Trabajo: Director Técnico-productivo. **Cantidad de PT:** 1. **Evaluador:** Director

General.

PESO	COMPETENCIAS	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
20%	Capacidad de exigencia. Señalamientos por la no exigencia a sus subordinados.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
15%	Razonamiento lógico. Señalamientos por tomar decisiones equivocadas.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
15% 10% 5%	Orientación a los resultados. - Cumplimiento del Plan. - Conversión.	Menos del 96%. <2,5 Ton.	96-98%. 2,5-3 T.	98-100% 3-3, 5 T.	Más del 100%. >3,5Ton.
10%	Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea). Incorporación a nuevas tecnologías o procedimientos.	Demora 30 días.	Demora de 15 a 30 días.	Demora de 1 a 15 días.	Se incorpora de inmediato.
10%	Planificación y organización. Señalamientos por la no coordinación lógica en las tareas que realiza.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5 %	Capacidad de expresión y comunicación. Señalamientos por no cumplirse una tarea determinada por falta de esclarecimiento de la misma.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Capacidad para crear relaciones de confianza. % de trabajadores que confían en sus decisiones y planteamientos.	< 65 %	65-85 %	85-95 %	> 95 %
5%	Capacidad para el liderazgo. % de trabajadores en los que influye y compromete en el cumplimiento de las tareas.	< 65 %	65-85 %	85-95 %	> 95 %
5%	Sensibilidad. Señalamientos por no preocuparse y/o ocuparse por los problemas	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.

	personales de sus subordinados y compañeros.				
5%	Honestidad. Señalamientos por la no veracidad en la información.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Capacidad para motivar. % del colectivo laboral que se entusiasma ante una idea, planteamiento o tarea.	< 45 %	45-65 %	65-85 %	> 85 %
5%	Capacidad de persuasión. % de logro en la gestión de persuadir.	< 65 %	65-85 %	85-95 %	> 95 %
5%	Intuición. % de correspondencia entre la decisión que se toma y la situación futura que se presenta.	< 65 %	65-85 %	85-95 %	> 95 %
5%	Enseñar o capacitar. Señalamientos por negarse de hecho o de palabra a enseñar y/o capacitar a personal en adiestramiento o bajo su mando.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.
5%	Asesorar. Señalamientos por negarse a prestar asesoramiento de índole técnico-productivo.	Más de 3 veces.	De 2 a 3 veces.	De 1 a 2 veces.	Nunca.

Tabla de resultados de Evaluación del Desempeño por competencias y trabajador.

Cargo: Director Técnico -productivo.					EGAME					Fecha : Mayo-2010								
Nro	Área	Nombres y Apellidos	COMPETENCIAS															
			A	B	C		D	E	F	G	H	I	J	K	L	LI	M	N
					C1	C2												
1	TP	José Olivares Cuesta	MA	MA	MA	MA	A	MA	A	A	MA	A	MA	MA	MB	MB	MB	MB

Competencias- **A**-Capacidad de Exigencia.

B-Razonamiento Lógico.

C- Orientación a los resultados.

C1-Cumplimiento del Plan.

C2- Conversión.

D- Capacidad de Conmutación.

E-Planif. Y Org.

F-Cáp. Expresión y comunicación

G-Cáp. para crear relaciones de confianza.

H-Capacidad para el liderazgo.

I- Sensibilidad.

J- Honestidad

K-Capacidad para motivar.

L- Capacidad de persuasión. .

LI-Intuición.

M- Enseñar o capacitar.

N-Asesorar.

Calificación-**B**- Bajo, **MB**-Medio Bajo, **MA**-Medio Alto, **A**-Alto.

(PT) – Área Técnico-productiva.

Puesto de Trabajo: Director Técnico-productivo.

PESO	COMPETENCIAS	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
20%	Capacidad de exigencia.				
15%	Razonamiento lógico				
15%	Orientación a los resultados				
10%	Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)				
10%	Planificación y organización				
5 %	Capacidad de expresión y comunicación				
5%	Capacidad para crear relaciones de confianza.				
5%	Capacidad para el liderazgo.				
5%	Sensibilidad.				
5%	Honestidad				
5%	Capacidad para motivar				
5%	Capacidad de persuasión.				
5%	Intuición				
5%	Enseñar o capacitar				

5%	Asesorar				
----	----------	--	---	--	---

Leyenda:  Calificación real del desempeño.

 Calificación ideal o deseada del desempeño.

3.3-Demostración de la incidencia de ED por competencias en e aumento de la eficiencia y la eficacia de la entidad.

Retomándose el problema de investigación que fue planteado, después de haberse identificado y construido las competencias organizacionales, del proceso fundamental, la de los puestos claves y haberse evaluado el desempeño en estos puestos, nos encontramos en condiciones de proceder a demostrar la incidencia que posee la ED en estos indicadores. Para ello nos auxiliaremos en la siguiente tabla comparativa que recoge la información del mes de Mayo del año en curso comparándolo con igual periodo del año anterior donde se puede observar la mejoría de esos indicadores, además se procedió a la realización de entrevistas. Donde se recogen los estados de opinión de los trabajadores encartados donde se observa un cambio de mentalidad y un aumento del grado de satisfacción en ellos después de aplicado el procedimiento.

TABLA COMPARATIVA DE INDICADORES. EGAME. Cienfuegos.

INDICADORES	May-09	May-10
% Cumplimiento del Plan.	85,4 %	98,9%
Conversión	2,39 Ton.	3,4 Ton
Mermas, pérdidas o extravíos.	\$3144.00	\$194.00
-Materiales y bienes.	\$ 2100.00	\$ 194.00
- Cabezas de ganado.	\$1044.00	-----
Aprovech. de la Jornada Laboral.	62 %	89 %
Ausentismo.	7 %	2,8%
Puntualidad.	77	94%

Medidas disciplinarias aplicadas.	22	1
Fluctuación	8,4%	2,3%

Conclusiones parciales del capítulo.

- ✓ La metodología utilizada en la fase de identificación y construcción de competencias permitió reconocer las mismas en EGAME para cada uno de los niveles.
- ✓ El procedimiento aplicado tanto para la identificación de competencias como para evaluar su desempeño en los puestos claves permite elaborar las bases metodológicas para la evaluación del desempeño en toda la organización.
- ✓ Se identificaron las competencias laborales de los puestos claves a través de un grupo de expertos teniendo en cuenta la opinión de los empleados, aplicando el procedimiento sustentado en las NC -3000.
- ✓ El sistema de evaluación del desempeño aplicado muestra una mayor flexibilidad, pues cada área o subdivisión podría precisar sus propios indicadores, grados y pesos específicos para cada período, en función de la estrategia, los objetivos y criterios de medida para los desempeños individuales, colectivos y de toda la organización.
- ✓ Aunque el desempeño real dista aun del deseado en los diferentes puestos de trabajo claves se observa el incremento positivo en los indicadores de la organización.

Conclusiones

- ✓ El objetivo general de la tesis ha sido cumplido al aplicarse un procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en los puestos claves del proceso fundamental de esta organización.
- ✓ Dicho procedimiento permitió que la evaluación del desempeño por competencias incentivara los resultados individuales, colectivos y de la organización.
- ✓ El sistema de evaluación del desempeño aplicado muestra una mayor flexibilidad, pues cada área o subdivisión podría precisar sus propios indicadores, grados y pesos específicos para cada período, en función de la estrategia, los objetivos y criterios de medida para los desempeños individuales, colectivos y de toda la organización.
- ✓ Si bien los resultados obtenidos en un mes son insuficientes para la implementación y generalización del nuevo sistema de evaluación, ellos sí permiten comprobar, precisar y establecer las bases de un futuro proceso de aplicación del mismo.

Recomendaciones

- ✓ Informar al colectivo de trabajadores de EGAME las competencias distintivas de la organización, las del proceso de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, que han sido identificadas y construidas en la investigación.
- ✓ 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 EGAME para alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la eficiencia y la eficacia.
- ✓ Incorporar a los presupuestos teóricos y prácticos del SGICH, los nuevos aportes surgidos con su consolidación en el ejercicio empresarial de EGAME.

Bibliografía

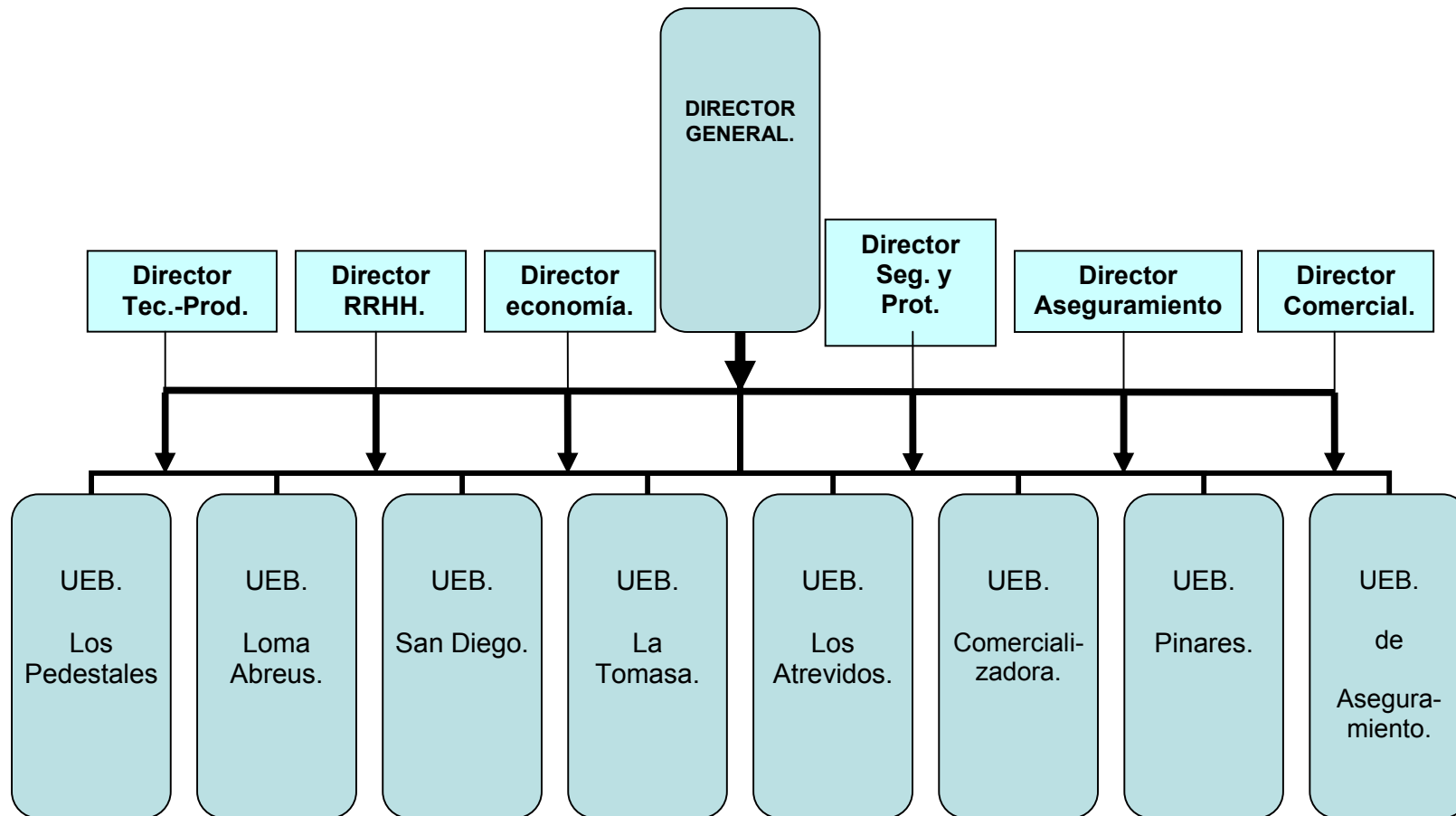
1. *A propósito de un concepto: ¿fuerza de trabajo, personal, recurso humano o capital humano?* **Travieso Damas, Francisco. 2007.** No 16, Ciudad de La Habana : Gaceta laboral, 2007. ISSN 1816-6210.
2. **Área de formación y capacitación para el trabajo del programa de Competencias Laborales. 2003.** *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/mod_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>.
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.tm.
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 más 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.

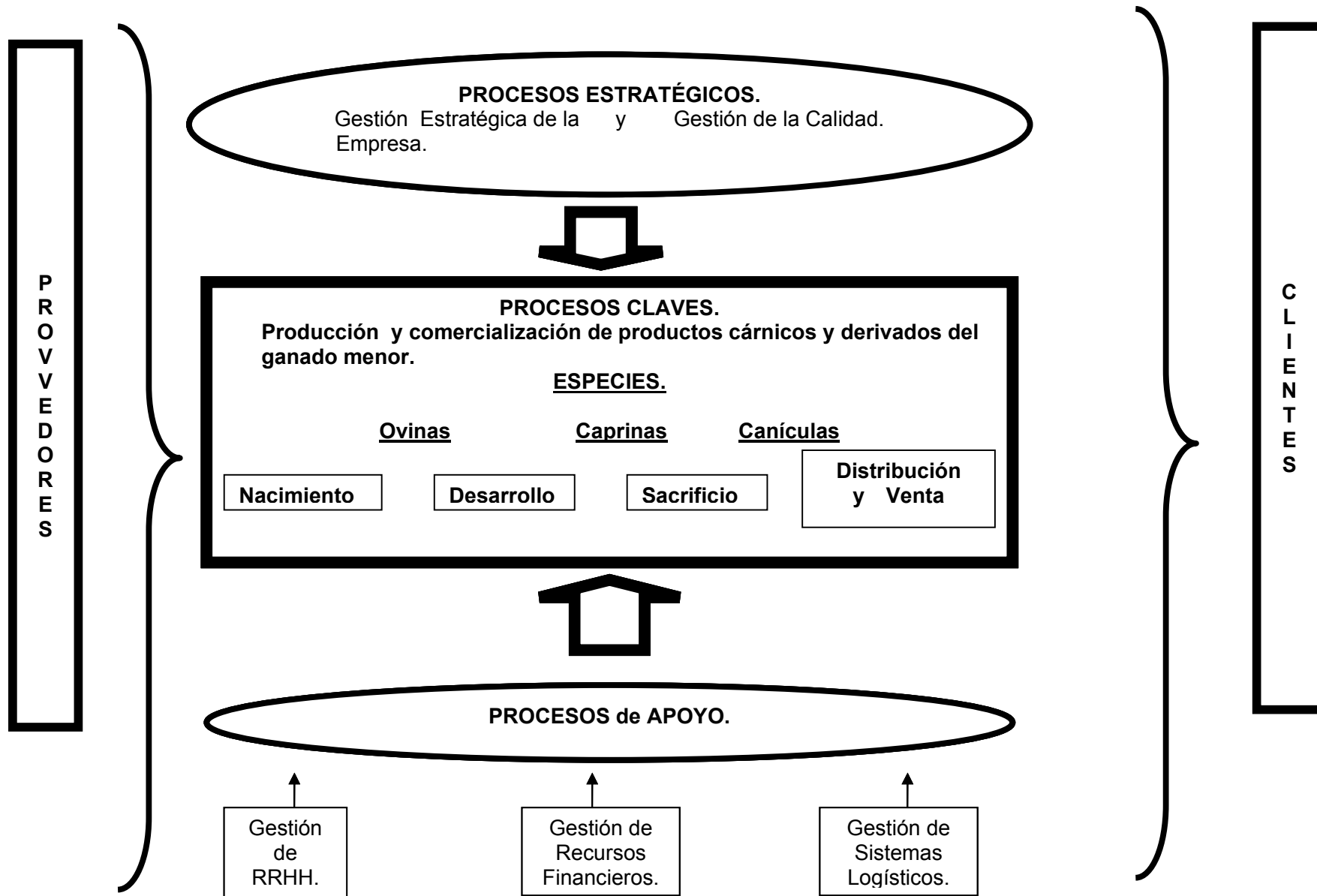
ANEXOS

ANEXO # 1. Organigrama de la Empresa de Ganado Menor.
Fuente: Elaboración Propia.



ANEXO # 2. Mapa de procesos de EGAME.

Fuente: Elaboración Propia.



ANEXO # 3. Tecnología de diagnostico para el sistema de Capital Humano.
Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico.

Módulo	No	Criterios	Indicador	Evaluación	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.	BAJO	
			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.	MEDIO	
			Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.	ALTO	
	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.	BAJO	
			No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	MEDIO	
			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.	ALTO	
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.	BAJO	
		Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.	MEDIO	
		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.	ALTO	

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

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	SI	No	
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?			
• ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?			
• ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de los cargos de las actividades principales?			
• ¿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?			
• ¿Están identificadas y aprobadas la competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?			
• ¿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?			
• ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?			
• ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias de los cargos correspondientes a las actividades principales?			
• ¿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 informativo de la tecnología de diagnóstico.

Índice	Premisas	PREGUNTAS					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1	Orientación estratégica	66.67%	33.33%	66.67%	33.33%	66.67%	53.33%
2	Participación efectiva de los trabajadores	66.67%	33.33%	33.33%	33.33%	66.67%	46.67%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	33.33%	66.67%	66.67%			55.56%
4	Clima Laboral Satisfactorio	66.67%	66.67%	66.67%			66.67%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	33.33%	66.67%	33.33%			44.44%
							52.63%

NO EXISTE

ORIENTACION ESTRATEGICA

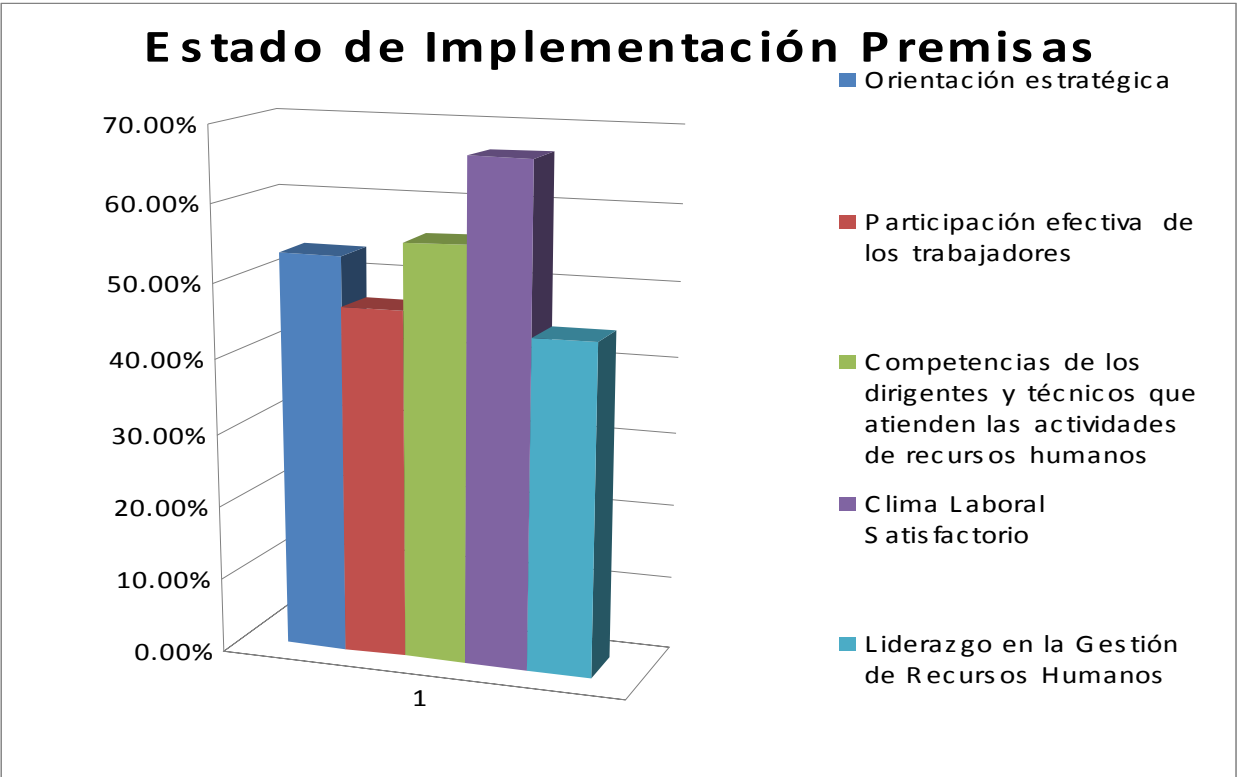


Grafico Nro. 1 Estado de Implementación premisas.

Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico.

EVALUACION DE MODULOS.

MODULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	66.67%	44.44%	20
		2	33.33%		
		3	33.33%		
II	Organización del Trabajo	1	33.33%	33.33%	15
		2	33.33%		
		3	33.33%		
III	Selección e Integración	1	66.67%	66.67%	30
		2	66.67%		
		3	66.67%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	66.67%	44.44%	20
		2	33.33%		
		3	33.33%		
V	Estimulación material y moral	1	33.33%	44.44%	20
		2	33.33%		
		3	66.67%		
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	1	66.67%	66.67%	30
		2	66.67%		
		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%	55.56%	25
		2	66.67%		
		3	33.33%		
IX	Autocontrol	1	33.33%	33.33%	15
		2	33.33%		
		3	33.33%		
EVALUACION INTEGRAL MODULOS		50.62%			

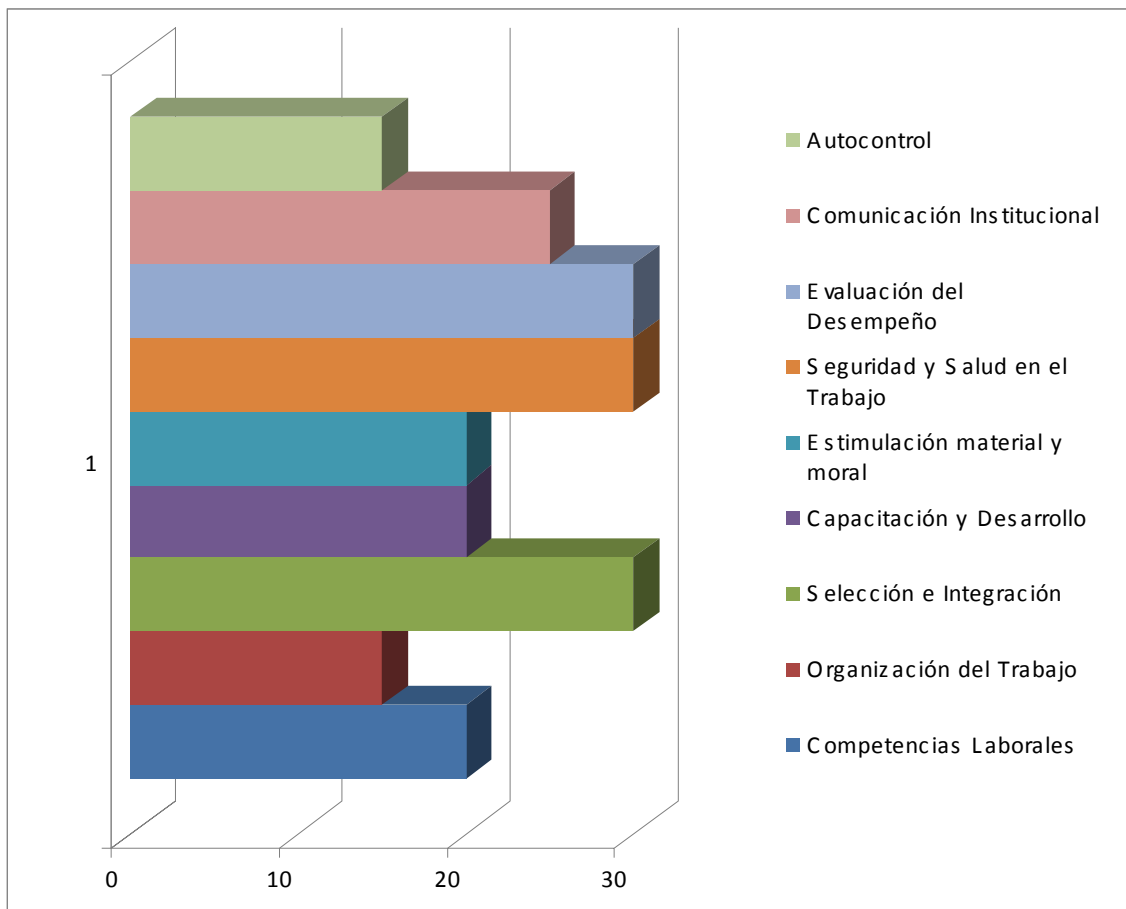


Grafico Nro. 2 Evaluación de módulos.

Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico.

EVALUACION INTEGRAL MODULOS.

Competencias Laborales	45	20	4.94%
Organización del Trabajo	45	15	3.70%
Selección e Integración	45	30	7.41%
Capacitación y Desarrollo	45	20	4.94%
Estimulación material y moral	45	20	4.94%
Seguridad y Salud en el Trabajo	45	30	7.41%
Evaluación del Desempeño	45	30	7.41%
Comunicación Institucional	45	25	6.17%
Autocontrol	45	15	3.70%
50.62%	405	205	

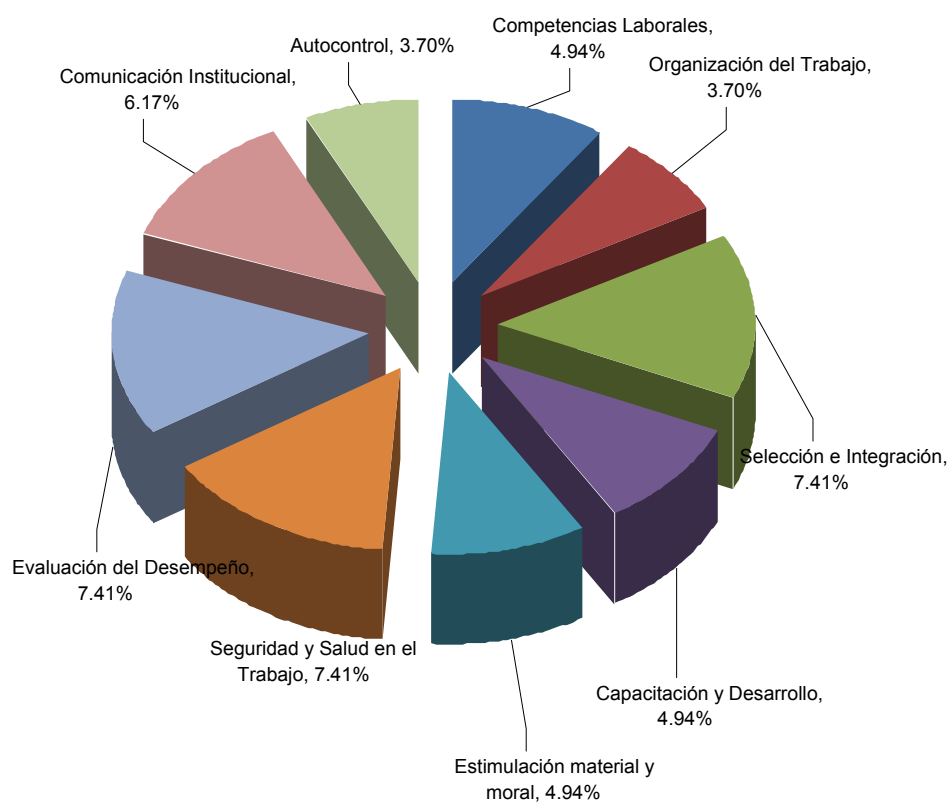


Grafico Nro. 3. Evaluación integral de módulos.
Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico.

NIVELES DE INTEGRACION.

Índice		Puntos		
Premisas		Evaluación	Plan	
1	Orientación estratégica	40	75	53.33%
2	Participación efectiva de los trabajadores	35	75	46.67%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	25	45	55.56%
4	Clima Laboral Satisfactorio	30	45	66.67%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	20	45	44.44%
INTEGRACION EXTERNA		150	285	52.63%

Módulos		Evaluación	Plan	
I	Competencias Laborales	20	45	44.44%
II	Organización del Trabajo	15	45	33.33%
III	Selección e Integración	30	45	66.67%
IV	Capacitación y Desarrollo	20	45	44.44%
V	Estimulación material y moral	20	45	44.44%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	30	45	66.67%
VII	Evaluación del Desempeño	30	45	66.67%
VIII	Comunicación Institucional	25	45	55.56%
IX	Autocontrol	15	45	33.33%
INTEGRACION INTERNA		205	405	50.62%

NIVEL ESTRATEGICO	355	690	51.45%
-------------------	-----	-----	--------

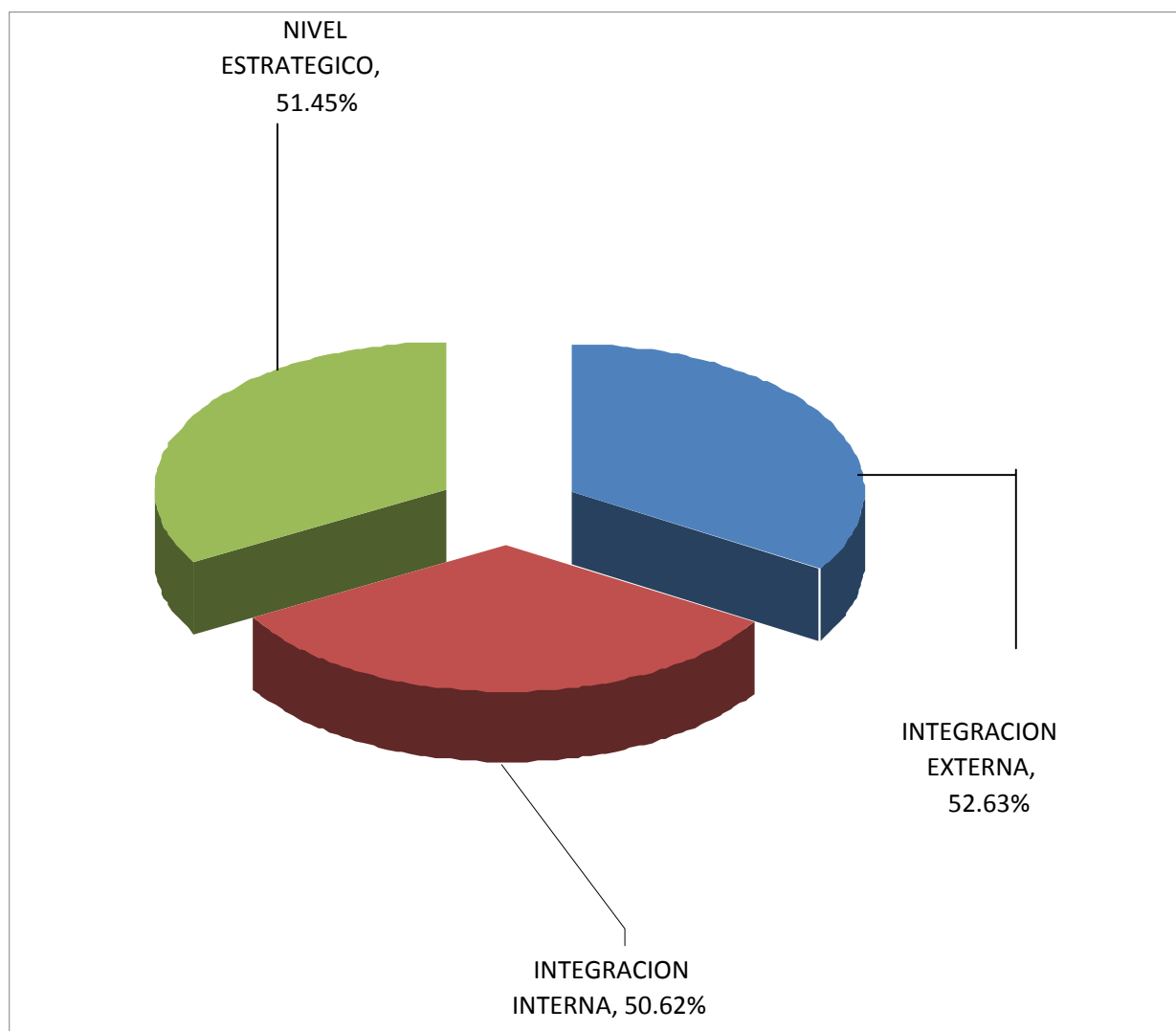
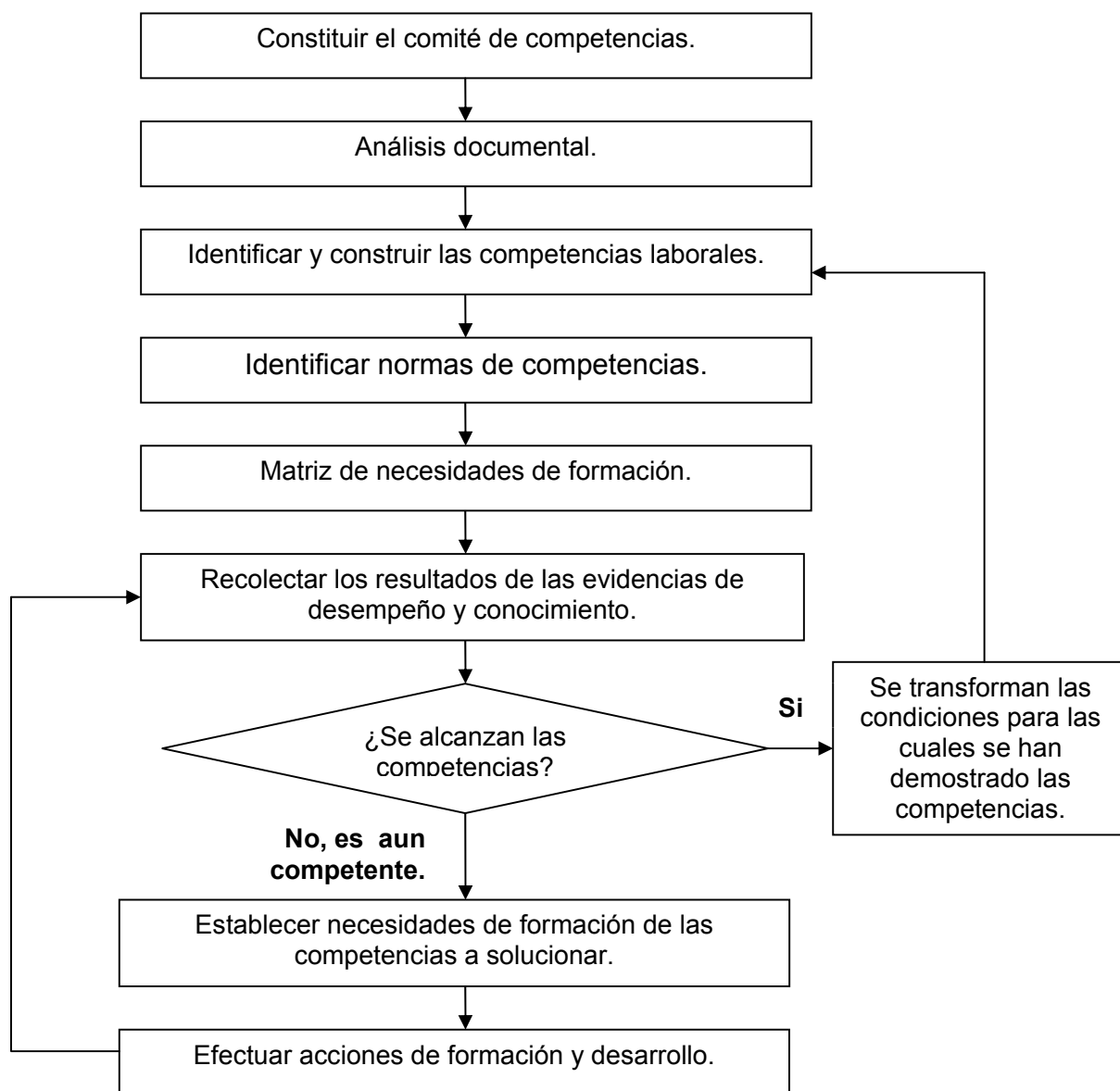


Grafico Nro. 4. Niveles de integración.

Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico.

ANEXO # 6. Flujograma del proceso de competencias.
Fuente: Tesis de Grado de Suárez Vélez y Hernández Delgado (2009).



ANEXO # 7. Modelo de Perfil de Competencias de la organización. Fuente: Elaboración propia.

[illegible]

Fuente: Elaboración propia.

[illegible][illegible]

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

2- IDENTIFICACIÓN.

- Denominación del puesto de trabajo: _____.
- Área: _____.
- Departamento: _____.
- Subdirección: _____.
- Categoría Ocupacional: () Obrero. () Técnico. () Administrativo.
() Dirigente. () Servicio.
- Grupo Salarial (Ejemplo: VIII): _____.
- Fecha de Análisis: _____.
- Relación con su superior jerárquico.

Un elemento fundamental a tener en cuenta y por ende a mejorar dentro de la organización, es la relación de trabajo que se establece entre usted, su jefe inmediato o en su caso, con otras personas de las que reciba órdenes. Nos gustaría que nos describa los aspectos principales de estas relaciones que a su criterio podrían mejorarse.

Ejemplo: Me gustaría que fuera más comunicativo, que me aclarase mejor cuál es mi responsabilidad, tener más reuniones de trabajo para evacuar dudas, etc.

1. _____.

2. _____.

3. _____.

4. _____.

5. _____.

- Indique otras personas de las que recibe ordenes de trabajo pero de las que no depende directamente (jerárquicamente):

<u>NOMBRE</u>	<u>Tipo DE Ordenes</u>	<u>Frecuencia</u>		
		<u>Elevada</u>	<u>Media</u>	<u>Poca</u>

- Número de empleados del puesto:
Mujeres _____. Hombres _____.
- De forma general diga
- ¿En qué consiste su trabajo? (**MISIÓN**)

Ejemplo: Aplicación de los métodos y técnicas de computación al proceso tecnológico para garantizar una elevada productividad y eficiencia en la Empresa.

_____.

- Actividades principales de su puesto de trabajo.
➤ *Describa: (utilizando el espacio en blanco que a continuación se le ofrece).*

TAREAS DIARIAS: Debe describir todas las tareas que realiza diariamente, en orden de importancia, señalando el tiempo de duración. Especifique para cada tarea, separadamente, **Lo que hace** (acción), **Cómo lo hace** (método), y **Para que lo hace** (resultado esperado).

Ejemplo: Realizar el cierre de personal de la empresa (acción), recolectando y analizando los cierres realizados en las áreas (método), para el pago del salario a los trabajadores (resultado esperado), Duración 4 horas (tiempo de duración).

10. _____

11. _____

12. _____

13. _____

14. _____

15. _____

16. _____

17. _____

18. _____

19. _____

TAREAS PERIÓDICAS: Debe enunciar los trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo (quincenal, semanal, mensual, etc.), indicando la periodicidad de cada tarea. ***Usted debe seguir el mismo ejemplo utilizado en el caso anterior.***

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

12. _____

TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES: Enunciar las tareas que rara vez le encomiendan. Usted debe seguir el mismo ejemplo utilizado en el caso anterior.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

- Decisiones importantes.
- Indique las decisiones más importantes que toma en su trabajo, especificando si las consulta previamente con alguien

DECISIÓN

LA CONSULTA CON

4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

- Dificultades encontradas en su trabajo.

Las tareas mencionadas en los apartados anteriores no recogen las dificultades imputables a la organización, con la que usted se enfrenta para llevarlas a cabo. Nos gustaría que de una forma abierta y lo más exhaustiva posible escriba todos los problemas con los que usted se encuentra y que en su opinión serían mejorables.

Ejemplo: La información del ausentismo de las áreas, existente cada día, debería recibirla, pero nunca llega a tiempo; La computadora es muy lenta y se atrasan los trabajos.

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

- Necesidades a cubrir.

Es muy posible que al desarrollar su trabajo usted halla detectado ciertas carencias que en el caso de poderlas cubrir, mejorarían el resultado del mismo. Estas carencias pueden ser de formación (**Ejemplo: Necesitaría interpretar un balance**), de información (**Ejemplo: Necesitaría conocer obligaciones contractuales con los proveedores**), de equipos (**Ejemplo: Necesitaría una fotocopidora**) y otras que usted halla detectado.

Le pedimos que nos indique cuales son esas carencias y por qué piensan que mejorarían su trabajo.

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

- Información recibida en el puesto. Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o el trámite que se le da

Documento	Personal que lo envía y Dpto. a que pertenece	Frecuencia de envío	Uso o trámite

- Información emitida en el puesto. Enumere los documentos que se elaboran y envían a los puestos.

Documento	Departamento al que se envía	Personal o puesto al que se envía	Frecuencia de envío

II- A COMPLETAR SOLAMENTE EN PUESTOS CON MANDO.

- Indique los puestos que usted supervisa marcando con una “X” el tipo de supervisión que ejerce sobre cada uno de ellos, así como el porcentaje de tiempo (jornada de trabajo) que dedica a esa supervisión.

PUESTO	No. DE PERSONAS	SUPERV. COMPLET.	SUPERV. PARCIAL	SUPERV. DE VERIF.	% DE TIEMPO

- Liste por favor los cargos que no dependen directamente de usted pero a los que le puede y da órdenes de trabajo. Indique el tipo de órdenes.

CARGO

TIPO DE ORDENES

- Autonomía de gestión.

Aspectos	Mucha	Media	Poca
Importancia de las decisiones			
Decisiones propias			
Iniciativa requerida			

III- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren para realizar las tareas de su puesto. Mencione el nombre e indique marcando con una “X”, cuál es el grado de dominio necesario.

TAREA:			
Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental

IV- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Marque los conocimientos teóricos o indispensables (no los que son deseables) para desempeñar su puesto los cuales son equivalentes a:
 - _____ Primaria.
 - _____ Secundaria.
 - _____ Nivel Medio Superior.
 - _____ Nivel Superior.
 - _____ Comercio.
 - _____ Taquigrafía.
 - _____ Mecanografía.
 - _____ Secretaria.
 - _____ Cursos Especiales.
 - _____ Otra (especifique) _____.
 - _____ Idioma (especifique el grado de dominio requerido).
 - _____ Redacción.

- m) _____ Control de la calidad.
- n) _____ Trabajo con archivo.
- o) _____ Aritmética.
- p) _____ Computación.
- q) _____ Contabilidad.
- r) _____ Costo.
- s) _____ Finanzas.

- Indique la experiencia mínima que se requiere para desempeñarse, a cabalidad, dentro de su puesto de trabajo. Señale con una X la casilla correspondiente:

_____ Ninguna _____ De 6 meses a 1 año.

_____ Hasta 6 meses _____ Otra (especifique el tiempo)

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

- Con experiencia de _____ como _____
(años) (nombre del cargo ocupado)

- Con experiencia de _____ como _____
(años) (nombre del cargo ocupado)

- Con experiencia de _____ como _____
(años) (nombre del cargo ocupado)

- Adiestramiento requerido.

Especifique si se necesita, algún tipo de adiestramiento para ocupar el cargo:

Si _____ No _____. En caso afirmativo seleccione de las siguientes variantes la forma que considere mejor.

Postgrado: _____

Cursos específicos intensivos: _____

Conferencias: _____

Prácticas: _____

Otros: _____. ¿Cuáles? _____

V- RESPONSABILIDAD.

El puesto requiere ser responsables de bienes? * Si _____ No _____

- En caso afirmativo *, marque con una "X" lo que corresponda:

Elementos a cargo	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Maquinaria y equipos		
Equipos de oficina		
Dinero o valor		
Materias primas		
Productos		
Informaciones confidenciales		
Por trámite, proceso o procedimiento		
Por el trabajo de otros		
Otros		

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una “X”)
 - a) ☐ Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
 - b) ☐ Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
 - c) ☐ Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
 - d) ☐ Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público.

* Si ☐ No ☐

8- En caso afirmativo:

- e) Tipo de contacto;
- 1) ☐ Personal
 - 2) ☐ Por teléfono.

3) ☐ Por correspondencia.

b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?

9- Impacto de su trabajo sobre la organización.

En el desarrollo de su trabajo es posible que usted pueda cometer errores involuntarios. No interesaría conocer que tipo de errores puede cometer en su trabajo, el por qué pueden producirse y su opinión sobre el impacto que estos errores pueden tener sobre la Empresa.

Ejemplo: Imputaciones contables incorrectas, debido a premuras de tiempo que pueden dar lugar a decisiones erróneas.

1.
2.
3.
4.

- Los resultados de su trabajo afectan:

- a) ☐ Parcialmente a personas de su nivel.
- b) ☐ El servicio al público.
- c) ☐ El trabajo de la unidad.
- d) ☐ El desarrollo de su departamento.
- e) ☐ Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

- Habilidades:

Indique (X) el tipo de habilidad para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Habilidad manual			
Habilidad visual			
Habilidad verbal			
Habilidad visomotriz			
Habilidad auditiva			

VI- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Marque Con una “X” las condiciones en que se realiza su trabajo:

NIVEL				
ASPECTO	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación				
Ventilación				
Limpieza				

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones y marque con una “X” sobre una de las tres letras que se encuentran en el paréntesis según corresponda:

E: Esporádico.

I: Intermitente.

C: Constante.

☐ Olores. (E) (I) (C)
☐ Emanaciones. (E) (I) (C).
☐ Humedad. (E) (I) (C).
☐ Resequedad. (E) (I) (C).
☐ Corriente de aire. (E) (I) (C).
☐ Frío. (E) (I) (C)
☐ Ruido. (E) (I) (C)
☐ Calor. (E) (I) (C)
☐ Cambios bruscos de temperatura. (E) (I) (C)
☐ Espacios reducidos. (E) (I) (C)
☐ Materiales químicos. (E) (I) (C)
☐ Ácido. (E) (I) (C)
☐ Humo. (E) (I) (C)
☐ Grasas. (E) (I) (C)
☐ Aceites. (E) (I) (C)
☐ Vapor. (E) (I) (C)
☐ Lugares altos. (E) (I) (C)
☐ Otros (especifique). (E) (I) (C) _____.

- Su trabajo se desarrolla en (marque con una “X” el porcentaje correspondiente por jornada laboral).

LUGAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Interior				
Exterior				
Entra y sale				
En vehículo Automotor.				

- Esfuerzo físico.

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo.

- Se requiere un esfuerzo físico ligero.
- Se requiere un esfuerzo físico grande.
- Se requiere un esfuerzo mediano.
- Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

- En la realización de su trabajo debe mantener una posición (marque con una “X “

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado				
De rodillas				
Parado				
Subiendo				
Corriendo				
Empujando				
Trabajando con los dedos				
Sentado				
Otras (especifique)				

- En su trabajo está expuesto a: (marque con una “X” la posibilidad de ocurrencia)

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas				
Choques Eléctricos				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Raspaduras				
Otros (especifique)				

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo: (marca con una “X” la posibilidad

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias				
Oído				
Vista				
Aparato Respiratorio				
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Otros (especifique)				

VII- COMPETENCIAS DESEADAS.

COMPETENCIAS	IMPORTANCIA			
	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
Capacidad de análisis				
Capacidad de síntesis				
Razonamiento lógico				
Orientación a resultados				
Capacidad de coordinación				
Trasmitir ideas				
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)				
Capacidad de expresión y comunicación				
Capacidad de negociación				
Imaginación				
Atención concentrada				
Atención distribuida				
Honestidad				
Persuasión				
Iniciativa				
Creatividad				
Dotes de mando				
Disponibilidad para viajar				
Concentración mental				
Memoria visual				
Memoria a largo plazo				
Memoria inmediata				
Lidrear grupos de trabajo				
Motivar a otros				
Planificación y organización				
Orientación a clientes				
Capacidad de escucha.				
Enseñar o capacitar				
Asesorar				
Reclutar personal				
Relaciones públicas				
Trabajos en equipos				
Discreción				
Disciplina				
Lealtad				

REQUISITOS	IMPORTANCIA			
	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
Visión del futuro				
Toma de decisiones				
Autoaprendizaje				
Autocontrol				
Autonomía				

VIII- OTROS ASPECTOS DE INTERÉS.

Indique, si lo considera oportuno, otros aspectos y circunstancias sobre su puesto de trabajo que considere significativos y no halla podido expresar en los puntos anteriores.

IX- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA.

- Experiencia mínima (tiempo): _____
- Sexo: _____
- Edad mínima _____ Edad máxima: _____
- Tipo de contrato:
 - a) _____ Por tiempo determinado.
 - b) _____ Por tiempo indeterminado.
 - c) _____ A prueba.
 - d) _____ Por el servicio social.
 - e) _____ A domicilio.
 - f) _____ Otro(especifique). _____.
- Requisitos físicos:

3- Cualidades intelectuales:

0 Antigüedad en el puesto:

ANEXO # 10. Modelo del perfil de competencias.
Fuente: (Varela 2001)

PERFIL DE COMPETENCIAS.

I- Identificación

Cargo:

Categoría Ocupacional:

Grupo Salarial:

Organigrama del PT:

II-Contenido del Puesto de Trabajo.

Tareas:

Diarias:

Periódicas:

Eventuales:

Documentación:

Recibe:

Documento.	Personal que lo envía y Dpto. a que pertenece.	Frecuencia de envío.	Uso o trámite.
			.

Envía:

Documento.	Departamento al que se envía.	Personal o puesto al que se envía	Frecuencia de envío.

Equipamiento:

III - Conocimientos y Responsabilidades.

Conocimientos Generales.

Conocimientos específicos:

Experiencia:

Responsabilidades.

Datos confidenciales:

Bienes:

IV- Condiciones de Trabajo.

1. Posición.

2. Riesgos.

3. Medios de protección.

4. Esfuerzos.

5. Ambiente de Trabajo.

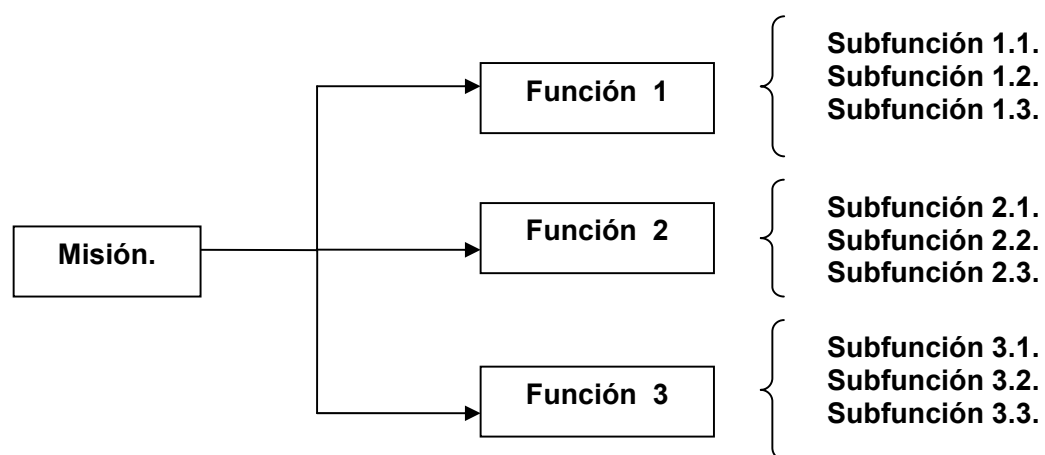
6. Requisitos.

- **Rango de edad:**
- **Físicos y mentales:**

V. Competencias del cargo.

[illegible]

ANEXO # 11. Estructura del mapa funcional.
Fuente: Suárez Vélez y Hernández Delgado (2009).



ANEXO # 12.Comparación pareada.
Fuente: Díaz Granda (2008).

- **Competencias Laborales.**

A-----
 B-----
 C-----
 D-----

COMPETENCIAS	A	B	C	D
A vs. B				
A vs. C				
A vs. D				
B vs. C				
B vs. D				
C vs. D				
Puntuación				
Clasificación				

- **Competencias y pesos específicos para la evaluación del desempeño.**

COMPETENCIAS	PESO ESPECÍFICO POR EXPERTO.
A	
B	
C	
D	

ANEXO # 13.Escala Grafica.
Fuente: Díaz Granda (2008).

PESO	COMPETENCIAS	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA

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	ΣR_j	$\overline{R_j}$	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	ΣR_j	$\overline{R_j}$	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		$\overline{R_j}$
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