

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**“PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
POR COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LA EMPRESA
PETROLEOS Y SERVICIOS C.A P&S”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EMPRESARIAL**

JAVIER PATRICIO ALBUJA TELLO

DIRECTOR: ING. XAVIER CAMACHO MARIN., MBa

2007

DECLARACIÓN

Yo, Javier Patricio Albuja Tello; declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normativa Institucional vigente.

Javier Patricio Albuja Tello

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por: Javier Patricio Albuja Tello, bajo mi supervisión.

Ing. Xavier Camacho, MBa.
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Escuela Politécnica Nacional, por todos los conocimientos impartidos.

A mi Director, Ing. Xavier Camacho, por su importante asesoría y apoyo incondicional en el desarrollo de este trabajo.

A la empresa Petróleos y Servicios, por su apertura, visión e interés por la realización del presente proyecto, en particular al Ing. Patricio Pástor y Susana Barriga.

A los señores asignados como Lectores, Dr. Gualberto Arcos G., MSOD e In. Fernando Rodríguez, por las sugerencias que permitieron dar mejoras el proyecto.

A mis buenos amigos(as), por el apoyo brindado en todo momento.

DEDICATORIA

El esfuerzo de este trabajo está dedicado de manera especial a mis padres, Patricio y Marien, quienes con sabiduría, paciencia, motivación y amor me supieron encaminar al logro de esta meta.

A mis hermanos, Byron, Hildita y David por el empuje y apoyo dado en todo momento. A mis sobrinas Magus e Isabela, por la ternura e inocencia que generan, a todos ellos que luchan día a día con tenacidad para cumplir sus metas y sueños.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPITULO 1.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA "PETROLEOS Y SERVICIOS"	9
1.1 Antecedentes de la Empresa	9
1.1.1 Misión	10
1.1.2 Visión	10
1.1.3 Situación Actual	10
1.2 Objetivo General	13
1.3 Objetivos Específicos	13
1.4 Alcance	13
1.5 Justificación	17
CAPITULO 2.- GESTION DE RECURSOS HUMANOS	29
2.1 El Recurso Humano en la Empresa Petróleos y Servicios	29
2.1.1 La Cultura Organizacional	31
2.1.1.1 Estrategias a implementarse	32
2.1.1.2 La Cultura Organizacional	33
2.1.2 La Motivación y Escala de Valores	41
2.1.2.1 Motivación	41
2.1.2.2 Escala de Valores	44
2.1.3 El Departamento de Recursos Humanos	45
2.2 Desarrollo de Estrategias de la Gestión del Recurso Humano	46
2.2.1 Elementos estratégicos	46
2.3 Manejo de la Seguridad Industrial y Salud ocupacional en Petróleos y Servicios	47
2.3.1 Política del Sistema de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	47
2.3.2 Organigrama Propuesto Para el Departamento de Protección de PyS	48
2.3.3 Plan de Contingencias	49
2.3.3.1 Estructura Básica Prevista del Plan de Contingencias	50
2.3.4 Norma General de Seguridad Industrial, Medio Ambiente y Salud Ocupacional de PyS	50
2.3.4.1 Alcance de la Norma	50
2.3.4.2 Campo de Aplicación	50
2.3.4.3 Análisis de Accidentes e Incidentes	51
2.3.5 Capacitación, Educación y Gestión Medio Ambiental	53
2.3.5.1 Capacitación, Educación y Concientización	53
2.3.5.2 Requisitos	53
2.3.5.3 Condiciones Generales	54
2.3.5.4 Compromiso del Liderazgo de las Direcciones de Areas y Departamentos	54
2.3.5.5 Identificación de las Necesidades de capacitación	55
2.3.5.6 Implementación de Programas	56
2.3.5.7 Evaluación periódica de los Programas de Capacitación, Educación y Concientización	57

2.3.6 Mejora Continua	57
2.3.7 Responsabilidad	57
2.3.8 Norma de Relación con el Medio Ambiente	58
2.3.8.1 Requisitos	59
2.3.8.2 Acciones en situaciones de Emergencia	59
CAPITULO 3.- GESTION POR COMPETENCIAS	61
3.1 Definición de Competencias	61
3.1.1 ¿Qué es competencias?	64
3.2 ¿Qué es la Identificación de Competencias para Levantar el Perfil Profesional?	65
3.2.1 ¿Cómo se Identifica una Competencia?	65
3.2.2 ¿Cómo Seleccionar el Método de Identificación más Apropiado a la Realidad del País?	67
3.2.2.1 Modelo I: Estructural o Conductista	69
3.2.2.2 Modelo II: Funcional	70
3.2.2.3 Modelo III: Constructivista	70
3.3 Métodos para Identificar Competencias.	71
3.3.1 El Análisis Funcional.	71
3.3.2 El Análisis Constructivista	72
3.3.3 El Marco Ecuatoriano de Competencias Profesionales	73
3.3.3.1 Los Marcos Nacionales de Competencias	74
3.3.4 Tipos de Competencias	76
3.4 Enfoque Sistémico	78
3.4.1 ¿Qué es el Desarrollo Institucional y Curricular Sistemático?	80
3.4.2 Fase 1 del SCID: el análisis.	80
3.4.3 Realizar el análisis de necesidades.	82
3.4.4 Realizar el Análisis de los Trabajos	83
3.5 ¿Cómo se Hace una DACUM?	84
CAPITULO 4.- LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS.	89
4.1 Identificación de las Actividades Principales del Puesto	94
4.1.1 El Concepto de Metodología	94
4.1.2 Beneficios del Método Desarrollado	95
4.1.3 Metodología para Identificar las Actividades Principales	97
4.1.3.1 Necesidades de la Profesión	97
4.1.3.2 Necesidades del Profesional	97
4.1.4 Examinar las Actividades Principales del Cargo	99
4.1.5 Calificación de las Actividades	106
4.1.5.1 Valoración de los Factores	107
4.2. Elaborar el Perfil por Competencias	109
4.2.1 Método para Identificar los Conocimientos	110
4.2.1.1 Análisis, Diseño y Descripción de los Puestos	111
4.2.1.2 Como Identificar Conocimientos Informativos	112
4.2.2 Metodología para Identificar las Destrezas Genéricas y Específicas	114
4.2.2.1 Pasos Previos para la Identificación de Destrezas Requeridas	114
4.2.3 Metodología para Identificar Destrezas Específicas	117
4.2.3.1 Pasos para Identificar Destrezas Específicas.	119

4.2.4 Metodología para Identificar "Otras Competencias"	120
4.3 Diccionario de Destrezas y Habilidades Laborales ONET	121
4.4 Identificación de Competencias para Selección y Capacitación	126
4.5 Desarrollo de los Perfiles Profesionales en Petróleos y Servicios	133
4.5.1 Metodología para Establecer la Misión y Requisitos Adicionales que Exige el Puesto e Indicadores de Gestión	133
4.5.2 Diccionario de Aptitudes y Capacidades Laborables	136
4.5.3 Diseño de la Matriz del Perfil	148
CAPITULO 5.- SELECCIÓN DE PERSONAL	151
5.1 Diseño de la Matriz de Evaluación	152
5.1.1 Criterios para la Evaluación	160
5.1.2 Matriz de Evaluación de Competencias	161
5.2 Selección de los Métodos de Evaluación	162
5.2.1 Indicadores de Conducta y Preguntas de Arranque	168
5.3 Reconocer el Ajuste Puesto -Persona	171
5.3.1 Niveles de las Competencias	171
5.3.2 Análisis de Distancias al Perfil	173
5.3.3 Evaluar la Validez del Perfil	178
CAPITULO 6.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	180
6.1 Desempeño en la Actividad del Puesto y Desempeño en el Contexto Fuera de la Actividad	181
6.1.1 Diferencias con la Evaluación Tradicional de Desempeño	183
6.1.1.1 Tipos de Evaluación del Rendimiento Laboral	184
6.1.1.2 Rendimiento en la Tarea	184
6.1.1.3 Rendimiento en el Contexto	184
6.1.1.4 Rendimiento Adaptativo	185
6.2 El Proceso de Evaluación a través de Competencias	187
6.2.1 Evaluación del Entorno Laboral	208
6.3 Tareas Contraproductivas	210
6.4 Resultados de Trabajo y Criterios de Eficacia	213
6.4.1 Programas de Incentivos y Recompensas	217
CAPITULO 7.- VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO	220
7.1 Determinación de Factores	221
7.1.1 Determinación de Ponderación de los Niveles	222
7.2 Descripción de los Elementos y Competencias	222
7.2.1 Ponderación	223
7.2.1.1 Asignación de Puntaje a los Niveles	223
7.3 Valoración de los Puestos de Trabajo	223
7.4 Fundamentos del Sistema de Remuneración Variable.	233
7.4.1 Fundamentos del Sistema.	235
7.5 Tipos de Objetivos	237
7.5.1 Variables para definir los objetivos en PyS.	240
7.5.2 Objetivos Operacionales para PyS	241
7.6 Indicadores de Gestión.	244
7.7 Evaluación de Resultados.	247
7.7.1 Bonificación por Resultados.	247

CAPITULO 8.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	249
8.1 Conclusiones	249
8.2 Recomendaciones	251

ANEXOS
PERFILES PROFESIONALES DE PETROLEOS Y SERVICIOS.

BIBLIOGRAFIA.

INDICE DE CUADROS.

CAPITULO 1.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
"PETROLEOS Y SERVICIOS"

Cuadro 1.1 Cambios en los Sistemas Productivos	14
Cuadro 1.2 cambios en las Estructuras de Trabajo	15
Cuadro 1.3 Cambios en los Sistemas de Gestión	15
Cuadro 1.4 Cambios en los Sistemas de Capacitación	16

CAPITULO 2.- GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro 2.1 Encuesta sobre el Clima Laboral en PyS.	31
Gráficos de Respuestas a la encuesta	33
Elemento 1	33
Elemento 2	33
Elemento 3	34
Elemento 4	34
Elemento 5	35
Elemento 6	35
Elemento 7	36
Elemento 8	36

CAPITULO 3.- GESTION POR COMPETENCIAS

Cuadro 3.1 Metodologías para la identificación de competencias	67
Cuadro 3.2 Áreas Ocupacionales en diferentes países	75
Cuadro 3.3 Procesos para la aplicación del enfoque por competencias	79
Cuadro 3.4 Componentes de la Fase Análisis - SCID	81
Cuadro 3.5 El Método DACUM	84
Cuadro 3.6 Propuestas terminológicas para el análisis ocupacional	85
Cuadro 3.7 Verbos para redactar actividades	86
Cuadro 3.8 Modelo Básico de una Matriz DACUM	88
Cuadro 3.9 Cómo ordenar tareas	88

CAPITULO 4: LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS.

Matriz 4.1 Lista de Actividades de un puesto	102
Cuadro 4.1 Como redactar actividades	103
Cuadro 4.2 Descripciones correctas e incorrectas de actividades	104
Cuadro 4.3 Clasificación de actividades	105
Cuadro 4.4 Valoración de los Factores	107
Cuadro 4.5 Modelo de Cuestionario de Verificación de tareas	109
Matriz 4.2 Conocimientos para el cargo de Adquisiciones	110
Cuadro 4.6 Como identificar Conocimientos Informativos	113
Cuadro 4.7 Elementos que interactúan con las actividades	114
Cuadro 4.8 Interacciones Primarias	115
Cuadro 4.9 Dificultades para vincular las destrezas con las actividades principales	117
Cuadro 4.10 Actividades, conocimientos y destrezas	118
Cuadro 4.11 Destrezas laborales Específicas	119
Cuadro 4.12 Perfil por Competencias	121
Cuadro 4.13 Desarrollo de competencias por capacitación y formación.	127
Cuadro 4.14 Identificación de Competencias para Selección y capacitación	130

CAPITULO 5: SELECCIÓN DE PERSONAL

Cuadro 5.1 Etapas para la Selección de Personal	157
Cuadro 5.2 Perfil de Competencias- Telefonista	159
Cuadro 5.3 Guía para la selección de instrumentos de evaluación por competencias	160
Matriz 5.1 Evaluación de Competencias - Telefonista	161
Cuadro 5.4 Elementos para ponderar las técnicas de evaluación por competencias	163
Cuadro 5.5 Asignación de Niveles a las Competencias	172
Cuadro 5.6 Escalas para establecer los Niveles de las Competencias	173
Cuadro 5.7 Análisis de Distancias entre Perfiles.	174
Cuadro 5.8 Ejemplo de Análisis de Distancias - Vendedor	174
Cuadro 5.9 Valores de Ajuste para el Perfil	177

CAPITULO 6: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

Cuadro 6.1 Tipos de Objetivos	189
Cuadro 6.2 Formas de evaluación de conductas y resultados en el trabajo	190
Cuadro 6.3 Evaluación de las actividades principales del vendedor en PyS.	192
Cuadro 6.4 Competencias asociadas al asistente de ventas	192
Cuadro 6.5 Escala de puntuaciones para medir el avance de las Competencias Requeridas	193
Cuadro 6.6 Evaluación de la Destreza "Trabajo en Equipo"	195

Cuadro 6.7 Resumen Conductual	199
Cuadro 6.8 Estándares Mixtos - Caso Supervisor	200
Cuadro 6.9 Competencias Departamentales	201
Cuadro 6.10 Encuesta del Entorno Laboral	209
Cuadro 6.11 Ejemplos de Conductas Contraproductivas	211
Cuadro 6.12 Identificación de Criterios de Eficacia de las Actividades	215
Cuadro 6.13 Objetivos de la Empresa y Planes de Recompensa	218

CAPITULO 7: VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Cuadro 7.1 Categorías para elementos y competencias	222
Cuadro 7.2 Valoración de Elementos y Competencias	224
Cuadro 7.3 Niveles de Educación Formal.	225
Cuadro 7.4 Niveles de Experiencia en el área.	225
Cuadro 7.5 Nivel de Dificultad en las Actividades	227
Cuadro 7.6 Niveles de Trabajo	228
Cuadro 7.7 Niveles en el Trabajo en Equipo	229
Cuadro 7.8 Niveles en la Capacidad de Análisis	230
Cuadro 7.9 Niveles en la Comunicación	231
Cuadro 7.10 Niveles en la Orientación a Resultados	232
Cuadro 7.11 Niveles en el Servicio al Cliente	233
Cuadro 7.12 Niveles de Creatividad	234
Cuadro 7.13 Sistemas de Remuneración a Implementarse en Petróleos y Servicios.	240

FIGURAS.

Figura 1.1 Organigrama de la Empresa PyS

Figura 2.1 Modelo Básico de Motivación	37
Figura 2.2 jerarquía de las Necesidades según Maslow	39
Figura 2.3 Organigrama del Comité de Protección	45
Figura 2.4 Organigrama del Departamento de SMAS	45
Figura 3.1 Posición del Hombre en su contexto de actuación.	57
Figura 3.2 Exigencias actuales para los actores en el mundo contemporáneo	62
Figura 3.3 La educación como proceso	63
Figura 4.1 Ejemplo de Proceso.	98
Figura 4.2 Teorema de Pareto	101
Figura 5.1 Relación Costo Volumen de los Métodos de Evaluación	166
Figura 7.1 Derivación Técnico Administrativo del Salario	237
Figura 7.2 Elementos de un Sistema de Remuneración	238

RESUMEN EJECUTIVO.

En el Capítulo 1, .ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PYS, se hace relación al desarrollo de la empresa Petróleos y Servicios, a sus accionistas principales, PetroShyris y PetrolCentro que agrupan a distribuidores del norte y centro sur del país, respectivamente. Con más de 295 E/S¹ en todo el territorio nacional, de las cuales 195 son accionistas de sus dos accionistas. En su ámbito es líder por los volúmenes que comercializa, por el número de E/S afiliadas y por su presencia efectiva en el territorio nacional.

Esta Empresa desea elaborar los perfiles profesionales desde la óptica de las competencias profesionales como una alternativa idónea en la toma de decisiones para mejorar la productividad, mantener un clima positivo en las relaciones con los colaboradores y lograr competitividad mediante el conocimiento y la capacidad de aprender de la empresa.

Con este trabajo se pretende lograr lo siguiente:

- Mejor reclutamiento, donde se logre obtener cantidad y calidad de candidatos que garantice una buena selección.
- La selección de personal cuyo objetivo es dotar a la organización de una fuerza de trabajo con las competencias necesarias que garanticen un buen desempeño.

En el capítulo 2, GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, la administración de Petróleos y Servicios C.A. opina que el éxito depende del factor humano, por lo que han visto la necesidad de desarrollar nuevas y mejores competencias con el fin de obtener eficiencia, eficacia y efectividad en el personal, a través del desarrollo de las funciones de la administración del recurso humano. Se enfoca a la Cultura Organizacional como un elemento donde se destaca.

¹ Estaciones de Servicio

La participación activa de todos los empleados en la toma de decisiones de la empresa. El valor agregado debe priorizarse en todas las actividades y aquellos procesos que no agreguen valor reducirse al mínimo o eliminarse.

De igual manera se refiere al rol que desempeña el departamento de recursos humanos como gestor de un nuevo sistema de gestión de la calidad.

Petróleos y Servicios ha establecido los siguientes valores, como credos que posibilitarán conseguir los objetivos estratégicos de la misma.

- Toma de decisiones efectivas y oportunas, Comunicación fluida y constante, Fidelidad/lealtad y Actitud de servicio a los clientes internos y externos: actuación oportuna frente a las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

PyS ha establecido procedimientos para el análisis de accidentes e incidentes en situaciones y locales bajo su responsabilidad

El capítulo 3, GESTIÓN POR COMPETENCIAS, analiza y estudia la definición de competencias y su situación en el medio del contexto situacional globalizado. La identificación o definición de competencias constituye el punto de partida del proceso de desarrollo de los perfiles profesionales por competencias. La exigencia es de que la identificación sea un proceso participativo donde el desempeño del trabajador es la clave para definir la competencia, puesto que ella incluye los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe combinar y poner en acción en diferentes contextos laborales.

Para levantar perfiles o desarrollar programas de capacitación es necesario realizar un análisis que implica tomar cada cargo y desglosarlo en las actividades que comprende. Esto se denomina análisis de trabajo (análisis ocupacional), mediante este proceso se reúne información sobre cada función, actividad o tarea, y esta información proporciona la base para seleccionar las competencias, se selecciona el modelo o metodología a aplicar.

Luego se hace una tipificación de las competencias a nivel general siguiendo lo dispuesto en el Diccionario ONET.

Para el trabajo se ha escogido el Modelo DACUM, el mismo que es desarrollado en todas sus fases a lo largo del trabajo.

LA ELABORACIÓN DE PERFILES PROFESIONALES se desarrolla en el Capítulo 4, donde asumiendo las concepciones teóricas expuestas por el Dr. Jorge Forgas², esta metodología cumple con cinco etapas:

1. Diagnóstico.
2. Determinación de las Competencias.
3. Determinación de los elementos de los perfiles.
4. Instrumentación.
5. Evaluación.

Hablamos de los beneficios que el DACUM proporcionará a la gestión de los recursos humanos en PyS. Además de los principios de la Gestión por Procesos; para el análisis y la descripción de los puestos de trabajo también utilizaremos los principios del método de expertos (analistas) o Delphi. Donde a través de ponderaciones se determinarán las actividades principales y las respectivas competencias.

Para determinar cuales son las actividades principales se procede a calificar a todas las actividades descritas en una matriz. Esta valoración se realiza en función de una escala. Dentro del proceso de levantamiento del perfil, la siguiente etapa es identificar los conocimientos y para ello hemos utilizado otra matriz.

Concluida la identificación de los conocimientos, los analistas proceden a la identificación de las destrezas genéricas. La mejor manera de identificar

² Universidad Pedagógica Frank País, Santiago de Cuba.

destrezas o habilidades es mediante el uso de fichas que contengan las destrezas y sus definiciones.

Las destrezas que se utilizan en esta metodología provienen del proyecto ONET.

En este paso ya se ha completado la mayor parte del perfil por competencias. Están establecidas las actividades principales, los conocimientos y las destrezas genéricas y específicas requeridas por la posición³. Se preve la necesidad de analizar otras competencias que pueden agregarse al perfil. Estas competencias son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes.

En el capítulo 5, SELECCIÓN DE PERSONAL, se da a conocer un conjunto de guías y sugerencias prácticas encaminadas a la elaboración de un proceso de selección de personal basado en competencias. El objetivo es que los responsables de la selección de personal cuenten con una herramienta sencilla pero eficaz, como es la Matriz de Evaluación, que les permita diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la organización.

En el capítulo 6, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, vemos como se evalúa el desempeño en la actividad del puesto y en el contexto fuera de la actividad. Incluyéndose como componentes de la evaluación

- La evaluación en las actividades esenciales del cargo
- La evaluación de las destrezas del colaborador

Y consiste en la calificación por parte del jefe o supervisor a su colaborador, en el desempeño de las actividades esenciales del puesto de trabajo o cargo.

Los objetivos de esta evaluación son:

- Determinar las causas del bajo desempeño en la tarea.
- Establecer el nivel de desarrollo de otras competencias asociadas.

³ Ver Anexos

- Tomar decisiones respecto a la manera de desarrollar las competencias.

A veces, la causa de un bajo desempeño no solo está en la falta de desarrollo de las competencias, sino más bien en factores externos que obstaculizan el buen desempeño.

El perfil integral de competencias tiene los siguientes componentes:

1.- Evaluación de destrezas

Se las puede evaluar con encuestas de 360 grados que recogen la información de compañeros de trabajo, jefes, clientes externos e internos hasta la auto evaluación.

2.- Evaluación de otras competencias.

El desempeño de una persona no se circunscribe únicamente a la esfera del puesto de trabajo, sino que se evidencia en otras actividades extra- puesto, tales como el desempeño de su papel o rol, y el comportamiento general en el área y en la Organización.

Las competencias departamentales son conocimientos y destrezas que deben caracterizar a las personas de un área o sector determinado. Mercadeo, Sistemas, Ventas.

Las competencias organizacionales son aquellas que distinguen a todos los miembros de una Institución y que muchas veces les sirven para identificarse con ella y sus objetivos.

3.- Evaluación del potencial

Es un tipo de evaluación que se centra en el futuro que pueda tener el colaborador en la Organización.

Además se discuten algunos tipos de evaluación del rendimiento laboral

- Rendimiento en la tarea
- Rendimiento en el contexto
- Rendimiento adaptativo

Por su parte, la evaluación de resultados se realizará mediante un sistema de indicadores de gestión que deben ser diseñados y desarrollados por la empresa. La evaluación de resultados está inmersa en los procedimientos de control de gestión⁴

Una evaluación del desempeño por competencias incluye:

- Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo.
- Evaluación de las destrezas.

Las evaluaciones⁵ que son hechas con la única finalidad de recompensar a los empleados pueden ser contraproducentes.

Con regularidad casi todas las empresas se pueden ver enfrentadas a algunos problemas, por ejemplo:

- Los empleados no reciben ninguna retroalimentación efectiva. Solo se les comunica el porcentaje de aumento.
- Los supervisores se sienten presionados porque saben que una mala calificación disminuirá las recompensas del empleado. Así, los supervisores prefieren ahorrarse problemas, asignando evaluaciones benignas a fin de no perjudicar económicamente a los empleados.

El capítulo 7 se refiere a la VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, con lo cual se pretende completar el enfoque sistémico de la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias.

⁴ ISO 9001 / 9004 - 2000

⁵ Cardy, 1998

Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos por competencias, los cargos deben ser valorados en función del nivel de desarrollo de las competencias requeridas. Por ejemplo, un cargo con altos niveles de responsabilidad, requiere así mismo altos niveles de desarrollo de competencias. Mientras más importante es el cargo para la empresa, las competencias que se requieren son de carácter más exigente.

Los elementos y las competencias de valoración se seleccionan tomando en cuenta la naturaleza, importancia y las características institucionales y culturales del puesto de trabajo.

La asignación de valores numéricos es asignar o darle a cada elemento y competencia lo que se conoce como “peso”, con el propósito de establecer su importancia relativa en las comparaciones entre los cargos.

Estos valores representan indicaciones de los diferentes niveles en los puestos de la estructura de cargos.

Si bien la valoración de cargos es un sistema técnico con el que se logra el equilibrio interno y externo con respecto al componente básico de los sueldos, creemos que dos personas no deberían ganar igual, desempeñando iguales funciones y produzcan niveles diferentes de resultados, dependiendo del mayor o menor esfuerzo que las dos personas realicen.

Por otro lado, la retribución por resultados es un poderoso mecanismo para elevar los niveles de productividad y competitividad en las organizaciones, sean estas de carácter industrial o de servicios. Fomenta también la cultura de la planificación y control de gestión, porque la fijación y evaluación de objetivos, así como la utilización de indicadores de gestión, se volverán hábitos de la cultura organizacional.

Se realiza una introducción a la necesidad que tiene la empresa por implementar un Cuadro de indicadores de gestión como expresiones cuantitativas que nos

permiten analizar y evaluar el grado de efectividad y eficiencia de una organización. Son instrumentos de medición que permiten evaluar el modo en que los servicios o productos son generados por una organización o unidad administrativa. Son expresiones matemáticas que cuantifican el estado de la característica que queremos controlar.

Una vez que se han determinado los objetivos y ha transcurrido el tiempo fijado para verificar su cumplimiento, procede la evaluación que preferentemente debería realizarse en forma conjunta entre el Gerente y el jefe del área o departamento, si se trata de objetivos departamentales; o, entre el jefe y el colaborador, si se trata de objetivos individuales.

CAPITULO 1.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA “PETROLEÓS Y SERVICIOS”

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Petróleos y Servicios C.A. inició sus operaciones el veinte y ocho de Enero de 1995. Fue un día memorable, en el que se dio un gran impulso al progreso del país, a través de la capacidad y valentía de los empresarios ecuatorianos. Esa fue la fecha en que Petróleos & Servicios se convirtió en la empresa pionera en la adaptación al nuevo sistema legal de la desmonopolización de la comercialización de combustibles, dispuesta por el Gobierno Nacional.

Los miembros de esta empresa pusieron su capital para modernizar y dar impulso a las instalaciones ya existentes, en un momento en el que se debía escoger entre la libertad de asociarse entre nacionales, o empresas extranjeras.

Sus dos accionistas son PetroShyris y PetrolCentro, que agrupan a distribuidores del norte y centro sur del país, respectivamente. Abandera a más de 295 E/S⁶ en todo el territorio nacional, de las cuales 195 son accionistas de sus dos accionistas. En su ámbito es líder por los volúmenes que comercializa, por el número de E/S afiliadas y por su presencia efectiva en el territorio nacional.

“Petróleos y Servicios” es una Empresa formada por Distribuidores de combustibles, y operada para Distribuidores de combustibles. La Junta General de Accionistas y el Directorio de la Empresa están conformados por Distribuidores de Combustibles.

⁶ Estaciones de Servicio

Desde 1998 la Superintendencia de Compañías del Ecuador ubicó a PyS⁷ entre las “cien empresas más importantes del país” siempre dentro de las primeras veinte. Desde 1998, Petrocomercial (Abastecedora Estatal de combustibles en el Ecuador), calificó a PyS como el principal cliente de productos limpios. La valoración de la red de PyS sobrepasa los 70 millones de dólares

1.1.1 MISIÓN.

“Somos una Compañía privada, orgullosamente ecuatoriana con presencia en todo el territorio nacional, proveedora de soluciones integrales y de servicio a nuestros clientes; con responsabilidad social, absoluto respeto al medio ambiente y adecuados niveles de rentabilidad; que cuenta con accionistas y colaboradores comprometidos con el desarrollo del país”.

1.1.2 VISIÓN.

“Ser una empresa de reconocida imagen nacional, proveedora de soluciones comerciales y financieras, enfocando los esfuerzos en la satisfacción de las necesidades del cliente y en la rentabilidad del giro del negocio”.

1.1.3 SITUACIÓN ACTUAL.

Actualmente la empresa cuenta con 35 personas, las cuales laboran en las unidades administrativas que serán descritas a continuación:

- Gerencia General, se encarga de planificar y dirigir la empresa tomando las decisiones más adecuadas que le permitan a la empresa PyS alcanzar los objetivos.
- Subgerencia, en concordancia con la gerencia organiza, controla y realiza todas las actividades necesarias para coordinar las demás unidades

⁷ Petróleos y Servicios.

- Comercialización, se preocupa de las compras, importaciones y ventas que se llevan a cabo para cubrir la demanda y obtener utilidades.
- Contabilidad, elabora los estados financieros, calcula el pago de impuestos y registra todas las transacciones que se hacen en la empresa; producción, gestiona todo lo relacionado con la fabricación del producto, coordinando con la unidad de comercialización para obtener mejores resultados; y
- Servicios generales, comprende lo referente a mensajería, conserjería y guardianía.
- Administración; es responsable por toda la gestión de los recursos humanos de la empresa.

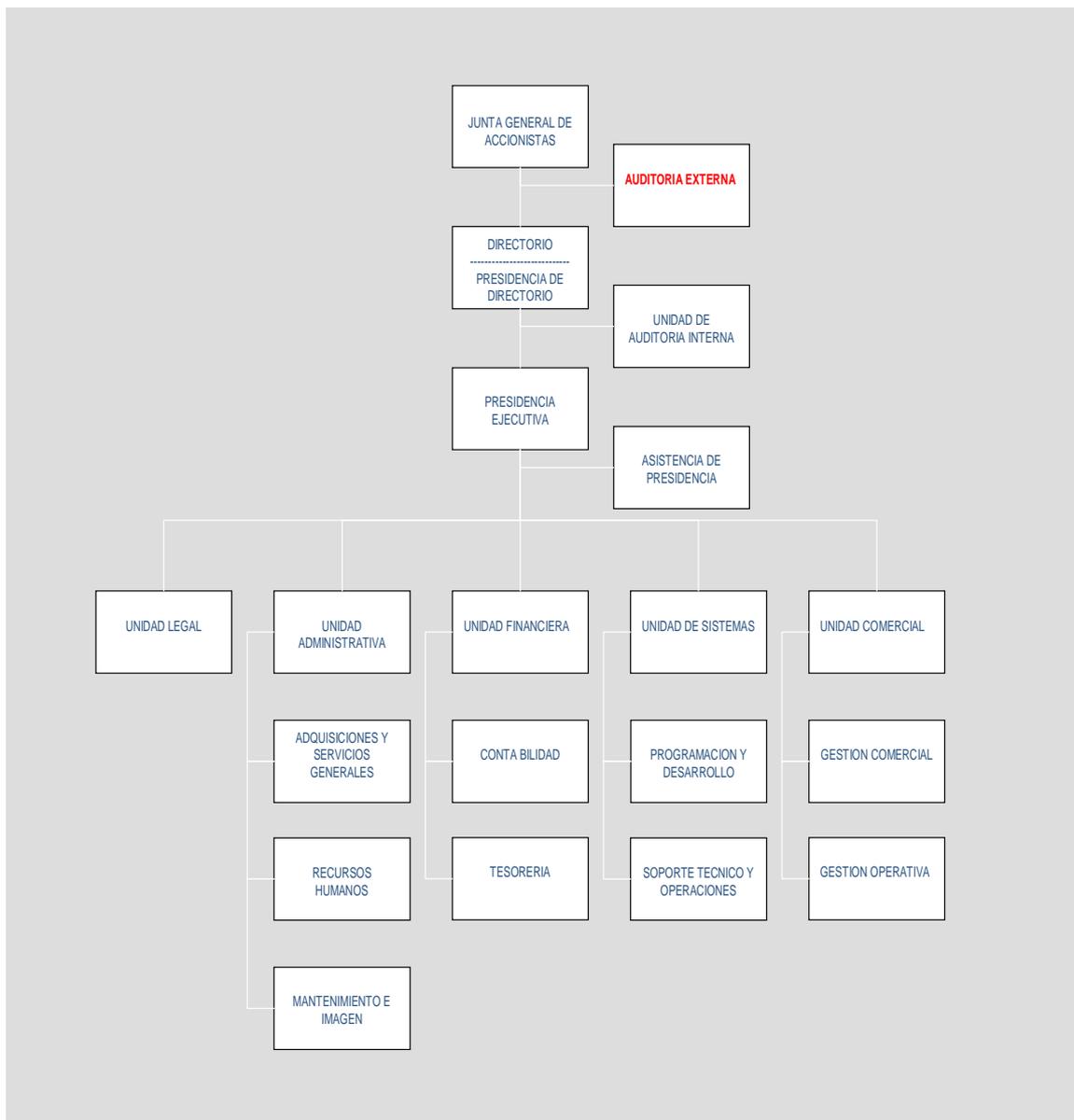
Se ha observado que todas las unidades trabajan en función de la producción del servicio y se realizan los ajustes necesarios para obtener un servicio de excelente calidad en un tiempo determinado.

En cuanto a Recursos Humanos no está bien definido el lugar de trabajo ni tampoco las actividades que se realizan, es así que algunas las lleva a cabo el Subgerente, el Jefe Administrativo y otras una asistente, es decir, se administra este recurso de acuerdo a las situaciones que se presenten.

Por todo lo expuesto y el número existente de personal se identifica la necesidad de contar con un Sistema de Gestión para el Departamento de Recursos Humanos, justificando así la creación de una unidad administrativa para que gestione en forma óptima este recurso, considerándolo como el elemento esencial para el funcionamiento de la empresa.

Con el objeto de definir de mejor manera las unidades administrativas de la empresa se plantea a continuación un organigrama estructural y de posición con el diseño de departamentos que comprenden cargos existentes y propuestos, que permitirá visualizar la ubicación de los empleados.

FIGURA 1.1.
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PyS.



1.2 OBJETIVO GENERAL.

Proponer en la Empresa "PETROLEOS Y SERVICIOS C.A" los procesos de gestión de Recursos Humanos en base a la definición y elaboración de perfiles por competencias

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Identificar actividades básicas de los procesos empresariales.
2. Definir conocimientos, valores, destrezas y habilidades requeridas por las actividades básicas.
3. Levantar competencias para selección de personal.
4. Desarrollar los respectivos perfiles de puestos de trabajo, departamentos y corporativos.
5. Aplicar criterios éticos a los procesos de selección de personal.
6. Definir un sistema de remuneración variable.

1.4 ALCANCE.

El alcance consiste en el planteamiento de los procesos para elaborar los perfiles profesionales desde la óptica de las competencias profesionales como una alternativa idónea en la toma de decisiones para mejorar la productividad, mantener un clima positivo en las relaciones con los colaboradores y lograr competitividad mediante el conocimiento y la capacidad de aprender de la empresa.

Con este trabajo se pretende lograr lo siguiente:

- La planeación de los recursos humanos teniendo como premisa el análisis y descripción de los puestos de trabajo, partiendo de las competencias exigidas por el puesto.
- El reclutamiento, donde se logre obtener cantidad y calidad de candidatos que garantice una buena selección.

- La selección de personal cuyo objetivo es dotar a la organización de una fuerza de trabajo con las competencias necesarias que garanticen un buen desempeño.
- La inducción donde se logre la instalación y adaptación de los trabajadores al su grupo de trabajo.
- La capacitación permanente y planificada, basada en las necesidades actuales y perspectivas de la organización.
- La evaluación de desempeño por competencias, que permita tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo y a la vez que constituya un ente motivador del mismo.

La implementación de un sistema de elaboración de perfiles profesionales por competencias le servirá a la Empresa Petróleos y Servicios para:

- Elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas de la mencionada Empresa
- Determinar competencias para selección de nuevo personal y capacitación.

Los perfiles o modelos de competencias son la base o el punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias (Spencer & Spencer, 1993).

Se recolectará los datos necesarios para implantar un sistema de gestión de los recursos humanos basado en competencias optimizando el factor tiempo.

Esencialmente el sistema se desarrolla a través de:

- a. Identificación de las tareas principales del puesto (criterios de

rendimiento superior).sobre la base de los objetivos de los procesos previamente definidos por la empresa.⁸

- b. Se levanta el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).
- c. Se determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.
- d. La implementación de una guía para validar los perfiles y sus competencias.
- e. Determinar los parametros de la evaluación del desempeño.

El proyecto será apoyado por personal del área de recursos humanos de la empresa, desarrollado por el estudiante, los profesores lectores y el director de tesis quienes ofrecerán las guías e instrucciones necesarias para obtener la información pertinente.

Para ello será necesario que se deban realizar encuestas y entrevistas con los dueños de los procesos quienes deben cumplir con, al menos, dos requisitos básicos:

- Conocer a fondo la posición: son los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.
- Tener un nivel educativo superior: como mínimo se requiere cierto nivel de educación superior. Esto asegura tener tres habilidades básicas: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación. Es importante resaltar que las competencias pueden clasificarse respecto a su grado de modificabilidad.

⁸ Gestión por Procesos. ISO 9001 - 2000

Aún cuando el proyecto será diseñado para obtener la información más completa y exacta, es necesario revisar y depurar la información.

El insumo fundamental para ejecutar una selección por competencias es la elaboración del perfil o modelo de competencias del cargo.

Como componente de relevancia y que contribuirá a la consecución de los objetivos del proyecto hemos considerado la “Evaluación del Desempeño”. Según esta teoría es necesario distinguir dos tipos de desempeño laboral⁹:

- Desempeño en la tarea: competencia en el desempeño de las actividades esenciales del puesto de trabajo.
- Desempeño en el contexto: competencia en el desempeño de actividades que no son parte formal del puesto, pero que contribuyen a consolidar el entorno psicosocial de la organización.

Los elementos y competencias de valoración se seleccionarán tomando en cuenta, la naturaleza, importancia y las características de la empresa. De igual, la identificación de elementos y competencias está directamente relacionada con los tipos de cargos que deben ser valorados.

Para completar y darle el concepto sistémico al proyecto pensamos que la valoración de cargos es un sistema técnico con el que se logra la equidad interna y externa respecto al componente básico de los sueldos, en estricta justicia no deberían ganar igual dos personas que, desempeñando iguales funciones, produzcan niveles diferentes de resultados, dependiendo del mayor o menor esfuerzo que las dos personas realicen.

⁹ Campbell, Blake, Oswald (1996)

1.5 JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo ha sido desarrollado con el objeto de aplicar la teoría y conceptos relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias en relación: al Levantamiento de Perfiles Profesionales, el reclutamiento, selección de personal, inducción, evaluación del desempeño, entrenamiento, desarrollo y remuneraciones en el medio ambiente laboral de la empresa Petróleos y Servicios (PyS)

En este sentido se puede observar la importancia de tomar los conocimientos, que deben ser actualizados en el tiempo, como una herramienta que nos permita mejorar la gestión del Recurso Humano.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, se acude al empleo de la metodología de gestión por competencias que radica en la identificación y definición de competencias, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en cada puesto, para lo cual se toma en cuenta la información proporcionada mediante un taller aplicado al grupo de expertos.

La relevancia del método utilizado se argumenta en los beneficios que se obtienen al conseguir que las personas quienes laboran sientan que el esfuerzo realizado en su trabajo es reconocido por su empleador.

La administración de Petróleos y Servicios C.A. está convencida de que el éxito de ésta y todas las organizaciones depende en su mayoría del factor humano, por lo tanto han visto la necesidad de implementar nuevas y mejores competencias que nos lleven a obtener eficiencia, eficacia y efectividad en el personal, a través del desarrollo de las funciones de la administración del recurso humano que influyen en los cambios productivos, tal como lo mencionamos en el siguiente cuadro.

Cuadro 1.1
Cambios en los sistemas productivos.

1. De la riqueza de las naciones medida en la producción de mercancías, cuyos insumos principales y factores de competitividad eran los recursos naturales y la mano de obra barata.	1. A la riqueza y competitividad de las naciones medidas en el nivel de conocimientos o tecnología que se incorpora a los productos y servicios.
2. De la mecanización del sistema productivo.	2. A la Informatización del mismo.
3. De la producción en masa de mercancías.	3. A la producción diversificada de mercancías y servicios.
4. De las Innovaciones científico-técnicas temporales y su introducción lenta al proceso productivo y laboral.	4. a las Innovaciones científico-técnicas permanentes y su introducción inmediata al proceso productivo y laboral.
5. De economías cerradas y proteccionistas y oferta de mercancías entre países	5. A economías abiertas y competitivas, basadas en la globalización económica que permite a las empresas instalarse y producir bienes y servicios en no importa qué lugar y venderlos en cualquier otro lugar del planeta. Por lo demás, la localización de las empresas en la Era del Conocimiento depende, en lo fundamental, de la existencia de recursos humanos calificados.

Elaborado por: Javier Albuja T.

Cuadro 1.2
Cambios en las estructuras del trabajo.

1. De la estricta división y especialización del trabajo, asociada a la producción en masa sobre la base de tareas minuciosas, repetitivas y relativamente simples.	1. A la mayor versatilidad de las tareas y rotación permanente del personal, lo que demanda una especialización flexible y polivalencia funcional.
2. Del trabajo en fábricas, basado en la acción (antes que en la reflexión), y mediante la aplicación de destrezas manuales y mecánicas.	2. Al trabajo independiente o en empresas, basado en la investigación y producción de conocimientos científicos y tecnológicos, mediante la aplicación de habilidades intelectuales.
3. Del predominio de obreros calificados y semicalificados.	3. Al predominio de técnicos, tecnólogos e ingenieros.

Elaborado por: Javier Albuja T.

Cuadro 1.3.
Cambios en los Sistemas de Gestión.

1. De organizaciones piramidales y jerarquizadas en las que “pensar”, “supervisar” y “hacer” son funciones separadas.	1. A organizaciones planas, interactivas y conectadas en red, en las que “pensar”, “supervisar” y “hacer”, se convierten en labores simultáneas que se conjugan permanentemente.
2. De organizaciones de modelo burocrático cerrado, centralizado y autoritario que, mediante la planificación rígida y el control externo de las actividades, busca la uniformidad y la estandarización del trabajo, así como la obediencia estricta	2. A organizaciones abiertas, flexibles, participativas y autónomas que, basadas en la planificación estratégica, están permanentemente atentas a los variados requerimientos de los demandantes de productos y servicios.

de las órdenes impartidas por los niveles superiores.	
3. De organizaciones basadas en actividades, procedimientos y controles burocráticos.	3. A organizaciones orientadas a obtener resultados.
4. De la contratación de personas mediante su incorporación en los niveles bajos de la pirámide ocupacional para luego promoverlas con el transcurso de los años, según la experiencia acumulada y la lealtad.	4. A la contratación libre de personal con una capacidad de aprendizaje permanente y con una sólida formación técnica y tecnológica.

Elaborado por: Javier Albuja T.

Cuadro 1.4.

Cambios en los Sistemas de Capacitación y Formación.

1. De la educación y formación escolarizada y segmentada dicotómicamente entre “humanístico-científica” y “técnico-profesional”.	1. A la educación y formación permanentes, que incluyen una sólida formación de base e integran lo humanístico-científico con lo técnico-profesional.
2. Del divorcio entre teoría y práctica; entre saber y hacer.	2. A una conjugación de “teoría y práctica”; y a una integración de “saber y hacer”.
3. De la educación con énfasis en la enseñanza.	3. A la educación con énfasis en el aprendizaje, en busca de cultivar en las personas el aprendizaje permanente (“aprender a aprender”).
4. De la enseñanza verticalista sentada en la autoridad personal del maestro o profesor.	4. A la enseñanza y aprendizajes compartidos en los que profesor y alumno interactúan, descubren simultáneamente y se respetan como personas.
5. De la educación y formación	5. A la educación y formación

profesional destinada a preparar a las personas para puestos especializados de trabajo.	profesional destinada a preparar personas flexibles, polivalentes y multifuncionales, capaces de moverse horizontal y verticalmente dentro de la organización.
6. De una oferta educativa rígida y estandarizada, con poca consulta con el medio productivo, laboral y social.	6. A una oferta educativa flexible y diversificada, que tenga en cuenta las demandas educativas y de formación presentadas por las personas y el medio productivo, laboral y social.
7. De la educación y formación profesional terminal, según la edad.	7. A la educación y formación profesional como un proceso de toda la vida (educación y formación continuas).

Elaborado por: Javier Albuja T.

a) **Justificación Teórica.**

El proyecto surge de una necesidad que tiene la empresa Petroleos y Servicios de contar con un sistema de gestión que se adapte a sus características: rapidez y eficiencia. La metodología tradicional para el desarrollo de modelos de competencias y elaboración de perfiles profesionales, implicaba el uso de entrevistas de eventos conductuales, aplicadas de manera individual, que posteriormente eran transcritas y codificadas.

Este método es lento, costoso y no muy eficaz. Además, supone la formación de un equipo de analistas que trabajan, como término medio, cuatro o seis meses a tiempo completo para generar resultados.

La propuesta se desarrollará no sólo para generar perfiles con la mayor rapidez posible, sino también en el uso de conceptos y técnicas de validez comprobada, encaminadas a asegurar la calidad de los resultados.

Así, tendremos una herramienta administrativa que logre adaptarse fácilmente

a las necesidades prácticas de la empresa, sin sacrificar lo metodológico ni la calidad de los resultados.

b) Justificación Metodológica

El presente documento desarrollará un conjunto de guías y sugerencias prácticas encaminadas a la ejecución de un proceso de selección de personal basado en competencias. El objetivo es que los responsables de la selección de personal cuenten con una herramienta eficaz que les permita diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la organización.

En la práctica, las empresas no pueden capacitar en todos los cargos que seleccionan, ya sea porque la organización no tiene los recursos, o porque simplemente se necesita una persona que empiece a trabajar inmediatamente en la posición sin ningún tipo de entrenamiento previo. Por esta razón, es necesario preguntarle a los líderes, jefes departamentales o supervisores qué conocimientos y qué destrezas serán adquiridas por la persona una vez que ingrese a la empresa o, qué conocimientos y destrezas deberá traer la persona que ingresa por primera vez. Las competencias que la persona debe traer consigo serán evaluadas en procesos de selección.

La parte esencial para ejecutar una selección por competencias es el perfil o modelo de competencias del cargo.

Para establecer qué competencias serán evaluadas en selección se deberá diseñar y sistematizar una encuesta de requerimientos de selección y capacitación

c) Justificación Práctica

Todas las competencias que hayan sido calificadas con cierto nivel de calificación deben ser evaluadas en un proceso de selección. Otras, en cambio, que serán calificadas con otros indicadores se convertirán en objetivos de

capacitación y otras competencias podrán opcionalmente ser evaluadas en selección.

Es importante destacar que el procedimiento de calificación de las competencias sólo se hace con los conocimientos y destrezas. Como se explicó, las demás competencias son difíciles de modificar con capacitación y entrenamiento, de modo que carece de sentido evaluarlas con esta encuesta. Más bien, si estas otras competencias están presentes en el perfil, deben ser evaluadas en la selección.

Los perfiles de competencias tradicionales incluyen requisitos mínimos como: educación formal, años de experiencia, capacitación específica, etc. y los llamados requerimientos adicionales: licencias profesionales, permisos, etc.

Sin embargo, estos requisitos no han sido considerados bajo el enfoque de los procesos y actividades esenciales de la posición. Además, con la propuesta se quiere evitar el peligro de incluir requisitos contaminantes como la edad, el sexo, el estado civil, etc, normados por las convenciones de la OIT y otras Normas de Etica Empresarial¹⁰.

Diversos estudios han demostrado que estas características no suelen guardar relación con el desempeño laboral¹¹

La evaluación de desempeño

Tradicionalmente la evaluación del desempeño se ha realizado mediante la descripción de ciertos formularios de elementos muy generales que se aplicaban a la mayoría de los cargos de una empresa. Es el caso de la, "calidad de trabajo". El supervisor procedía (procede en la mayoría de empresas ecuatorianas) a calificar cada uno de esos elementos generales utilizando una escala sobre la calidad (muy bueno, bueno, regular, etc.).

¹⁰ Norma SA 8000 de Responsabilidad Social.

¹¹ Juan-Espinosa & Giménez, 1996

Este tipo de evaluación tiene algunas debilidades:

Utilizar factores genéricos (por ejemplo: calidad de trabajo) impide dar retroalimentación efectiva, usar factores comunes para todos los cargos conlleva un par de riesgos: contaminación y deficiencia¹². Un instrumento de evaluación está contaminado cuando contiene factores que no son relevantes para el desempeño.

Pero puede darse también el problema contrario: deficiencia; cuando el instrumento de evaluación no contiene factores de evaluación que sí son relevantes para el desempeño. Los formularios tradicionales de evaluación sufren de problemas de contaminación y deficiencia.

Los formularios tradicionales tienden a incluir factores que propiamente no representan dimensiones del desempeño laboral, sino rasgos psicológicos. Por ejemplo cuando se está evaluando la "sociabilidad" en realidad se está evaluando un rasgo y no una conducta de trabajo.

La evaluación tradicional utiliza solamente una modalidad de evaluación: supervisor — subordinado. Además la evaluación tradicional no toma en cuenta el concepto de "actividades esenciales" del cargo.

Las implicaciones para las organizaciones de la distinción entre desempeño en la tarea y desempeño contextual son:

- Ambos, desempeño en la tarea y el contexto, contribuyen a la productividad de las organizaciones.
- El desempeño en la tarea es específico de cada puesto de trabajo.
- El desempeño en el contexto es común a todos los puestos de trabajo, aún cuando pueden haber distintas ponderaciones en distintas dimensiones.
- El desempeño en la tarea debe ser evaluado únicamente por los supervisores.

¹² Spector, 1996

- El desempeño en el contexto puede ser evaluado en una modalidad de 360 grados.

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos basada en competencias, los cargos deben ser valorados en función del nivel o grado de desarrollo de las competencias requeridas. Sin duda, un cargo con altos niveles de responsabilidad, requiere altos niveles de desarrollo de competencias. Mientras más relevante el cargo para la organización, más críticas las competencias requeridas.

Por lo que se pueden distinguir dos escalas de valoración de cargos:

- Factores tradicionales de valoración.
- Factores de valoración por competencias.

Los factores tradicionales reconocen las dimensiones referentes al tipo de trabajo y el nivel de responsabilidad de los cargos. En cambio los factores por competencias reconocen los niveles de desarrollo de las competencias que requiere cada cargo.

Estos dos tipos de factores de valoración lo propongo no como dos enfoques contrapuestos, sino más bien complementarios.

Mientras que los factores tradicionales aprecian la naturaleza y las características del trabajo asignado a los puestos, los factores por competencias reconocen los requerimientos de los cargos en términos de competencias.

Bajar los costos fijos y motivar a los empleados a lograr las metas de la compañía, son algunas de las ventajas del sistema de retribución por resultados (RR). Como práctica cada vez más extendida en las empresas ecuatorianas, se intenta que los empleados “autofinancien” parcialmente su propia compensación, gracias a su desempeño, y que la empresa no incremente sus costos fijos al aumentar los salarios, convirtiendo en variable

una parte de la remuneración y procurando además que se impulse el logro de los objetivos estratégicos.

Por ello es que en la actualidad cada vez más organizaciones están incorporando a sus políticas salariales elementos que permitan obtener mayor objetividad en el cálculo y pago de las remuneraciones a su personal, y una práctica que tanto los empleados como los empleadores perciben como justa es la retribución por resultados

No se trata de que la empresa reduzca los sueldos básicos sino que, como parte de la remuneración o ingresos totales de los colaboradores en relación de dependencia o no, un componente se relacione directamente con los resultados alcanzados, sea individualmente o en equipo. La tendencia actual es fortalecer el trabajo en equipo, por lo que resulta importante que recomendemos que la política salarial tienda a estimular los resultados grupales.

Si nos atenemos, por una parte, a los hechos y tendencias que muestra la Era del Conocimiento, a los sistemas educativos se les está demandando preparar personas con actitudes, conocimientos y capacidades intelectuales para lidiar con un cambio aceleradamente rápido, así como poseer habilidades prácticas que permitan adaptarse con facilidad a situaciones y circunstancias siempre cambiantes, lo cual exige, entre otras cosas:

- El mayor dominio posible –por parte de las personas – de habilidades de lectura, escritura y comprensión matemática; capacidad de abstracción y conocimiento del lenguaje simbólico, pues, hoy día, se requiere interpretar y comprender procesos técnicos, leer manuales de instrucciones, realizar controles de calidad, ser rigurosos en las especificaciones de insumos y productos, etc.
- Una amplia formación técnico-científica, que incluye la comprensión sobre cómo la ciencia se relaciona con la tecnología y cómo ésta afecta la sociedad (alfabetismo científico técnico).

- Una sólida formación de base, que procure e integre “saber, saber-hacer y hacer”, mediante la conjugación de lo teórico y lo práctico; lo humanístico y lo técnico-profesional.
- Una especialización flexible, polivalente y multifuncional que faculte a las personas para moverse horizontal y verticalmente dentro de las organizaciones, con despliegue creativo e innovador.
- Cultivo de una serie de competencias, que permita a las personas plantear y resolver problemas apropiadamente; pensar críticamente; expresar sus ideas en forma clara; trabajar y aprender de manera autónoma; comprometerse en actividades colaborativas (que incluyen actitudes y habilidades de planificación, organización, trabajo en equipo, puntualidad, capacidad de escuchar y seguir instrucciones, dar y recibir órdenes).
- Énfasis en los procesos de aprendizaje, en busca de cultivar en las personas el aprendizaje permanente (“aprender a aprender”).
- Un proceso de enseñanza aprendizaje en el que profesor y alumno interactúen, descubran simultáneamente y se respeten como personas.
- Una oferta educativa flexible y diversificada, de acuerdo con las demandas educativas y de formación presentadas por las personas y el medio productivo, laboral y social, y que facilite la formación continua.

Si, por otra parte, nos atenemos a los hechos y tendencias que muestra la Era del Conocimiento, a los sistemas educativos y de formación profesional se les está demandando -en función de alcanzar los objetivos educativos anteriormente señalados- formas organizacionales y de gestión que permitan responder y adaptarse con facilidad a las situaciones y circunstancias siempre

cambiantes que en el campo educativo presenta la sociedad, lo cual requiere, entre otras cosas de:

- Organizaciones abiertas, flexibles, participativas y autónomas que - basadas en la planificación estratégica- están permanentemente atentas a las necesidades y demandas educativas presentadas por la sociedad en general, y por el medio productivo y laboral, en particular.
- Organizaciones planas, interactivas y conectadas en red, en las que “pensar”, “supervisar” y “hacer”, se convierten en labores simultáneas que se conjugan permanentemente.
- Organizaciones orientadas a obtener resultados educativos pertinentes, de calidad y con equidad social.
- Personal directivo, docente y administrativo con capacidad de aprendizaje permanente y con una sólida formación de base, técnica y tecnológica.

El contemporáneo teórico de la Administración, Peter Drucker, ha expresado, en forma directa, el gran reto que se les presenta a los dirigentes sociales en esta época de cambio paradigmático, expresión ésta que, en buena medida se aplica a las instituciones educativas y de formación, a los sistemas productivos y de gestión.

CAPÍTULO 2

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

INTRODUCCIÓN.

Cuando hablamos de los Recursos Humanos en una organización nos referimos a todas las personas que se incorporan y forman parte de la empresa, dividida en unidades administrativas, áreas, departamentos, que requieren personal para cubrir las necesidades de cada cargo.

“El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales”¹³

2.1 EL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA “PETROLEOS Y SERVICIOS”

La administración de Petróleos y Servicios C.A. está convencida de que el éxito de ésta y todas las organizaciones depende en su mayoría del factor humano, por lo tanto han visto la necesidad de implementar nuevas y mejores competencias con el fin de obtener eficiencia, eficacia y efectividad en el personal, a través del desarrollo de las funciones de la administración del recurso humano tales como:

- La planeación de los recursos humanos teniendo como premisa el análisis y descripción de los puestos de trabajo, partiendo de las competencias exigidas por el puesto.
- El reclutamiento¹⁴, donde se logre obtener cantidad y calidad de candidatos que garantice una buena selección.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia. Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, p. 128.

¹⁴ El reclutamiento se realiza a través de los perfiles profesionales desarrollados por competencias.

- La selección de personal cuyo objetivo es dotar a la organización de una fuerza de trabajo con las competencias necesarias que garanticen un buen desempeño.
- La inducción donde se logre la instalación y adaptación de los trabajadores a su grupo de trabajo.
- La capacitación permanente y planificada, basada en las necesidades actuales y perspectivas de la organización.
- La evaluación de desempeño por competencias, que permita tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo y a la vez que constituya un ente motivador del mismo.

Los elementos nombrados anteriormente guardan relación directa con lo que establece la norma ISO 9001-2000, donde:

- La organización debe mantener registros que demuestren el cumplimiento de las normas de: legislación laboral; de calidad; medio ambiente; y de higiene y salud ocupacional.
- La Organización debe tener identificados los roles y responsabilidades de todo su personal, y debe establecer un mecanismo para que se comuniquen y permanezcan actualizados.
- La organización debe establecer un mecanismo para mantener actualizada la información de su personal, relativa a educación, entrenamiento, experiencia y habilidades técnicas básicas. Se deben mantener registros por cada persona de la organización.
- La organización debe establecer e implementar acciones periódicas de aprendizaje para su personal orientadas hacia su negocio.

Estas acciones corresponden a formación, capacitación, entrenamiento o inducción para lo cual se ha elaborado el siguiente estándar.

2.1.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La Gerencia de PyS ha considerado necesario que la parte filosófica de la empresa debería destacar dos asuntos claves que son la esencia de la prestación de servicios de la calidad que se desea. Estos elementos son:

- La participación activa de todos los empleados en la toma de decisiones de la empresa.
- El valor agregado debe priorizarse en todas las actividades y aquellas actividades o procesos que no agreguen valor reducirse al mínimo o eliminarse.

Para que esto ocurra la empresa ha implementado la estrategia de cambiar el clima organizacional y la cultura para recompensar a la gente cuando están presentes estos elementos y también cuando no existan.

Se ha tomado en cuenta los siguientes principios que harán operativo el cambio propuesto los mismos que deben ajustarse para que las estrategias de cambio y desarrollo tengan éxito.

- 1) Influencia.- el personal debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que le solicitan.
- 2) Innovación.- el personal debe estar dispuesto a impugnar el status quo¹⁵ e indicar nuevas formas para resolver los problemas.
- 3) Trabajo en equipo.- Existe la necesidad de trabajar en equipo ínter departamentales, ya que muchas de las decisiones responden a este tipo

¹⁵ Rath y Strong, CLIMA ORGANIZACIONAL, 1991

de trabajo.

- 4) Satisfacción.- el personal necesita estar satisfecho por el trabajo que realiza, la empresa deberá satisfacer las necesidades físicas y emocionales. Tratará de evitar ambientes negativos de trabajo.
- 5) Deseo de cambio.- La empresa debería evitar que el personal sienta complacencia absoluta en su trabajo¹⁶ ya que esto desmotivará a la gente en su camino por el cambio y mejoramiento continuo.
- 6) Responsabilidad.- El personal debe estar dispuesto a asumir su responsabilidad por el mejoramiento continuo y el cambio. La empresa evitará el paternalismo e incentivará y retribuirá todas las iniciativas de mejoramiento.
- 7) Sentido de Visión Compartida.- Todos deben conocer hacia donde se dirige la empresa. Deberían poseer un mapa mental del lugar donde llevarán sus actividades

2.1.1.1 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTARSE.

Hay algunas estrategias que se implementarán para ajustar, cambiar o reforzar la cultura y el clima organizacional. Estas son:

- Análisis del clima y la cultura.
- Entrenamiento para el trabajo en equipo y la creación de equipos.
- Entrenamiento en habilidades gerenciales.
- Análisis de los sistemas de evaluación, recompensas.

¹⁶ Ciampa Dan, LIDERAZGO INDUSTRIAL, 1991

- Implementación del Sistema de Gestión de RRHH por competencias.
- Participación activa de los empleados.

2.1.1.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

El clima de una organización es un reflejo de la cultura. Para que la empresa PyS saque provecho tiene que hacer cambios profundos más allá del clima, tiene que cambiar su cultura.

Cambiar el clima no va a cambiar la cultura. Se debería entender que la diversidad en el ambiente de trabajo es una característica del mundo globalizado actual, dinámico y competitivo al máximo. Petróleos y Servicios, en este nuevo contexto, ha querido implementar un nuevo modelo de gestión considerando las diferencias individuales de las personas en el medio ambiente laboral.

Beneficios que obtendría PyS:

- Mayores probabilidades de obtener soluciones integradas, creativas e innovadoras.
- Creación de una imagen corporativa basada en principios de responsabilidad social.
- Mayores probabilidades de obtener la fidelidad y auto pertenencia de los empleados.
- Mayor involucramiento y compromiso de los empleados.
- Grandes posibilidades de crear un clima de trabajo que sea capaz de estimular el crecimiento personal de todos los ¹⁷ empleados, dentro y

¹⁷ McClelland David, Universidad de Harvard; Harvard Review, 1993

fuera de la empresa

- Posibilidad de que la empresa se convierta en un agente activo del desarrollo económico y social del Ecuador.

Características de la cultura de Petróleos y Servicios.

Luego de haber realizado la encuesta sobre el clima y cultura organizacional se pudo obtener los siguientes resultados.

- La cultura corporativa tiene un efecto positivo a largo plazo sobre el desempeño económico de la empresa.
- Existen dificultades para adaptarse a los cambios propuestos por la gerencia.
- Hay un sentimiento de todos los empleados por aumentar el desempeño de la empresa.
- No ha existido un involucramiento y compromiso visible en el factor liderazgo por parte de los ejecutivos de la empresa.

Petróleos y Servicios desea que su cultura sea flexible y adaptable, sobre todo sensible para acomodarse a la diversidad social y cultural de sus empleados y clientes.

CUADRO 2.1
ENCUESTA SOBRE CLIMA Y CULTURA EMPRESARIAL EN PyS.

No.	Elementos a evaluar	A.- ¿Con que frecuencia la frase es una descripción exacta de la situación en PyS?	B.- ¿Qué tan importante es que se mejore esta área?
1	¿Las ideas nuevas se matan antes de oírlas cuidadosamente?		
2	¿La solución a los problemas producen problemas mayores a largo plazo		
3	¿Su trabajo es fascinante y le hace sentir satisfecho.		
4	¿Los trabajos se evalúan regularmente para ver si se pueden rediseñar o mejorar para que sean mas productivos?		
5	¿Se ocupa suficiente tiempo para asegurar que todos entiendan la operación de la empresa y su lugar en ella?		
6	¿La gente de todo nivel tiene una sensación de dedicación a la misión y metas de la empresa?		
7	¿La gerencia /jefatura confía en que usted hace bien su trabajo sin estar vigiéndolo continuamente?		
8	¿Hay incentivos para que usted trate de hacer cada vez mejor su trabajo?		

Elaborado por: Javier Albuja T.

De un Universo de 35 personas, se escogió una muestra de 10 personas para realizar la entrevista, a continuación se presentan los resultados.

Para la pregunta A, se diseñó una escala de ponderación de 1 a 5, bajo los siguientes criterios:

- 1: Casi siempre.
- 2: Más de la mitad de las veces.
- 3: La mitad de las veces.
- 4: Menos de la mitad.
- 5: Casi nunca.

Para la pregunta B.

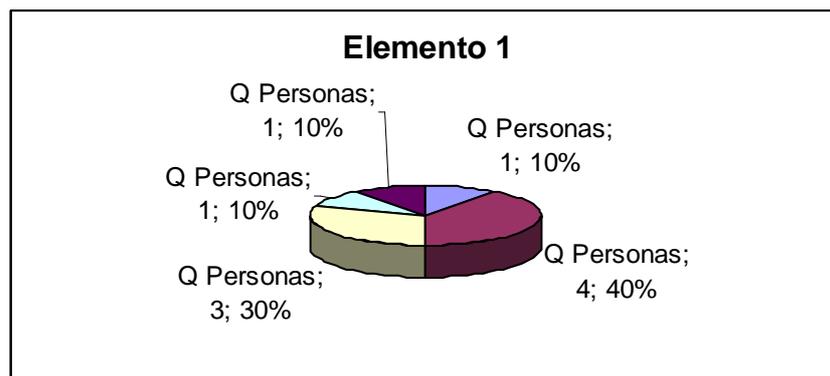
1. No se requiere cambios.
- 2: Poca prioridad.
- 3: Alta prioridad.
- 4: Crítica.

GRÁFICOS DE RESPUESTAS.

Elemento 1.

Ponderación	1	2	3	4	5	Total
Cantidad de Personas	1	4	3	1	1	10
	10 %	40 %	30 %	10 %	10%	100 %

Elaborado por: Javier Albuja T.

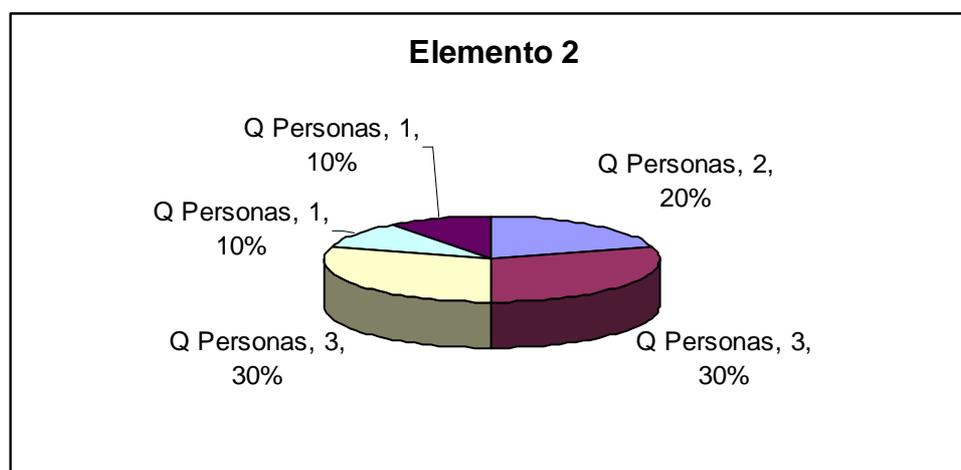


Elaborado por: Javier Albuja T.

Elemento 2

Ponderación	1	2	3	4	5	Total
Cantidad de Personas	3	2	1	1	3	10
	30 %	20 %	10 %	10 %	30%	100 %

Elaborado por: Javier Albuja T.

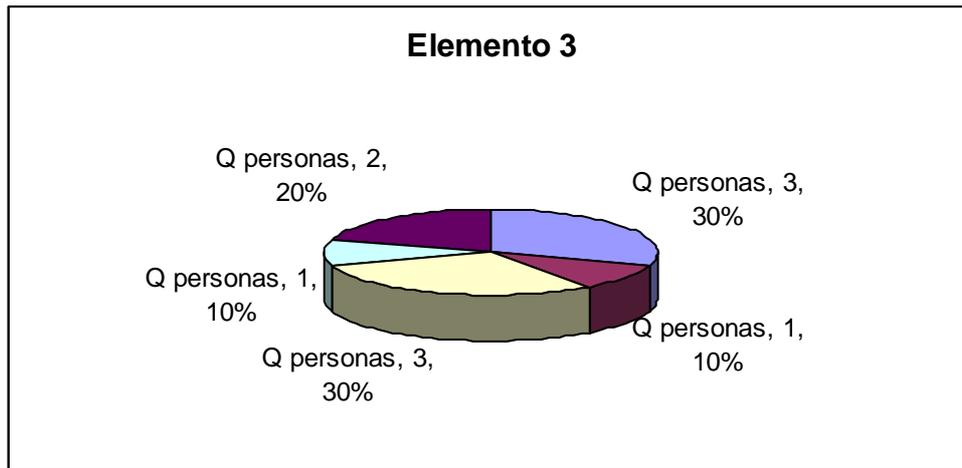


Elaborado por: Javier Albuja T.

Elemento 3.

Ponderación	1	2	3	4	5	Total
Cantidad de Personas	1	3	3	1	2	10
	10 %	30 %	20 %	10 %	20%	100 %

Elaborado por: Javier Albuja T.

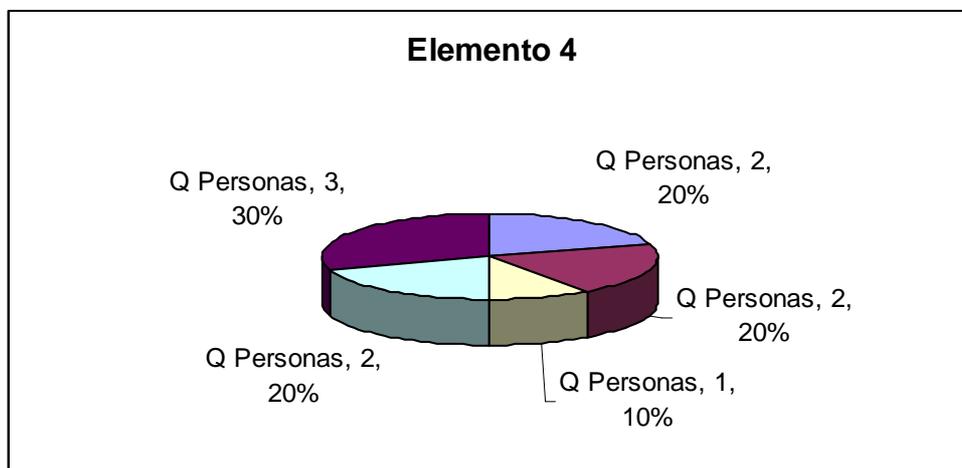


Elaborado por: Javier Albuja T.

Elemento 4.

Ponderación	1	2	3	4	5	Total
Cantidad de Personas	2	2	3	2	1	10
	20 %	20 %	30 %	20 %	10%	100 %

Elaborado por: Javier Albuja T.

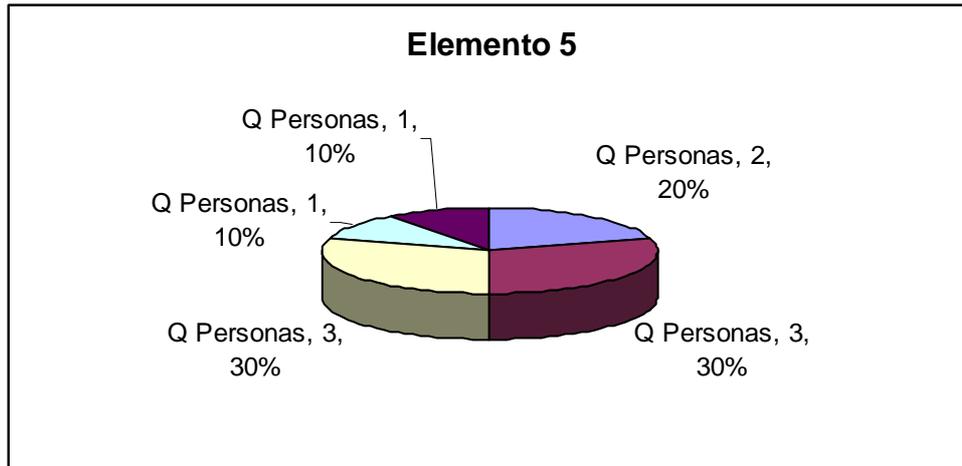


Elaborado por: Javier Albuja T.

Elemento 5.

Ponderación	1	2	3	4	5	Total
Cantidad de Personas	3	2	1	1	30	10
	30 %	20 %	10 %	10 %	30%	100 %

Elaborado por: Javier Albuja T.

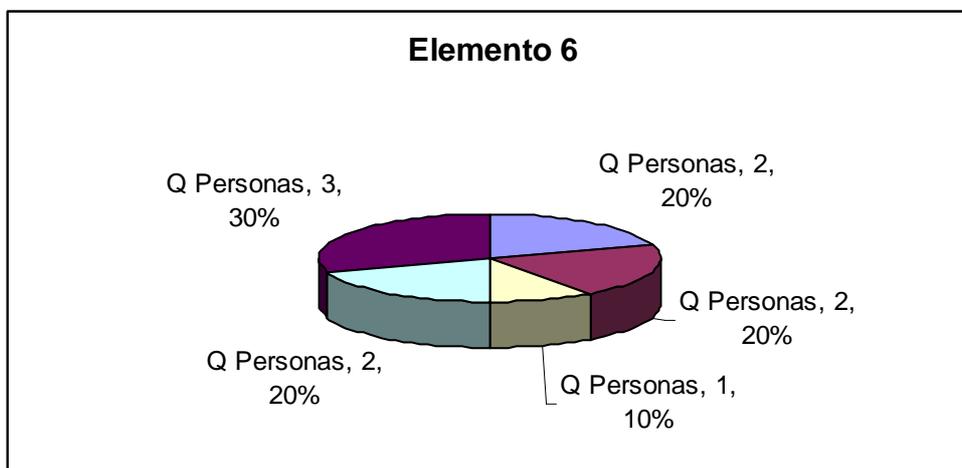


Elaborado por: Javier Albuja T.

Elemento 6.

Ponderación	1	2	3	4	5	Total
Cantidad de Personas	2	3	3	1	1	10
	20 %	30 %	30 %	10 %	10%	100 %

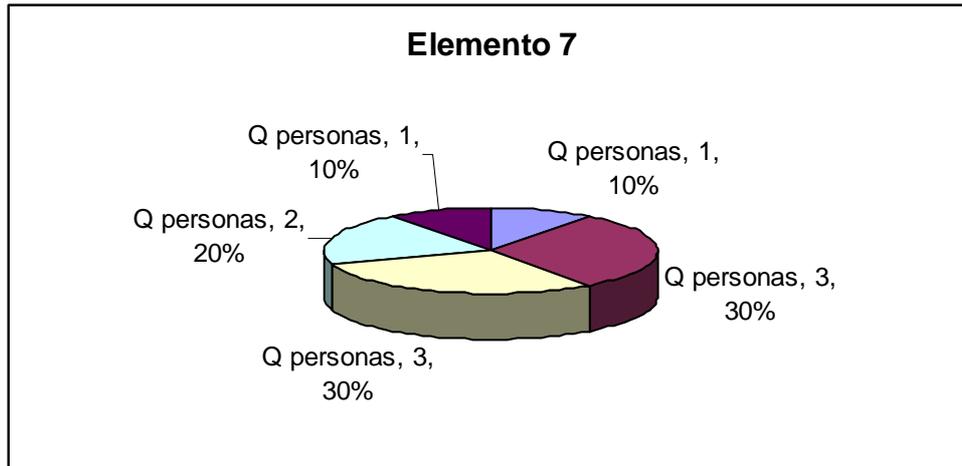
Elaborado por: Javier Albuja T.



Elemento 7

Ponderación	1	2	3	4	5	Total
Cantidad de Personas	2	2	3	2	2	10
	20 %	20 %	30 %	20 %	20%	100 %

Elaborado por: Javier Albuja T.

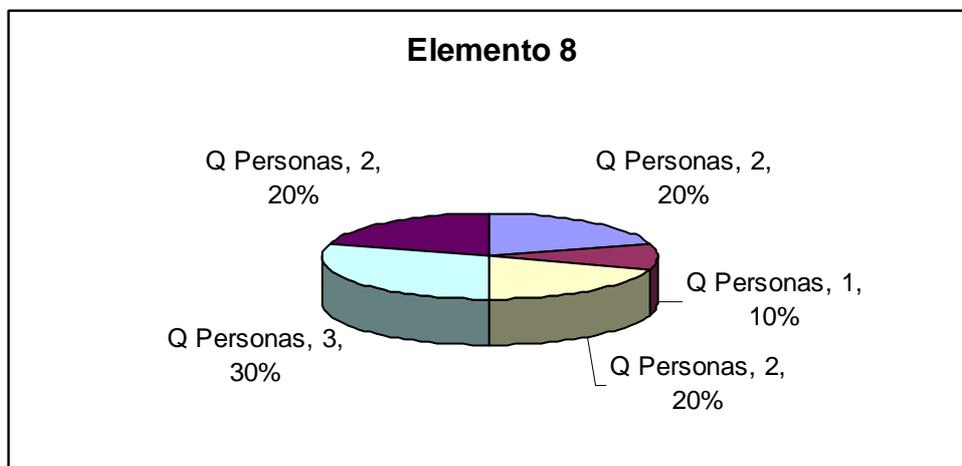


Elaborado por: Javier Albuja T.

Elemento 8

Ponderación	1	2	3	4	5	Total
Cantidad de Personas	2	3	3	1	1	10
	20 %	30 %	30 %	10 %	10%	100 %

Elaborado por: Javier Albuja T.



Elaborado por: Javier Albuja T.

2.1.2 LA MOTIVACIÓN Y ESCALA DE VALORES.

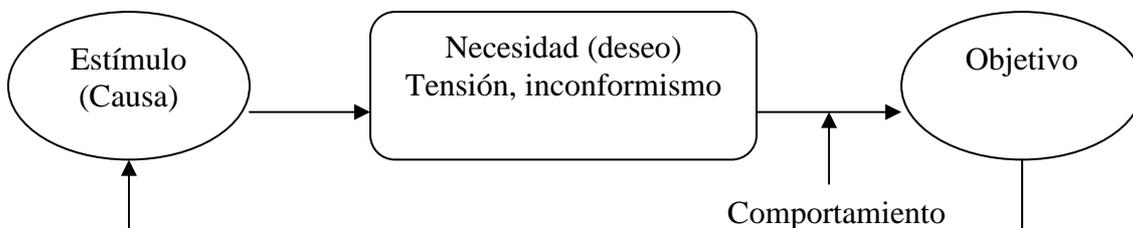
Como nos referimos, las empresas están conformadas por personas, entonces lo más adecuado es estudiarlas, de tal manera que se genere un clima organizacional capaz que permita la optimización del mejor desempeño de los empleados.

2.1.2.1 MOTIVACIÓN

“De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico”¹⁸

Motivación es la voluntad de hacer un gran esfuerzo por alcanzar objetivos, que implican la satisfacción de alguna necesidad individual.

FIGURA 2.1 MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, p. 69.

Disciplina y respeto.- cumplimiento de obligaciones asumidas en relación a distribuidores y colaboradores.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, p. 68.

Teorías

Existen tres teorías que surgieron en los años 50, las cuales merecen ser mencionadas por su importante contenido:

a) Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow considera que el ser humano posee una jerarquía de cinco necesidades, las cuales son:

Necesidades primarias

Son aquellas que la persona satisface de forma interna, así como:

- *Fisiológicas*: hambre, sed, sueño, abrigo, deseo sexual, entre otras.
- *Seguridad*: se procura protegerse de peligros que puedan generar perjuicios físicos y emocionales

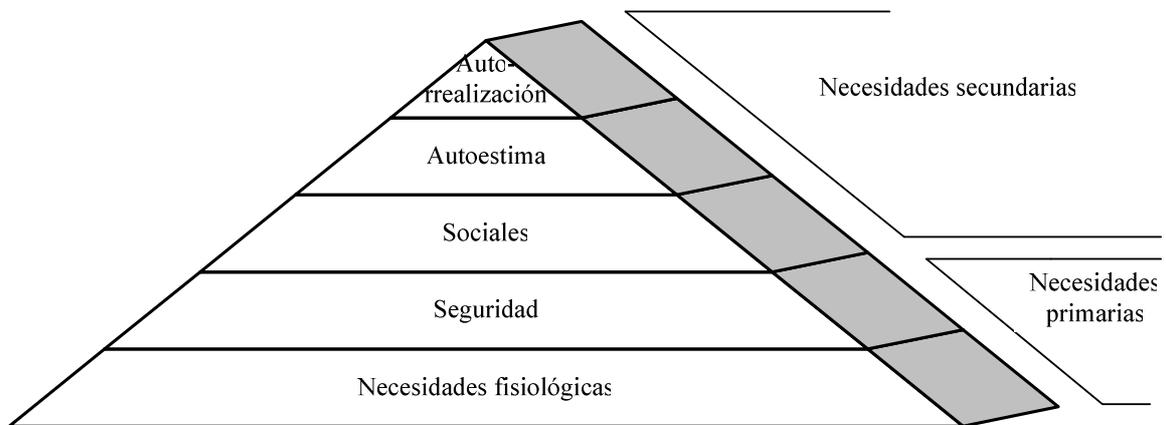
Necesidades secundarias.

Se refieren a la satisfacción externa como el sueldo, y se clasifican en las siguientes:

- *Social*: asociación, participación, aceptación, amistad, amor, etc.
- *Autoestima*: en el aspecto interno se puede mencionar el logro, respeto y confianza en uno mismo y en el externo el estatus, el reconocimiento y la atención
- *Autorrealización*: el conseguir el potencial individual, el autocontrol y la plena realización como persona

Para motivar se requiere saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra en la actualidad determinado individuo y entonces hacer énfasis en satisfacer las necesidades del nivel inmediatamente superior.

FIGURA 2.2 JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS, SEGÚN MASLOW



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, p. 72.

Elaborado por: Javier Albuja.

b) Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor planteó dos enfoques diferentes de los seres humanos: teoría X, la cual es negativa y la teoría Y que es positiva.

Teoría X

1. A los empleados no les gusta trabajar y a la menor oportunidad lo evitarán
2. Porque les disgusta trabajar, se debe acudir a la represión, el control y aplicación de castigos para alcanzar las metas.
3. Los empleados evadirán responsabilidades y pretenderán dirección de superiores.
4. Los trabajadores consideran a la seguridad como primera prioridad en el trabajo por lo que muestran muy poca ambición.

Teoría Y

1. Los empleados perciben como trabajo: descansar o jugar.

2. Las personas aplicarán la auto dirección y el autocontrol al estar comprometidos con sus objetivos.
3. Los individuos pueden aprender a aceptar y buscar la responsabilidad.
4. La toma de decisiones innovadoras puede hacerlo todo empleado y no únicamente los altos ejecutivos.

c) Teoría de la Motivación - Higiene

Frederick Herzberg presentó la teoría de la motivación-higiene, basándose en que la relación de una persona con su trabajo es elemental y su actitud puede ocasionar el éxito o fracaso del individuo.

Según su investigación, que incluye la pregunta: ¿Qué quiere la gente de sus trabajos?; concluyó en lo siguiente:

“Cuando la gente estaba satisfecha se observaba factores intrínsecos: el logro, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad y el crecimiento. Y al sentirse mal se evidenciaban los factores extrínsecos que también los llamó de higiene: la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el sueldo”.

2.1.2.2 ESCALA DE VALORES.

Petróleos y Servicios ha establecido los siguientes valores, como credos que posibilitarán conseguir los objetivos estratégicos de la misma.

- Toma de decisiones efectivas y oportunas.- actuar oportunamente sobre la base del análisis de los hechos y datos presentados.
- Comunicación fluida y constante: establecer canales formales e informales de información oportuna entre las partes.
- Fidelidad/lealtad: compromiso y actitud ante la misión de la empresa.
- Actitud de servicio a los clientes internos y externos: actuación oportuna frente a las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

- Honestidad/transparencia hacia el interior y exterior de la empresa.: comportamiento ético en todas sus acciones.
- Confianza en personas/empresas, capacidad para generar Sinergias Empresariales: capacidad de generar soluciones adecuadas y oportunas a fin de incrementar la eficiencia operativa.
- Trabajo en equipo y visión compartida.: unificación de esfuerzos para beneficio de la compañía.

2.1.3 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El departamento de Recursos Humanos se encuentra dentro de la Unidad Administrativa, esta formado por un Responsable de Recursos Humanos y un Asistente, dentro de sus principales responsabilidades y funciones tenemos las siguientes:

- Proponer políticas nuevas o la revisión de políticas existentes relacionadas con Recursos Humanos y asegurar el cumplimiento de las mismas, con la finalidad de solucionar problemas recurrentes o evitar problemas previstos.
- Revisar y proponer cambios en las remuneraciones del personal a fin de asegurar la equidad salarial entre los empleados.
- Realizar la obtención y análisis de la información de funciones y perfiles de cargos a fin de mantener actualizados los manuales de funciones.
- Administrar el subsistema de reclutamiento y selección con el objeto de disponer de una plantilla adecuada a las necesidades presentes y futuras de la empresa.
- Diseñar el programa de capacitación anual de acuerdo a las necesidades de cada área y al presupuesto establecido, realizar y coordinar la capacitación programada.
- Administrar, controlar y realizar los procesos de nómina de acuerdo a las leyes, disposiciones y reglamentos internos y de organismos reguladores externos.

- Administrar los beneficios sociales de la empresa, asegurando su correcta aplicación.
- Organizar eventos recreacionales, sociales o festivos a fin de lograr una mejor integración del personal.
- Realizar el presupuesto anual del área de Recursos Humanos.

2.2 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

2.2.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS.

Entre las acciones que Recursos Humanos se encuentra preocupado por implementar y/o mejorar se encuentra los beneficios sociales para el personal de PyS, es así que actualmente contamos con los beneficios abajo detallados:

- Seguro de Salud: Todo el personal se encuentra afiliado a Ecuasanitas, donde el 72% del costo está subsidiado por la empresa.
- Bono de Alimentación: Se otorga \$3.00 por día laborado
- Bono de Antigüedad: En este beneficio se otorga el valor de \$2.00 por cada año de servicio a partir del 2do. Año.
- Supermaxi: Al ingreso del personal se le entrega una tarjeta de consumo ilimitado con cupo de crédito de \$50.00.

Por otro lado, en la actualidad nos encontramos preparando una serie de proyectos encaminados a la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos que nos permita obtener valores agregados a los procesos y obtener ventajas competitivas en el personal, uno de estos proyectos es precisamente el análisis de funciones por competencias por lo que hemos entregado todo nuestro apoyo a este proyecto.

2.3. MANEJO DE LA SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL EN PETROLEOS Y SERVICIOS.

Para la gestión de la Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, la Empresa Petróleos y Servicios pretende implementar las siguientes Normas como parte de su Sistema de Gestión Administrativo.

Además la empresa se encuentra desarrollando el reglamento interno y la conformación del Comité Paritario de Seguridad para dar cumplimiento a lo dispuesto en la Legislación, situación que la pondrá en práctica para el mes de Mayo del año 2008.

2.3.1 POLÍTICA DEL SISTEMA DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE

En Petróleos y Servicios somos responsables por las consecuencias de nuestras actividades. La manera de comprometer a todos los niveles de la organización con la cultura y valores de nuestra compañía es a través de la adopción de una excelente política, igual para todos nuestros Servicios, Empleados y Clientes. A través de ésta nos comprometemos de forma diferenciada, protegiendo a nuestros valores y estándares de Seguridad, Salud, Medio Ambiente.

Nuestro inquebrantable compromiso radica en:

- a. Realizar, desarrollar y sostener un Sistema de Gestión Integrado basado en las normas internacionales¹⁹, como una vía hacia la aplicación de prácticas de Calidad Total y ciclos de mejora continua.

- b. Aumentar de manera sostenida nuestra capacidad competitiva a través de una mejora en la eficiencia, objetivo incluido con la satisfacción de nuestros Clientes.

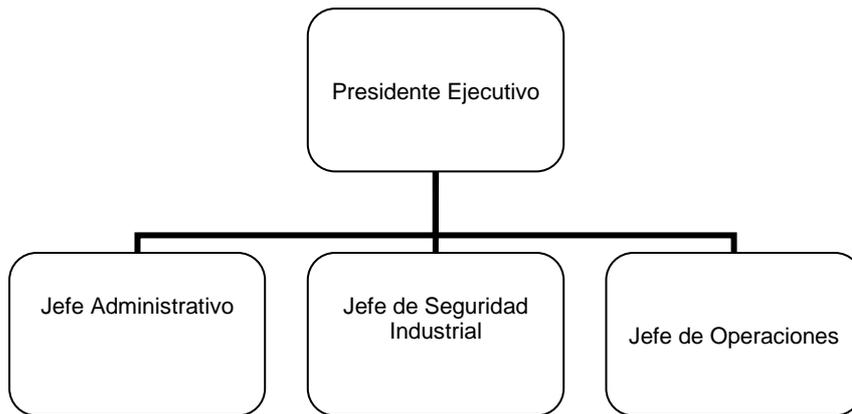
¹⁹ ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y SA 8000

- c. Pensar, en el corto plazo a la Gestión Integrada de Calidad, Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Responsabilidad Social como herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades de la empresa, en cualquier parte del país donde labore.
- d. Certificar un manejo responsable de los residuos generados por nuestras actividades, previniendo la contaminación en la fuente.
- e. Prevenir la ineficiencia y el derroche mediante el uso razonado y responsable de los recursos naturales y de la energía.
- f. Cumplir con la legislación y derechos nacionales e internacionales, y con todo otro compromiso voluntariamente asumido.
- g. De acuerdo a los principios filosóficos de PyS, todos los incidentes/accidentes laborales y/o ambientales pueden y deben ser prevenidos. De tal manera que la prevención de riesgos es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa constituyéndose en una Condición de Empleo y Contratación.

El fiel cumplimiento de esta política y de los principios de nuestro Código de Conducta, es una obligación de todos los niveles de la empresa, cualquiera sea su función o cargo, con el fin de alcanzar el bienestar individual y grupal de quienes la integran.

2.3.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE PROTECCIÓN DE PyS

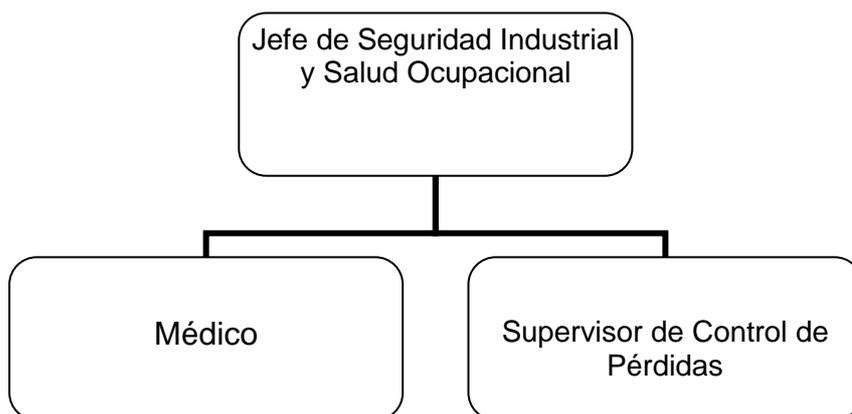
Del Comité de Protección de PyS.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de PyS.

Elaborado por: Javier Albuja T.

Del Departamento de Seguridad Industrial.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de PyS.

Elaborado por: Javier Albuja T.

2.3.3 PLAN DE CONTINGENCIAS.

Petróleos y Servicios, como una empresa que incorpora los cambios en su sistema de gestión, pretende implementar a mediano plazo un “Plan de Contingencias” que tendrá como objetivo general “prever una respuesta oportuna y adecuada, ante eventos inesperados, de manera de minimizar la extensión de daños y pérdidas que pudieran ocasionar a las personas, equipos, maquinas y otros bienes de la empresa y estaciones de servicio”.

Para cumplir con este fin, se desarrollarán procedimientos que permitirán a aquellos que tienen la responsabilidad por gestionar los recursos humanos y materiales en forma ordenada ante emergencias, reducir al mínimo efectos desfavorables.

Este Plan de Contingencias complementará el cuerpo de la documentación del sistema de gestión de SMAS²⁰.

2.3.3.1 ESTRUCTURA BASICA PREVISTA DEL PLAN DE CONTINGENCIAS

- Alcance.
- Objetivos.
- Clasificación de contingencias.
- Descripción de instalaciones y operaciones.
- Cobertura geográfica.
- Análisis de riesgos.
- Organización funcional de emergencias.

2.3.4 NORMA GENERAL DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, MEDIO AMBIENTE Y SALUD OCUPACIONAL DE PyS.

2.3.4.1 ALCANCE DE LA NORMA

Las condiciones o requisitos necesarias para la Gestión de SMAS²¹ detalladas a continuación deben ser implementados integralmente en las estaciones de servicio y / o áreas donde trabaje PyS

2.3.4.2 CAMPO DE APLICACIÓN

PyS ha establecido procedimientos para el análisis de accidentes e incidentes en situaciones o locales bajo su responsabilidad

²⁰ Seguridad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional.

²¹ SMAS = Seguridad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional.

- a) Accidentes con lesión a empleados del Grupo de PyS, empleados de empresas contratadas, autónomos, pasantes, visitantes y/o personas de la comunidad;
- b) Accidentes con daños a los activos propios, de empresas contratadas o de terceros;
- c) Accidentes con impactos al Medio Ambiente, interna o externamente a las instalaciones de PyS.

2.3.4.3. ANÁLISIS DE ACCIDENTES E INCIDENTES

Los accidentes e incidentes, como resultado de las actividades de la empresa, deberán ser analizados, investigados y documentados para evitar su ocurrencia y/o asegurar la minimización de sus efectos, cumpliendo los siguientes criterios:

I. REQUISITOS DE LA NORMA GENERAL DE SMAS EN PyS.

- Implementación de procedimientos que permitan la identificación, registro y análisis de las causas de los accidentes y la cuantificación de las pérdidas.
- Implementación de procedimientos que permitan la identificación y tratamiento de no conformidades capaces de causar accidentes.
- Es obligatorio la inmediata comunicación de incidentes y /o accidentes.

- Incorporación a las actividades de la empresa de las lecciones extraídas de los accidentes con vistas a la mejora constante de los sistemas de prevención (Prácticas de mejora continua).
- Seguimiento de las medidas correctivas y/o preventivas adoptadas, con el fin de legitimar su eficacia.
- Garantía de que, en accidentes graves, la investigación cuente con la participación externa a la de la unidad donde haya ocurrido y del área corporativa de SMS.

II. ANÁLISIS DE ACCIDENTES, INCIDENTES Y DESVÍOS

Todas las Áreas y las Direcciones de PyS deben definir e implementar procedimientos para análisis de accidentes, incidentes y desvíos. Además, debe establecerse un procedimiento específico para los casos de accidentes fatales.

III. EVALUACIÓN, APROBACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

Las Áreas y las Direcciones deben implementar procedimientos para evaluación, aprobación e implementación de acciones correctivas y preventivas en el caso de accidentes, incidentes y desvíos.

IV. CUANTIFICACIÓN DE PÉRDIDAS

Las Áreas y las Direcciones de Funciones deben implementar procedimientos para cuantificar el valor monetario de las pérdidas ocasionadas por los accidentes.

V. SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

Las Áreas y Direcciones deben desarrollar e implementar un procedimiento en el cual sea definida la metodología de seguimiento a las acciones correctivas y preventivas.

2.3.5 CAPACITACIÓN, EDUCACIÓN Y GESTIÓN MEDIO AMBIENTAL

2.3.5.1 CAPACITACIÓN, EDUCACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN.

La capacitación, educación y concientización deben ser continuamente promovidas, para reforzar el compromiso de los trabajadores y empleados con el desempeño en calidad, seguridad, medio ambiente y salud- SMAS.

2.3.5.2. REQUISITOS

- Compromiso explícito de la Presidencia con la política y valores de SMAS, con el fin de sensibilizar a todos los empleados y trabajadores para su cumplimiento.
- Evaluación de las necesidades e implementación, en todos los niveles, de programas de capacitación, educación y concientización en SMAS.
- Implementación de programas que estimulen la adopción de comportamientos seguros, saludables y de respecto al medio ambiente, dentro y fuera de la empresa.
- Evaluación periódica de la capacitación de la fuerza de trabajo con relación a las exigencias de SMAS.
- Implementación de mecanismos que promuevan la mejora constante de la capacitación de la fuerza de trabajo.

2.3.5.3. CONDICIONES GENERALES

- Los procesos de capacitación, educación y concientización deben ser iniciados durante la búsqueda y la selección de los empleados, y durante el desempeño de las actividades por competencias. Al respecto, los programas de capacitación se regirán por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño por competencias.
- La búsqueda, selección e incorporación de personas deben considerar la adecuación del candidato a los requisitos del cargo, considerando criterios de: competencias, conocimientos, habilidades, destrezas y valores, aptitudes física, mental, y capacidad para la toma de decisiones adecuadas para seguir las prácticas de SMAS establecidas.
- En las Áreas de Direcciones de Funciones la implementación del proceso de capacitación, educación y concientización de los empleados deben ser responsabilidad del liderazgo.
- Los programas de capacitación, educación y concientización de las empresas contratadas deben ser específicos para cada cargo, actividad y área de trabajo.

2.3.5.4 COMPROMISO DEL LIDERAZGO DE LAS DIRECCIONES DE ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

El liderazgo debe demostrar y promover el involucramiento y compromiso con la política y valores de SMAS, para sensibilizar al recurso humano en su cumplimiento. Esta función de liderazgo es la responsable por la capacitación, educación y concientización de los empleados y debe:

- a) Divulgar el proceso de capacitación, educación y concientización para los empleados, de acuerdo con los requisitos de este estándar participando efectivamente de este proceso;

- b) Utilizar las Auditorias de Comportamiento como herramienta de concientización, entre otras herramientas;
- c) Establecer y mantener procedimientos que garanticen la capacitación, educación y concientización en SMAS de su fuerza de trabajo.

2.3.5.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Las necesidades de capacitación, educación en SMAS de los trabajadores y empleados deben ser identificadas considerando:

- a) Habilidades y destrezas básicas, de acuerdo con los roles, funciones y remuneraciones.
- b) Nivel de desempeño requerido y actual²².
- c) Alineamiento con los objetivos y proyectos estratégicos del Área de Negocios y las Direcciones, así como política, objetivos y metas de PyS.
- d) Entrenamiento en los procedimientos, normas y legislación; en situaciones de emergencia; entrenamiento inicial en habilidades básicas para SMAS; y entrenamientos específicos, considerando los cambios de personal, en la tecnología y en las instalaciones.
- e) Responsabilidades relativas a las funciones individuales y atribuciones de equipos de trabajo.
- f) Sistemas de gestión implementados²³.

²² La Gestión por Competencias exige que los roles de gerencia estén basadas en la apropiación de un nuevo rol de Liderazgo

²³ Normas ISO 9000, OSHAS 18000, ISO 14001.

- g) Habilidades para identificación y corrección de desvíos de SMAS.
- h) Resultados de las evaluaciones de riesgos relacionadas con las actividades y/o funciones.
- i) Lecciones extraídas de informes de investigación de accidentes e incidentes.
- j) Entrenamiento complementario y reentrenamientos.

2.3.5.6 IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS.

- a. Los programas de capacitación, educación y concientización deben ser definidos basándose en la evaluación de necesidades. Estos programas deben ser implementados y divulgados para todos los recursos humanos de PyS.
- b. La dirección debe proveer los recursos necesarios para la implementación de estos programas.
- c. Los programas pueden ser ejecutados a través del perfeccionamiento, entrenamientos complementarios o reentrenamientos, entrenamiento en el área de trabajo, campañas, pasantías, diálogo de SMAS, reuniones sectoriales de SMAS, entre otros.
- d. Las actividades formales de capacitación, educación y concientización de SMAS deben ser registradas y los registros mantenidos.
- e. La no-presentación de las personas programadas para la participación en los entrenamientos planificados y confirmados, debe ser justificada por el superior jerárquico inmediato.

- f. La adopción de comportamientos seguros dentro y fuera de la empresa debe ser estimulada por medio de programas de concientización en SMAS, tales como: prevención de accidentes en el hogar, reeducación alimentaria, promoción de calidad de vida, educación ambiental, gestión selectiva de residuos, entre otros.

2.3.5.7 EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, EDUCACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN

- a. Las evaluaciones del desempeño de los trabajadores con relación al cargo deben incluir aspectos de SMAS.
- b. La eficacia de los programas de capacitación, educación y concientización debe ser medida a través de evaluación de la competencia y del desempeño de las personas entrenadas.
- c. Estas evaluaciones deben ser registradas y los registros mantenidos.

2.3.6. MEJORA CONTINUA

- a. La mejora continua del proceso de capacitación, educación y concientización para todo el personal debe incluir: prácticas de evaluación de los programas, verificación y consecuente implementación de correcciones, innovaciones y mejoras con relación a las prácticas establecidas en esta Norma y sus desdoblamientos, por medio de indicadores de desempeño²⁴ y de otras informaciones cualitativas.
- b. La mejora continua debe ser incorporada al proceso de gestión del conocimiento y del capital intelectual de PyS.

2.3.7. RESPONSABILIDAD

²⁴ Se tiene previsto implementar un Tablero de Indicadores Integral.

- a. El Presidente Ejecutivo, así como también los Directores / Jefes y sus supervisores directos, deben velar por que se den cumplimiento a las condiciones necesarias especificadas en esta Norma en todas las Áreas o departamentos bajo su responsabilidad.
- b. La implementación de esta Norma debe ser planificada y acompañada por el Comité de Gestión de la Empresa, y los respectivos jefes departamentales.

2.3.8 NORMA DE RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE²⁵

La empresa debe establecer un procedimiento documentado para identificar los aspectos ambientales de sus operaciones.

Además debe establecer un mecanismo para identificar y actualizar la información sobre la normativa vigente relativa a temas ambientales que le sean aplicables y mantener registros de las actualizaciones realizadas.

Para esto la empresa debería:

1. Crear las condiciones necesarias para la Gestión de SMAS²⁶ que deben ser implementadas integralmente en las empresas o estaciones de servicios que conforman el Grupo de Petróleos y Servicios.
2. Esto se aplica al análisis de accidentes e incidentes en situaciones o locales bajo responsabilidad de Petróleos y Servicios.
 - a) Accidentes con lesión a empleados del Grupo de Empresas de PyS²⁷, empleados de empresas contratadas, pasantes, clientes y/o personas de la comunidad;

²⁵ Esta Norma no contradice a lo establecido por la Dirección Nacional de Hidrocarburos – DNH, al contrario, lo complementa.

²⁶ Seguridad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional

- b) Accidentes con daños al patrimonio propio, de empresas contratadas o de los clientes;
- c) Accidentes con impactos al Medio Ambiente, interna o externamente a las instalaciones de PyS;
- d) Incidentes y desvíos.

2.3.8.1. REQUISITOS

Rigen los mismos requisitos mencionados en la Norma General de SMAS²⁸.

2.3.8.2. ACCIONES EN SITUACIONES DE EMERGENCIA

- Las Áreas de Negocios que integran PyS debe establecer procedimientos para definir la actuación sobre las consecuencias de los accidentes, incidentes, desvíos críticos y sistémicos de acuerdo con lo establecido con estándares.
- Cada Áreas de Negocios (Regional o Provincial) debe prever criterios y responsabilidades para interrupción y reinicio seguros de la operación o actividad relacionada con el accidente o incidente.
- Las operaciones / actividades sólo deben ser reiniciadas luego de la realización de una evaluación de riesgo e implementación de acciones correctivas necesarias, para una operación segura, indicando que no hay posibilidad de recurrencia de los accidentes, incidentes o desvíos.

²⁷ Petróleo y Servicios.

²⁸ 2.3.4 NORMA GENERAL DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, MEDIO AMBIENTE Y SALUD OCUPACIONAL DE PyS; Pagina 46.

- En los casos de accidentes graves las operaciones / actividades sólo pueden ser reiniciadas una vez liberadas por los responsables o la autoridad competentes, si corresponde, o a un Comité Evaluador Técnico²⁹.

En caso de accidentes e incidentes que impliquen el aislamiento de áreas o la interrupción de las actividades y operaciones, previstos en la legislación o determinados por autoridades competentes, la suspensión del aislamiento o el reinicio de las actividades / operaciones sólo pueden ocurrir una vez liberadas por esas autoridades³⁰.

²⁹ Incluye a todos los entes que estipula la Dirección General de Riesgos del IESS, DNH, Cuerpo de Bomberos y otros dispuestos por la legislación nacional.

³⁰ Petrocomercial, DNH. Ministerio de Ambiente, etc.

CAPITULO 3

GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

3.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

El hombre en la actualidad se encuentra en equilibrio con tres medios, que se interrelacionan y se condicionan a la vez, el medio natural, el medio social y el medio tecnológico, es decir, el hombre actúa sobre la naturaleza para transformarla, producir bienes materiales y satisfacer sus necesidades siempre crecientes, siendo conservador de esa naturaleza, o sea, a favor del medio ambiente y la ecología, entre otros. Para el hombre poder actuar sobre la naturaleza, debe cumplir con las normas y exigencias de la sociedad en la cual se desarrolla y vive, pero para transformar la naturaleza necesita de la tecnología las cuales son cada vez desarrolladas para bien de la naturaleza y la sociedad. Ver fig. n° 3.1.

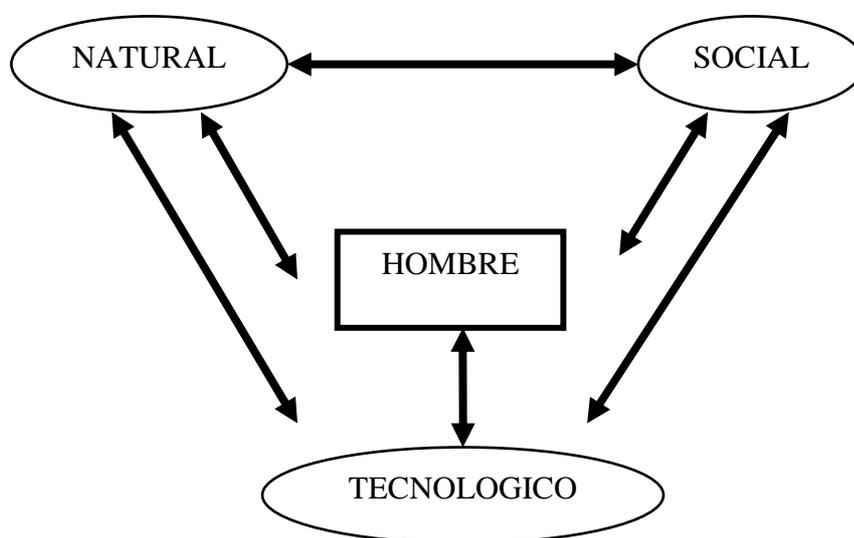


Figura n° 3.1 posición del hombre en su contexto de actuación.

Para poder actuar con idoneidad en ese mundo tecnológico en lo relativo a sus evaluación y desarrollo se le debe analizar, conocer, comprender y controlar,

para entonces formar profesionales de la ramas tecnológicas que con una multiplicidad de conocimientos teóricos – prácticos pueden insertarse activamente en la vida laboral, adaptarse a las cambiantes condiciones de vida, actualizar sus conocimientos a través del autoaprendizaje y lograr una mayor comprensión del mundo en desarrollo. (ver fig. 3.2)

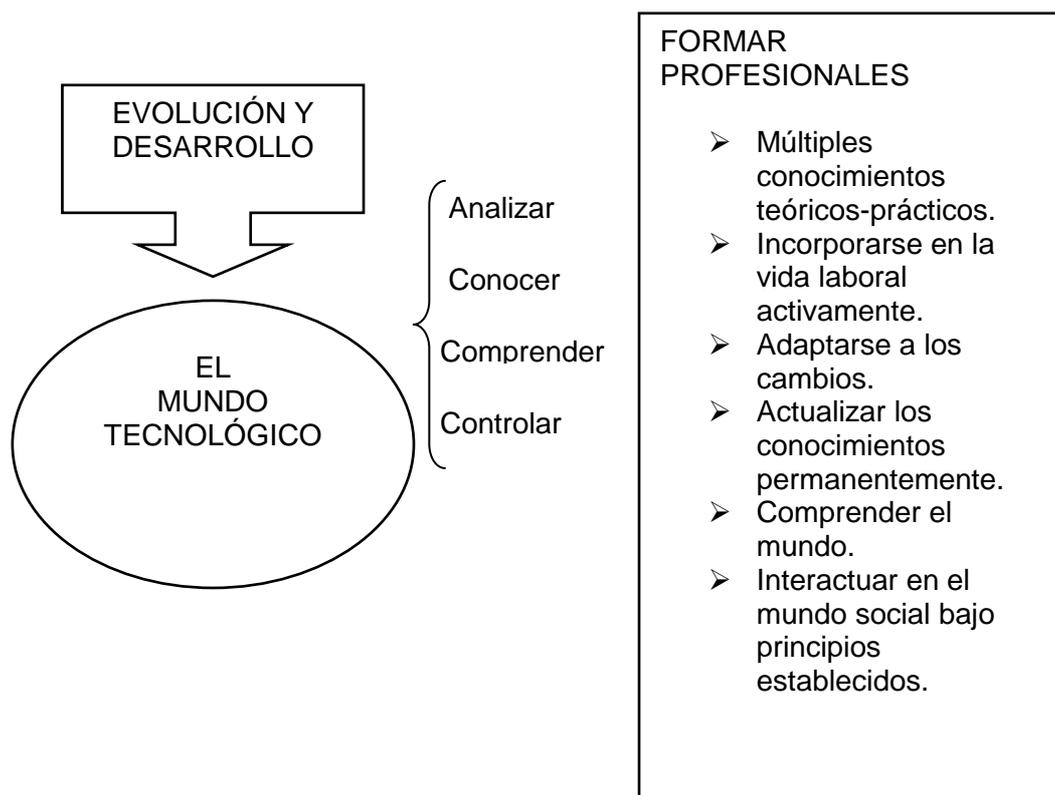
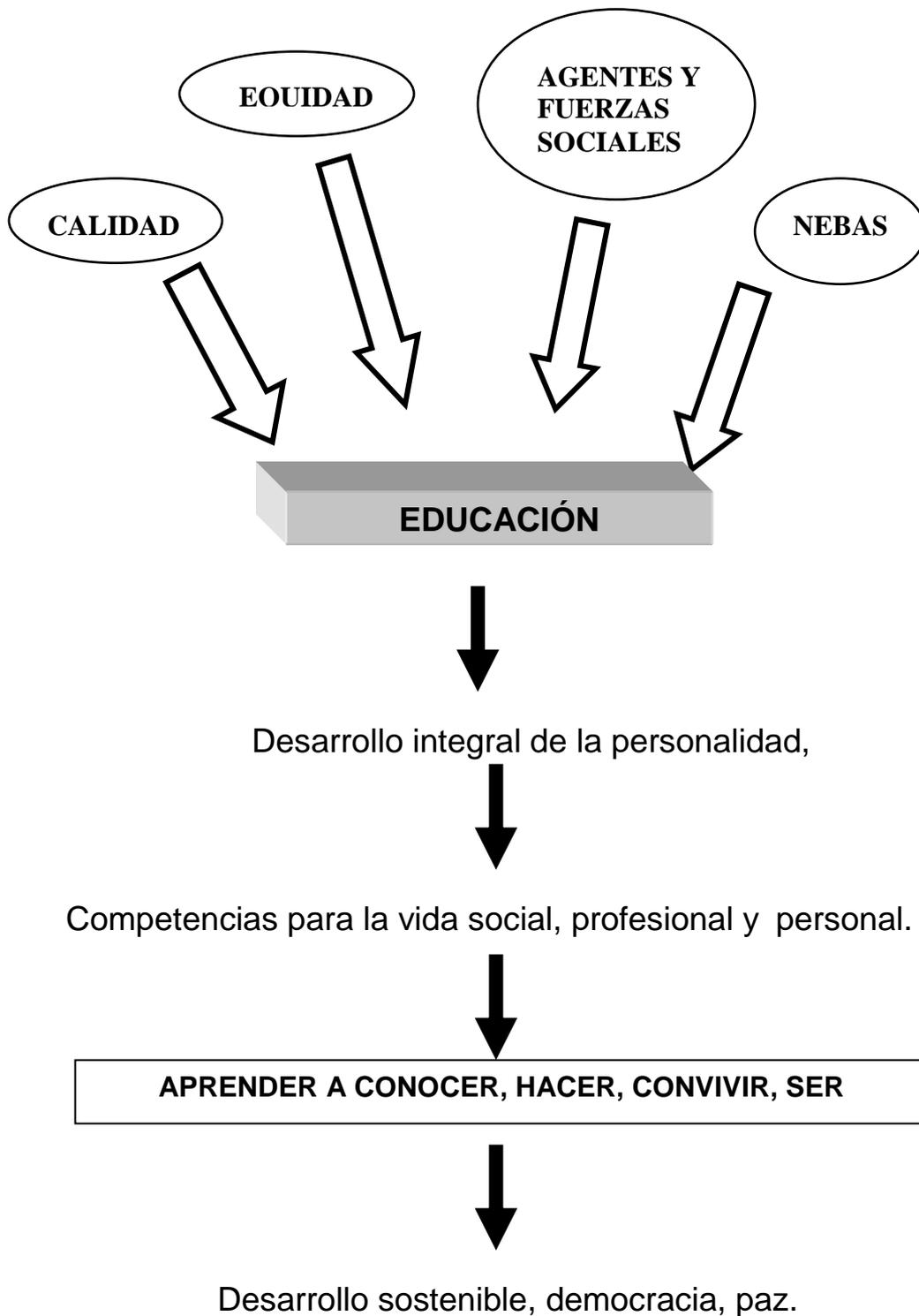


Figura 3.2 Exigencias actuales para los actores en el mundo contemporáneo.

A la luz de los principales acuerdos y declaraciones de las grandes conferencias mundiales y regionales, se comprende la educación como un proceso a lo largo de toda la vida sustentado en la calidad y equidad con la participación de todos los agentes y fuerzas sociales, en atención a la diversidad y a las necesidades básicas de aprendizaje, estimulando el desarrollo integral de la personalidad y de las competencias para la vida social, profesional y personal en función de aprender a conocer, a hacer, a convivir y a ser, desde esta visión renovada la educación puede y debe contribuir al desarrollo sostenible, la democracia y la paz, por cuanto promueve la

apropiación de los logros científicos técnicos y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a partir de una ética humanista y solidaria, o sea que como se expresa en la figura 3.3



Elaborado por: Javier Albuja Tello.

Figura 3.3 La educación como proceso

En tales circunstancias históricas, el conocimiento científico y la innovación tecnológica son potenciados al máximo en función de lograr elevados niveles de productividad, que aseguren la competitividad en los mercados planetarios, en la misma medida, se requiere imperiosamente formar profesionales y técnicos con un perfil de competencias que le posibiliten ser creadores de ciencia y tecnología y enfrentar con mayor eficacia y eficiencia las exigencias del mundo laboral y las empresas.

3.1.1 ¿QUÉ ES LA COMPETENCIA?

Para acercarnos al proceso de elaboración de perfiles por competencias es necesario partir de la definición de la competencia, la cual puede considerarse como una capacidad para la acción e interacción sobre el medio, sea este natural, físico social.

Así, ser competente en algo implicaría poseer capacidades para la correcta resolución de problemas, la creación de productos destinados a satisfacer necesidades sociales y, por supuesto, a ser capaces de generar acuerdos en los grupos en los que se desenvuelva la persona.

Sin embargo, la competencia laboral tiene dos fuentes principales de definiciones: una, la competencia laboral definida desde el mundo del trabajo y, la otra, desde el mundo de la educación.

Sin embargo, todas las definiciones tienen como elemento común:

1. La combinación de conocimientos, habilidades y actitudes.
2. La idea de poner en juego, movilizar, capacidades diversas para actuar logrando un desempeño.
3. La idea que este desempeño puede darse en diversos contextos.

3.2 ¿QUÉ ES LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LEVANTAR EL PERFIL PROFESIONAL?

La identificación o definición de competencias constituye el punto de partida del proceso de desarrollo de los perfiles profesionales por competencias y requiere de dos requisitos básicos:

- La exigencia de que la competencia sea identificada a partir del trabajo y no de la formación.
- La exigencia de que la identificación sea un proceso participativo.

El desempeño del trabajador es la clave para definir la competencia, puesto que ella incluye los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe combinar y poner en acción en diferentes contextos laborales.

El proceso de identificación de competencias consiste en analizar el trabajo para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) que son movilizadas a fin de lograr los objetivos que tal profesión persigue³¹.

Para identificar las competencias se acostumbra realizar estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de trabajo constituidos por personas provenientes de vertientes distintas: trabajadores (sector empleo), empleadores sector producción), un técnico en la especialidad (asesto técnico) y por lo menos un educador especializado en competencias (sector académico).

3.2.1 ¿CÓMO SE IDENTIFICA UNA COMPETENCIA?

La identificación de competencias constituye el punto de partida del proceso de desarrollo de competencias y requiere de dos requisitos básicos³² que ya los mencionamos mas arriba.

³¹ Forgas Jorge, Univ. De Santiago de Cuba, Diplomado Internacional de Competencias Profesionales.

³² Dick López, ITACAB, 2005

Para levantar perfiles o desarrollar programas de capacitación es necesario realizar un análisis que implica tomar cada cargo (ocupación) y desglosarlo en las actividades o tareas que comprende. Esto se denomina análisis de trabajo (análisis ocupacional), mediante este proceso se reúne información sobre cada función, actividad o tarea, y esta información proporciona la base para seleccionar las competencias.

Existen en la práctica tres métodos de análisis muy difundidos y cada uno de ellos corresponde a un modelo de competencia determinado. En este caso se tiene como punto de partida un aspecto diferente de análisis:

1. El análisis ocupacional modelo conductista
2. El análisis funcional modelo funcional
3. El análisis constructivista modelo constructivista

Estos tres métodos han tenido un desarrollo conceptual y cronológico que va desde el análisis ocupacional hasta el constructivista, tal como se han ido generando los modelos de competencias.

Aún cuando sus objetos de análisis son distintos, todos estos métodos coinciden en algo específico:

- Qué la competencia laboral sea identificada a partir del trabajo y no de la formación.
- Que el proceso de identificación debe ser participativo, es decir que asegure representantes de los grupos empresariales y de los trabajadores en su elaboración.

El cuadro 3.1 presenta una tabla en la que se sintetizan los objetos de análisis de cada una de las metodologías.

Cuadro 3.1. Metodologías para la identificación de competencias.

Análisis	Objeto de análisis
Análisis ocupacional Variante DACUM, MOD, SCID	El puesto de trabajo y la tarea. El puesto de trabajo y la tarea para definir el currículo de formación.
Análisis funcional Mapa funcional	La función productiva, con énfasis en la certificación de competencias.
Análisis constructivista ETED	La actividad trabajo, el trabajo estudiado en su dinámica.

Elaborado por: Javier Albuja T.

3.2.2 ¿CÓMO SELECCIONAR EL MÉTODO DE IDENTIFICACIÓN MÁS APROPIADO A LA REALIDAD DEL PAÍS?

La identificación de los contenidos de las ocupaciones derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajos, con el propósito de establecer diferentes niveles de remuneración. De allí que los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo produjeron las categorías de clasificaciones para ser usados en la negociación colectiva a comienzos del siglo XX (“trabajador”, “empleado”, “capataz”, “supervisor”, “gerente”). Esto hizo que las descripciones de calificaciones sigan la lógica de los puestos de trabajo mencionados pero con un alto ingrediente jerárquico; diferenciando el trabajo de planta, del trabajo de oficina, es decir, el trabajo de hacer, del trabajo de pensar.

Con el tiempo, las clasificaciones fueron adquiriendo complejidad; su creciente importancia en la negociación salarial ocasionó la intervención del estado para su definición.

A medida que fueron apareciendo nuevas ramas de producción, fueron objeto de clasificación y la mayor cantidad de definiciones disponibles condujo el perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo.

Antes de hablar sobre cual método de identificación de competencias se debe utilizar en un país hay que advertir primero quien, es decir de institución o entidad (grupo o arreglo de instituciones) hace la identificación de competencias.

Sobre esta decisión, de quién hace la identificación de competencias, debemos entender que existe una discusión y que es permanente en los países latinoamericanos, que busca responder a que sector le corresponde realizar este proceso: a la empresa o al sector educativo.

En nuestros países se ha desarrollado ampliamente la capacidad institucional en la oferta de formación para el trabajo. Todos los países del convenio Andrés Bello³³ tienen una institución dedicada por ley a la formación y desarrollo de los recursos humanos, y el enfoque de competencia llegado desde la vertiente de la educación a jugar un papel fundamental en la modernización y actualización de la oferta de formación y capacitación para el trabajo.

Simultáneamente, las empresas, aplican desde los años 80 y aún antes, la definición de competencias laborales para desarrollar el ciclo de gestión de sus recursos humanos.

Como bien describe Fernando Vargas³⁴, este enfoque (en la empresa) tiene las mismas raíces que el aplicado por las instituciones de formación, sin embargo, a pesar de los orígenes comunes compartidos, aún se mantienen diferentes perspectivas y aplicaciones que desafían la capacidad de los países y autoridades nacionales para lograr un esfuerzo más coherente y unificado en torno al desarrollo y gestión de los talentos de un país, es decir un sistema nacional de formación basada en competencias³⁵.

Lo cierto es que “las competencias sólo son definibles en la acción”, es decir tenemos que ver la persona actuando, desempeñándose, haciendo,

³³ ITACAB.

³⁴ Consultor de la OIT (2002)

³⁵ Por investigaciones del autor, en el Ecuador no existe una Política definida de parte del estado para crear un Sistema Nacional de Competencias, aunque en Colombia y Perú ya lo existe.

relacionándose y así visualizar su competencia. Esto hace necesariamente pensar que toda la formación debe partir desde el mundo del trabajo y la última palabra de lo que deben saber hacer los trabajadores es determinado por la empresa.

Con el paso de los años, como se mencionó en párrafos anteriores, la empresa por su parte viene desarrollando marcos propios de competencias y a partir de esos marcos definen sus competencias propias, a la medida de lo que quiere la empresa o grupo de empresas de un sector.

Por su lado, muchas instituciones nacionales de formación y autoridades públicas a nivel de ministerios del trabajo y / o de educación, han facilitado la conformación de proyectos orientados a la generación de sistemas nacionales o sectoriales de formación y certificación de las competencias de los trabajadores.

Visto así el panorama, la identificación de competencias puede iniciarse por iniciativa interna de la empresa, para fines propios de su modelo, como por iniciativa de un centro de formación para modernizar la formación que brinda para un sector productivo determinado. Sin embargo, en este último caso, deberá movilizar a todos los actores del sector para que participen del proceso de manera que las competencias que identifican sean resultado del consenso, empresa / educación / trabajadores.

Por otro lado, sea cual fuere el escenario de la identificación y de quien lo haga, debemos decidir la metodología a utilizar. La metodología elegida deberá responder a un modelo de competencias.

A continuación presentamos los modelos mencionados:

3.2.2.1 MODELO I: ESTRUCTURAL O CONDUCTISTA

La aproximación al concepto de competencia dentro de este modelo es relacional: tanto la estrategia global de formación laboral por competencias

como la identificación de las competencias de quienes hacen parte del personal de una organización empresarial son definidas en función de las condiciones del mercado laboral, de los antecedentes de formación de las personas, todos ellos factores que a su vez están interrelacionados y condicionados por la evolución social, cultural y económica de cada país.

3.2.2.2 MODELO II: FUNCIONAL

Este modelo enfatiza la máxima correspondencia entre el desempeño de las personas y el propósito de las organizaciones. En consecuencia propone el análisis de las ocupaciones productivas mediante la descripción y caracterización de las funciones inherentes a ellas. El modelo se orienta a dar respuesta a las demandas hechas a la educación originadas en la producción y en los cambios técnicos y organizativos en las empresas.

El análisis parte del propósito estratégico de la empresa y desglosa a partir de él las funciones por niveles decrecientes de complejidad hasta llegar a las funciones de carácter individual que pueden ser ejecutadas por un solo trabajador³⁶.

3.2.2.3 MODELO III: CONSTRUCTIVISTA.

Se ubican en este modelo las propuestas de organización del trabajo basadas en las relaciones estructurantes que se dan entre las organizaciones, el contexto en el cual ellas se desenvuelven su acción y el tipo de relaciones que viven los trabajadores con el entorno laboral.

Tiene en común con el modelo anterior, el énfasis en el valor de las competencias individuales como condicionadas y a la vez condicionantes del entorno laboral y la vinculación entre los cambios progresivos de mejoramiento de las empresas y la aplicación efectiva de las competencias personales del trabajador.

³⁶ Son parte del proceso de identificación de las actividades principales del cargo, necesarias para desarrollar el Perfil.

En países donde aún no hay avances significativos de generación de sistemas de formación basada en competencias (esto significa países donde no hay reglamentación sobre un marco nacional de competencias), las instituciones y proyectos pilotos están ensayando propuestas de marcos nacionales de formación (por ejemplo Perú, Bolivia). En ambos casos, los marcos de competencias propuestos para procesos de formación profesional, son una referencia que puede ser usada para iniciar procesos de identificación de competencias, en un sector ocupacional o en una ocupación determinada. En algunos casos los marcos también podrían servir para su actualización.

3.3 METODOS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS

3.3.1 EL ANÁLISIS FUNCIONAL.

Se han perfeccionado actualmente varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se manejan muchas actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, capacitación, certificación, evaluación).

La OIT en su glosario de términos, define el análisis ocupacional como la "acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos, destrezas y calificaciones requeridos.

Considera a la ocupación una agrupación de actividades profesionales pertenecientes a diferentes puestos de trabajo con características comunes, cuyas tareas se realizan con normas, técnicas y medios semejantes, y responden a un mismo nivel de calificación y definidos por el perfil profesional.

Este perfil profesional, resultante en la segunda fase del análisis ocupacional, es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional; está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones profesionales, la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución.

3.3.2 EL ANÁLISIS CONSTRUCTIVISTA.

Este método de identificación de competencias representa un análisis de la relación entre el todo y las partes integrantes del mundo del trabajo y concibe el trabajo como facilitador del logro de los objetivos del aprendizaje.

Es necesario diferenciarlo de los métodos de análisis ocupacional: mientras que el DACUM, AMOD, SCID se centran en revisar las funciones y tareas de una ocupación sin examinar las relaciones con su contexto organizacional, el análisis funcional empezó a considerar la función de cada trabajador en una relación sistémica con las demás funciones y con el entorno organizacional mismo.

El análisis funcional se utiliza como herramienta para identificar las competencias laborales inherentes al ejercicio de una función ocupacional. Tal función puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.³⁷

Se pueden desarrollar análisis funcionales con diferentes niveles de inicio: un sector ocupacional (hotelería); ocupaciones transversales a varios sectores (seguridad y salud ocupacional); o una ocupación (reparador de PC). Esto hace evidente la flexibilidad del análisis funcional.

³⁷ Es de amplia utilización en países que cuentan con sistemas de certificación de competencias basados en estándares o normas de competencia.

El análisis se inicia estableciendo el propósito principal³⁸ de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

La función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra.

El análisis continúa con la definición de las funciones que habrían de ser desarrolladas a fin de alcanzar tal propósito clave. Esencialmente es un proceso de desagregación que avanza de lo general hacia lo particular. Una vez identificado el propósito clave la desagregación se hace contestando la pregunta: ¿qué hay que hacer para que esto se logre?³⁹

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador.

Este análisis se centra en lo que el trabajador logra, es decir en los resultados, nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esta es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

3.3. 3 EL MARCO ECUATORIANO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES.

El primero de estos recursos es el marco nacional de competencias del país. Los marcos nacionales de competencia definen las áreas ocupacionales y profesiones (carreras, profesiones, títulos u ocupaciones) en el país y los niveles o los grados en que se requieren esas competencias dentro de esas profesiones aprobadas en el país.

³⁸ Objetivo, propósito, misión.

³⁹ En Reingeniería de Procesos nos sirve para el diseño de nuevos procesos.

El segundo recurso necesario para involucrarse en procesos de identificación de competencias es contar con una definición clara de la competencia y los tipos de competencias que se van a desarrollar en el programa de capacitación.

Un tercer recurso tecnológico para este proceso es el reconocimiento de la existencia y necesidad de una actuación sistémica en el proceso de identificación de competencias.

3.3.3.1 LOS MARCOS NACIONALES DE COMPETENCIAS.

En varios países de América Latina, el mundo de la educación y del trabajo ya está estableciendo acuerdos para definir mercados de trabajo, actualización de programas de formación, así como la visualización de las oportunidades de carrera para los trabajadores y esto gracias a las aplicaciones prácticas del enfoque de competencias.

Un marco nacional de competencias es un acuerdo conceptual que comprende la definición de diferentes áreas ocupacionales y los distintos niveles de competencias que existen en el mercado de trabajo del país.

El marco provee información sobre las competencias requeridas para el desempeño laboral exitoso en las áreas que cubre.

Este marco nacional muchas veces no está disponible de manera oficial, o se encuentra en construcción en base a propuestas desde las diferentes instituciones. Los elementos de un marco nacional de competencias son: las áreas ocupacionales y los niveles de competencia

a) Áreas ocupacionales

Están conformadas por un conjunto de ocupaciones o profesiones con características comunes. Muchas veces se relaciona área ocupacional con sector económico pero no necesariamente son lo mismo.

El primer reconocimiento que se hace en un marco nacional de competencias es el de la existencia de grandes áreas de desempeño ocupacional con base en las competencias inherentes al desempeño y no al sector económico en el que se presentan.

CUADRO 3.2.

Áreas ocupacionales en diferentes países.

Áreas de desempeño en la clasificación nacional de ocupacionales del servicio nacional de adiestramiento – Colombia	Familias profesionales en el catálogo nacional de títulos y certificaciones. Ecuador
<ol style="list-style-type: none"> 1. Finanzas y administrativas 2. Ciencias naturales aplicadas y relacionadas 3. Salud 4. Ciencias sociales, educación, servicios gubernamentales y religión 5. Arte, cultura, esparcimiento y deporte 6. Ventas y servicio 7. Explotación primaria y extractiva 8. Oficios y operadores de equipo y transporte 9. Ocupaciones de procesamiento, fabricación y ensamble 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración y comercio 2. Actividades agrarias 3. Actividades marítimo pesqueras 4. Artes gráficas 5. Artesanía y manualidades 6. Computación e informática 7. Comunicación, imagen y sonido 8. Construcción 9. Cuero y calzado 10. Electrónica y electricidad 11. Estética personal 12. Hotelería y turismo 13. Industria alimentaría 14. Mecánica y metales 15. Mecánica y motores 16. Minería 17. Química 18. Salud 19. Servicios sociales y asistenciales textil y confecciones

Elaborado por: Javier Albuja T.

Fuente: Ministerio de Trabajo del Ecuador - OIT

b) Niveles de competencia

Un marco nacional de competencias comprende también los distintos niveles de competencia que existen en el mercado de trabajo.

La finalidad de los niveles de competencia es, entre otras cosas, diferenciar el grado de complejidad de las ocupaciones. Algunos marcos nacionales tienen cinco niveles de competencia (diseñados para el subsistema de educación técnica solamente).

3.3.4 TIPOS DE COMPETENCIAS

Es necesario que la entidad promotora del proceso de identificación de competencias haya definido los tipos de competencias que van a identificar. En este terreno es preciso conocer que así como existen variadas definiciones de competencia laboral, se han construido diferentes y variadas tipologías de las competencias, desde clasificaciones generales realizadas en un sistema nacional⁴⁰, hasta las clasificaciones hechas a la medida de las necesidades de una determinada organización, como es el caso de empresas que hacen sus propias divisiones en dos o más grupos de competencias.

Los criterios que se utilizan para tipificar corresponden a menudo al grado de generalidad de la competencia o la naturaleza de la competencia respecto a distintos campos o dominios. Lo cual también tiene que ver con el modelo de competencias que se este promoviendo.

En las empresas norteamericanas la gestión por competencias distingue dos tipos de competencias:

- Competencias centrales.
- Competencias auxiliares.

⁴⁰ Como el caso del sistema inglés y mexicano de competencias

El sistema mexicano distingue tres tipos de competencias:

- Competencias básicas.
- Competencias genéricas o transversales.
- Competencias específicas.

Punk (1994) distingue cuatro tipos de competencias:

- Competencias especializadas.
- Competencias metodológicas.
- Competencias sociales.
- Competencias participativas.

A continuación exponemos una clasificación muy utilizada en nuestros países.

COMPETENCIAS BÁSICAS

Se refiere a competencias mínimas apropiadas para realizar un adecuado desempeño en cualquier ámbito del desarrollo personal y laboral.

Ej.:

- Saber leer y escribir correctamente
- Realizar las cuatro operaciones fundamentales
- Demostrar una adecuada expresión y comprensión oral y escrita.

COMPETENCIAS GENÉRICAS

Se refiere a comportamientos y actitudes de las personas, que están presentes en los diferentes ámbitos de su actividad personal y laboral.

Ej.:

- Competencias conductuales (manifestarse empático, asertivo, etc.).
- Competencias de empleabilidad (respeto, colaboración, eficiencia).

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Se refiere a la capacidad para desempeñar una función productiva en diferentes contextos, de acuerdo a requerimientos de calidad del sector productivo.

Ej:

- saber operar una maquinaria especializada
- supervisar y controlar una obra de construcción.

3.4 ENFOQUE SISTÈMICO.

No podemos hablar de identificación de competencias sin comprender que este proceso es uno y el primero de varios procesos que se implementan en el país.

Los cinco procesos son los siguientes:

- Identificación de competencias.
- Levantar perfiles por competencias.
- Normalización de competencias.
- Formación basada en competencias.
- Evaluación de competencias.

CUADRO 3.3.
PROCESOS PARA LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS.

Identificación de competencias

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

Normalización de competencias

La normalización de competencias es la formalización de una competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo.

Formación basada en competencias

La formación basada en competencias (fbc) puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y, actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y trabajadores.

Evaluación por competencias

La evaluación de competencias es un proceso que tiende a establecer la presencia o no de determinada competencia en el desempeño laboral de una persona.

Certificación de competencias

La certificación de competencias es el reconocimiento formal de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

3.4.1 ¿Qué es el desarrollo instruccional y curricular sistemático?

El método SCID (systematic currículum and instructional development) tiene dos traducciones en la literatura en castellano: desarrollo sistemático e instruccional de un currículum, o desarrollo instruccional y curricular sistemático, es una metodología enfocada al desarrollo de un currículum relevante, presentada como de alta calidad, en un tiempo corto y a bajo costo.

En consecuencia, el aprendizaje de esta metodología requerirá del aprendizaje de las otras que forman parte de esta, en especial el DACUM

Fases de elaboración de un SCID.

Fase 1: análisis.

Fase 2: diseño.

Fase 3: desarrollo instruccional.

Fase 4: implantación (operación).

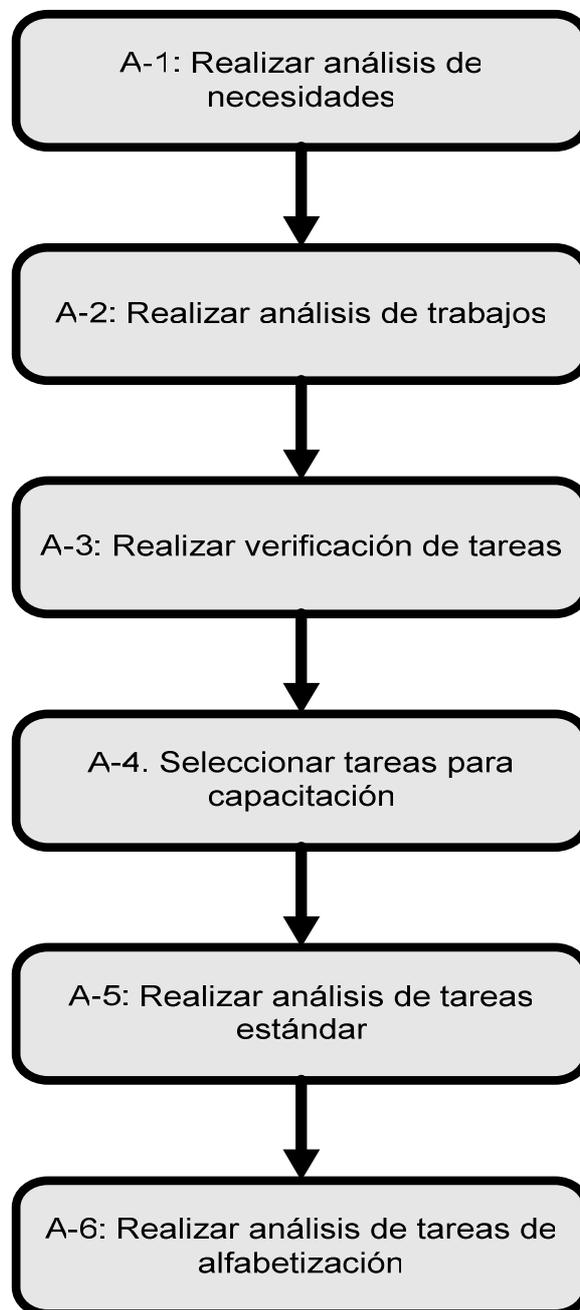
Fase 5: evaluación.

Como se puede observar el SCID, más allá de ser un método de identificación de competencias es un proceso de 5 fases para enfrentar el planteamiento sistemático de la capacitación (desde el diseño y hasta la evaluación), donde la fase inicial de todo plan es el diagnóstico con necesidades de capacitación o diagnóstico de necesidades.

3.4.2 Fase 1 del SCID: el análisis.

La fase de análisis del SCID está conformada por un conjunto de seis actividades con resultados específicos. El cuadro 3.5 muestra estas actividades.

CUADRO 3.4.
COMPONENTES PRINCIPALES DE LA FASE DE ANÁLISIS O DE
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS SCID



Fuente: OIT.

Elaborado por: Javier Albuja T.

3.4.3 Realizar el análisis de necesidades.

El primer componente del análisis SCID es la etapa de análisis de necesidades, las necesidades que se deben identificar son de tres tipos:

- Necesidades laborales.
- Necesidades de centro de trabajo
- Necesidades de los participantes.

Necesidades laborales

Son aquellas necesidades de la ocupación, la cual esta definida por las características de la actividad económica que demanda personal calificado en esa ocupación.

Estas necesidades están referidas a la ocupación propiamente dicha o al conjunto de ocupaciones relacionadas. Durante el análisis de estas necesidades, las cuales dependen de las condiciones actuales del país, puede suceder que la ocupación puede ser reemplazada dentro de poco tiempo o que la ocupación esta incorporando nuevas tareas que provienen de otra ocupación, es decir, el análisis laboral se orienta a conocer las tendencias de la ocupación en términos laborales.

Necesidades de centro de trabajo.

Las necesidades de las empresas, ayudan a definir la ocupación pero desde una mirada interna de la empresa o sector laboral que emplea el trabajador, para cumplir con las exigencias de su mercado. Las organizaciones en las que se emplearan los usuarios de la capacitación tienen metas y prioridades, y siempre deben responder a pautas y normas de trabajo establecidas a veces por los grupos externos (por ejemplo entidades del gobierno, clientes, etc.). Un caso práctico resulta el hecho de que muchas transnacionales, desde hace algunos años, necesitan que la capacitación de empleados persiga el desarrollo de competencias para la “atención al cliente”.

Necesidades de los participantes.

Las necesidades de los participantes se manifiestan de acuerdo al momento en que se oferta el proceso. Si los programas de capacitación han venido ofreciendo durante cierto tiempo y se ha realizado una capacitación inicial de los participantes, las necesidades adicionales de capacitación se identifican mediante un análisis de necesidades o evaluación de necesidades. Por ejemplo de las observaciones procedentes de la supervisión realizada en el trabajo, se puede establecer que existen deficiencias en la realización del trabajo y que el programa de capacitación necesita modificarse de alguna manera.

Igualmente, mediante la revisión de la documentación puede identificarse factores que requieren capacitar otra vez o adicionalmente. Por ejemplo, cambios en las normas o reglamentos de producción, introducción de nuevos equipos en la zona, escasez de personal calificado en la zona (hubieran altas tasas de emigración) pueden repercutir en la capacitación.

Debemos tener en cuenta que todas las necesidades no son necesidades de capacitación, pueden ser necesidades de asistencia técnica, o de control.

3.4.4 Realizar el análisis de los trabajos.

En esta etapa de análisis del trabajo se realiza el análisis de tres niveles:

- La ocupación.
- Los deberes en la ocupación.
- Las tareas para cumplir con esos deberes.

Para este análisis del trabajo se desarrolló la técnica del DACUM⁴¹, resumida en el siguiente cuadro.

⁴¹ Es una de las bases para realizar el Perfil.

CUADRO 3.5 MÉTODO DACUM.

DACUM (Developing a Currículo)

En los años setenta llegó a Estados Unidos para incrustarse en la Ohio State University, en el centro de Educación y Capacitación para el Empleo. Este Centro se convirtió en el alma mater de DACUM, con más de 500 talleres impartidos durante las últimas dos décadas, tanto en Estados Unidos como en otros países.

Después se han sumado otros institutos y centros a la labor de análisis y difusión de la metodología.

El mencionado Centro de la Universidad de Ohio emite un certificado a aquellas personas que han demostrado la capacidad de realizar un taller DACUM y la construcción del currículo basado en ello. Con el tiempo han aparecido las variantes AMOD y SCID.

El elemento en común entre ambos a diferencia del DACUM es que buscan hacer operativa la evolución del capacitado y definen los criterios de evaluación con una referencia que es meramente subjetiva en el AMOD; pero que se complementa con la evaluación de desempeño en el SCID.

Fuente: OIT.

Elaborado por: Javier Albuja T.

3.5 ¿Cómo se hace un DACUM?

El DACUM es un proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que éstas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio. Este método de análisis, es efectivo, rápido y económico.

El DACUM se puede usar para analizar una ocupación de cualquier nivel del sistema laboral y constituye una forma rápida para arribar al currículo por competencias, allí su nombre.

Al ser usado en la definición de la competencia es útil para obtener el perfil ocupacional y diseñar las pruebas ocupacionales y en consecuencia orientar a la certificación. Se puede usar para revisar currículos existentes como para diseñar nuevas ocupaciones.

Como es natural el primer paso de este análisis es definir la ocupación materia de análisis. Para este fin debemos ubicar claramente el área o campo ocupacional en estudio, de esta manera identificar claramente las ocupaciones que hay dentro de ese campo y diferenciarlas entre sí.

Esta fase requiere especialmente tomar distancia de los conceptos de puestos de trabajo y de tareas, y acercarnos al concepto de ocupación, más amplio y participativo, desde el punto de vista del empleo y de la empleabilidad.

Este paso de definir la ocupación ya es un paso del DACUM, de allí que en el proceso descriptivo que vamos a presentar, todo el equipo de trabajo llamado “comité de expertos” inicia el proceso de análisis en base a la pregunta que hace el facilitador: ¿qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace?, y aquí empieza todo el proceso.

El DACUM (DEVELOPING A CURRÍCULLUM) es una metodología de análisis cualitativo del trabajo que sigue la lógica del análisis de tareas. Cabe mencionar que debemos tener cuidado en el uso de los términos ya que la literatura nos muestra una variación en el uso de ellos y es mejor optar por una de las propuestas.

Cuadro 3.6.

Propuestas terminológicas en el análisis ocupacional.

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4
Ocupación	Ocupación	Ocupación	Ocupación
Deberes	Tareas	Áreas deber	Áreas de responsabilidad

Tareas	Operaciones	Tareas	Tareas
Pasos	Pasos	Pasos	Pasos

Elaborado por: Javier Albuja T.

En adelante usaremos la terminología de la propuesta 2 para el desarrollo del DACUM. Este proceso se desarrolla en base a tres principios:

Principios Básicos del DACUM

1. Los trabajadores expertos son los más capaces para describir su trabajo
2. Todas las ocupaciones se pueden describir de manera efectiva, en términos de las tareas.
3. Las tareas demuestran conocimiento, habilidades, conductas que el trabajador necesita para ejecutarla con éxito, así como los equipos y herramientas a utilizarse.

Un DACUM sigue los siguientes 6 pasos:

1. Planificación del taller DACUM
2. Realización del taller DACUM
3. Validación de la matriz DACUM
4. Revisión final
5. Publicación

Cuadro 3.7. Ejemplos de verbos de acción para redactar tareas.

Accionar	contactar	evaluar	observar
ajustar	controlar	facilitar	probar
amasar	cuantificar	fomentar	participar
analizar	determinar	identificar	planificar
aprobar	delegar	interpretar	preparar
arreglar	diseminar	instalar	pronosticar
asegurar	diagnosticar	iniciar	promover

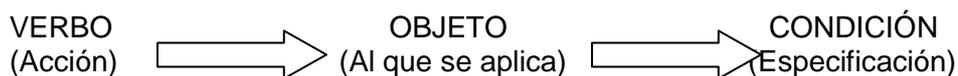
asignar	dividir	implementar	presentar
asistir	direccionar	interrogar	revisar
bosquejar	dirigir	investigar	recomendar
calcular	editar	inspeccionar	reconstruir
clasificar	ejecutar	inocular	refinar
colectar	elegir	manejar	remover
coordinar	estudiar	mantener	reparar
comparar	examinar	monitorear	servir
compilar	explicar	negociar	supervisar
comprobar	estimar	navegar	seleccionar
conducir	esbozar	obtener	suministrar
confeccionar	establecer	ordenar	tabular
construir	escoger	orientar	verificar

Fuente: ITACAB

Elaborado por: Javier Albuja T.

¿Cómo redactar tareas?

La forma de redacción es un enunciado con tres componentes:



Ej: Realizar el diagnóstico de los vehículos cuando ingresan al servicio de taller

- Realizar la prueba de funcionamiento del vehículo.
- Realizar el test del vehículo estacionado.
- Efectuar el seguimiento del servicio mecánico.

Cuadro 3.8. Modelo básico de una matriz DACUM

Nombre del puesto / cargo::				
Actividad principal o área de responsabilidad a	tarea a1	tarea a2	tarea a3	tarea a4
Área de responsabilidad b	tarea b1	tarea b2	tarea b3	tarea b4
Área de responsabilidad c	tarea c1	tarea c2	tarea c3	
Área de responsabilidad d	tarea d1	tarea d2		

Elaborado por: Javier Albuja T.

Cuadro 3.9.

<p>¿Cómo ordenar las tareas?</p> <p>1. Tomar las tareas, aún desde diferentes funciones y organizarlas siguiendo el criterio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué empieza la formación? • ¿Con qué continúa? • ¿Con qué termina la formación?

Elaborado por: Javier Albuja T.

CAPITULO 4.

LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad el mundo empresarial está viviendo una época de cambio profundo y acelerado sobre las maneras de concebir, pensar, y obrar en el. No es un cambio cualquiera, sino que –para expresarlo en términos actuales – nos encontramos, nada más ni nada menos, que en medio de un cambio de “paradigma cultural”.

“Cada uno de nosotros lleva en la cabeza un modelo(s) conceptual del Universo y de las cosas que contiene, incluyéndolo a uno mismo. Y debemos en exclusiva a esos modelos –elaborados en el transcurso de muchos años – la capacidad de interpretar los datos sensoriales que nos bombardean continuamente, y de mantener la integridad de nuestra experiencia perceptiva y cognitiva” (Robert Nickerson).

Afirmar que nos encontramos en medio de un cambio paradigmático, implica tener conciencia que estamos inmersos en una profunda transformación sobre las maneras como percibíamos y actuábamos en el mundo. Por lo demás, los cambios paradigmáticos conducen a cambios productivos, laborales, educativos y organizativos, para no mencionar los filosóficos, políticos, religiosos, etc.

Pero pareciera que el elemento “jalonador” de todo cambio paradigmático tiene que ver, en lo fundamental, *con el cambio en los sistemas productivos*. Los cambios productivos originan, a su vez, cambios en las relaciones de trabajo. Y los cambios productivos y laborales conducen a cambios educativos. Por último, nuevas formas productivas, laborales y educativas comparten un

denominador común: el cambio en las formas organizacionales y de gestión pública y privada.

Cuando se vive una época como la actual, en la que se produce un cambio de paradigma cultural, es muy difícil percibir en forma coherente los cambios de diferente índole que se producen en la sociedad. A las personas les pasa lo que a los ciegos que describen un elefante según la parte que palpan. Cada quien percibe el cambio desde la perspectiva personal o profesional en la que, en determinado momento, se encuentra. Si es empresario, se interesa por los cambios en la producción y el trabajo; si es educador, percibe lo que está sucediendo en los sistemas de enseñanza y aprendizaje; si es administrador, pone los ojos en los cambios organizacionales y de gestión, y así sucesivamente.

Simultáneamente existe una especie de lucha dialéctica entre lo local y lo universal. Mientras hay unas fuerzas que nos aferran a lo local, hay otras que nos arrastran hacia lo universal. Pero el hecho es que los seres humanos nos vemos compelidos en la sociedad actual a –sin necesariamente desprendernos de lo local – obrar con sentido universal, porque la realidad del mundo contemporáneo así lo demanda.

El acelerado ritmo del cambio, las intensas y permanentes innovaciones científico-técnicas y la universalización de los fenómenos, han hecho que dentro de la sociedad aparezcan tres novedosos acontecimientos que, en buena medida, nos han tomado de sorpresa –por lo menos a las personas adultas - porque no estábamos preparadas para ello:

- En primer lugar, la constante novedad.
- En segundo lugar, la complejidad de los hechos y fenómenos acaecidos en el mundo.

- En tercer lugar, la permanente turbulencia e incertidumbre producidas por el acelerado cambio y por la novedad constante.

No parece equivocado afirmar que la constante novedad, la complejidad y la incertidumbre, son igualmente tres de los fenómenos predominantes del nuevo paradigma cultural. Por lo demás, estos tres fenómenos son causa (pero también efecto) del cambio en los sistemas productivos y laborales, los que a su vez traen aparejados cambios organizacionales y de gestión, así como cambios educativos.

Si se tratase de resumir en una sola palabra las actitudes y comportamientos que debieran caracterizar al hombre contemporáneo, habría que afirmar que dicha palabra o concepto no es otra que la flexibilidad (lo que implica que las personas han de tener una mente abierta, adoptar la indagación como actitud vital, tolerar la ambigüedad y la incertidumbre, estar dispuestas a aprender permanentemente).

En una época de rápidos y permanentes cambios e innovaciones en todos los campos, el principal factor de supervivencia, pero también de construcción de la existencia es la flexibilidad (personal, conceptual, profesional, social).

He aquí, pues, uno de los grandes retos que han de afrontar los sistemas productivos y educativos: formar personas flexibles capaces de participar como ciudadanos y productores en una era en la que poco sentido tiene la estabilidad, los dogmatismos, los comportamientos rígidos, la defensa del statu quo.

Ya hemos sugerido que un cambio de paradigma cultural demanda cambios en las maneras de percibir y actuar frente al mundo, pues las actitudes, conocimientos y habilidades que han de poseer las personas no son (no pueden ser) las mismas que las del pasado. Cambiar de paradigma cultural implica emprender un viaje sin retorno.

Para cumplir con esta difícil labor, vamos a utilizar las cuatro categorías sobre el cambio de paradigma cultural (producción, trabajo, educación y formación, y sistemas organizacionales y de gestión), no sin advertir que, por razones metodológicas, dejamos de lado otro tipo de cambios culturales: políticos, sociales, religiosos, etc.

Si nos atenemos, por una parte, a los hechos y tendencias que muestra la Era del Conocimiento, a los sistemas educativos se les está demandando preparar personas con actitudes, conocimientos y capacidades intelectuales para lidiar con un cambio aceleradamente rápido, así como poseer habilidades prácticas que permitan adaptarse con facilidad a situaciones y circunstancias siempre cambiantes, lo cual exige, entre otras cosas:

- El mayor dominio posible –por parte de las personas – de habilidades de lectura, escritura y comprensión matemática; capacidad de abstracción y conocimiento del lenguaje simbólico, pues, hoy día, se requiere interpretar y comprender procesos técnicos, leer manuales de instrucciones, realizar controles de calidad, ser rigurosos en las especificaciones de insumos y productos, etc.
- Una amplia formación técnico-científica, que incluye la comprensión sobre cómo la ciencia se relaciona con la tecnología y cómo ésta afecta la sociedad (alfabetismo científico técnico).
- Una sólida formación de base, que procure e integre “saber, saber-hacer y hacer”, mediante la conjugación de lo teórico y lo práctico; lo humanístico y lo técnico-profesional.
- Una especialización flexible, polivalente y multifuncional que faculte a las personas para moverse horizontal y verticalmente dentro de las organizaciones, con despliegue creativo e innovador.

- Cultivo de una serie de competencias, que permita a las personas plantear y resolver problemas apropiadamente; pensar críticamente; expresar sus ideas en forma clara; trabajar y aprender de manera autónoma; comprometerse en actividades que implique colaboración mutua (que incluyen actitudes y habilidades de planificación, organización, trabajo en equipo, puntualidad, capacidad de escuchar y seguir instrucciones, dar y recibir órdenes).
- Una oferta educativa flexible y diversificada, de acuerdo con las demandas educativas y de formación presentadas por las personas y el medio productivo, laboral y social, y que facilite la formación continua.

Si, por otra parte, nos atenemos a los hechos y tendencias que muestra la Era del Conocimiento, a los sistemas educativos y de formación profesional se les está demandando -en función de alcanzar los objetivos educativos anteriormente señalados- formas organizacionales y de gestión que permitan responder y adaptarse con facilidad a las situaciones y circunstancias siempre cambiantes que en el campo educativo presenta la sociedad, lo cual requiere, entre otras cosas de:

- Organizaciones abiertas, flexibles, participativas y autónomas que -basadas en la planificación estratégica- están permanentemente atentas a las necesidades y demandas educativas presentadas por la sociedad en general, y por el medio productivo y laboral, en particular.
- Organizaciones planas, interactivas y conectadas en red, en las que “pensar”, “supervisar” y “hacer”, se convierten en labores simultáneas que se conjugan permanentemente.
- *Organizaciones orientadas a obtener resultados educativos pertinentes, de calidad y con equidad social.*

- Personal directivo, docente y administrativo con capacidad de aprendizaje permanente y con una sólida formación de base, técnica y tecnológica.

Por lo tanto:

Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias⁴²

La tarea central del “Levantamiento de Perfiles por Competencias” es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en un tiempo relativamente corto. Los datos recolectados pueden ser ingresados en cualquier otro sistema informático para su tratamiento y gestión.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO.

4.1.1 EL CONCEPTO DE METODOLOGÍA.

Es el conjunto de procedimientos que se agrupan y organizan por etapas, cada una de las cuales tienen objetivos específicos y conforman un sistema dirigido a cumplir un propósito acorde a una lógica determinada.

Bajo el criterio anterior entonces podemos deducir en que consistiría la metodología para el levantamiento de perfiles ocupacionales por competencias.

Asumiendo las concepciones teóricas expuestas por el Dr. Jorge Forgas⁴³, esta metodología cumple con cinco etapas:

6. Diagnóstico.
7. Determinación de las Competencias.

⁴² Spencer y Spencer - 1993

⁴³ Universidad Pedagógica Frank País, Santiago de Cuba.

8. Determinación de los elementos de los perfiles.
9. Instrumentación.
10. Evaluación.

En la etapa 1, diagnóstico, contemplamos las siguientes actividades:

- 1.1 Detección de necesidades.
- 1.2 Recursos materiales, humanos y financieros.
- 1.3 Caracterización del área profesional.
- 1.4 Análisis, diseño y descripción de los puestos.

Por lo tanto, para nuestro trabajo, el Levantamiento de Perfiles se basa en la aplicación de la metodología anterior pero resumiéndola en las siguientes actividades:

- Identificar las actividades principales del puesto (son los criterios de rendimiento superior).
- Levantar el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).
- Determinar las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

4.1.2 BENEFICIOS DEL MÉTODO DESARROLLADO.

1. Acelera los procesos de selección.
2. Proporciona los elementos de entrada para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
3. Proporciona elementos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
4. Puede ser adaptado para establecer diferentes criterios de rendimiento y modelos de competencias para funciones, áreas / departamentos, grupos ocupacionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencias

- para toda la organización.
5. Sigue la línea de actuación de otras metodologías recomendadas por la OIT.
 6. Utiliza el concepto de “competencias integrales”; esto es, define tanto los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para desempeñar esos criterios en el máximo nivel de eficacia.
 7. Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
 8. Consigue la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
 9. Es una metodología eminentemente participativa basada en el análisis de los procesos que se cumplen en la empresa.
 10. Se convierte en un elemento de apoyo en el camino hacia la calidad porque obliga a levantar los perfiles bajo la óptica de la gestión por procesos, en función de los clientes, en función de las competencias integrales.⁴⁴
 11. Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
 12. Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (criterios de rendimiento, tareas esenciales, perfiles de competencias, fichas de destrezas, etc.),
 13. Implementa la idea en la organización que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.
 14. Difunde el tema de competencias en toda la organización aportando con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales.
 15. Está dirigido a conseguir que se cumplan los objetivos estratégicos de la empresa a través de la selección del personal más idóneo y que los resultados, de alto desempeño, estén de acuerdo con los objetivos y misiones de los procesos.

La metodología tradicional para el desarrollo de modelos de competencias, implicaba el uso de entrevistas de eventos conductuales (EEC), aplicadas de manera individual, que posteriormente eran transcritas y codificadas. El método resultaba excesivamente lento, costoso e ineficiente. Además, suponía la

⁴⁴ ISO 9001 - 2000

formación de un equipo de analistas que, como mínimo, trabajaba cuatro o seis meses a tiempo completo para generar resultados.

El método propuesto está pensado no sólo para generar perfiles con la mayor rapidez posible, sino que además se basa en el uso de conceptos y técnicas de validez comprobada, encaminadas a asegurar la calidad de los resultados logrando adaptarse fácilmente a las necesidades prácticas de las organizaciones, sin sacrificar la severidad de la metodología ni la calidad de los resultados esperados.

4.1.3 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES.

El Método a seguir se basa en la identificación de las actividades dadas por el proceso, como puede observarse en el GRÁFICO 4.1:

Además de los principios de la Gestión por Procesos; para el análisis y la descripción de los puestos de trabajo también utilizaremos los principios del método de expertos (analistas) o Delphi. Donde a través de ponderaciones se determinarán las actividades principales y las respectivas competencias.

Pretendemos alcanzar una conjunción entre las necesidades de la profesión y las necesidades del profesional.

4.1.3.1 Necesidades de la profesión.

Conjunto de problemas que deben ser resueltos por un profesional en diferentes puestos ocupacionales, esto implica determinar las competencias para el puesto (Perfil Profesional)

4.1.3.2 Necesidades del Profesional.

Carencias materiales y/o espirituales que activan la personalidad hacia la actividad para satisfacer su crecimiento personal, esto implica determinar necesidades de capacitación y/o formación para el profesional.

FIGURA 4.1

ACTIVIDADES

COMPETENCIAS

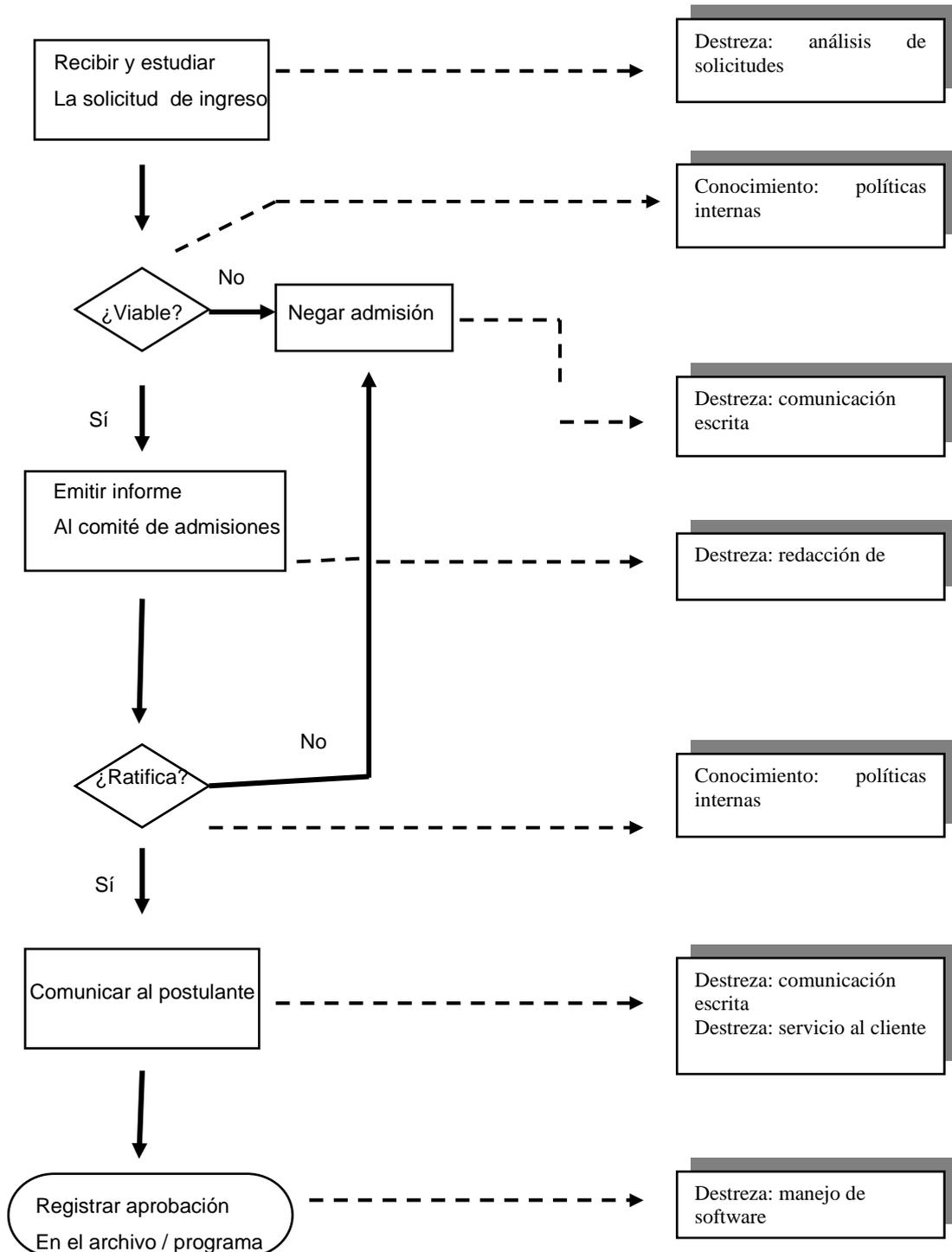


Figura 4.1: Proceso de admisión de un postulante a una Universidad.

Elaborado por: Javier Albuja T.

El método se desarrolla en un taller⁴⁵ de analistas (Método Delphi) que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

El taller es conducido por personal del área de recursos humanos de la empresa o por personal de consultoría externa, quienes ofrecen las instrucciones necesarias para que los analistas proporcionen la información pertinente.

Lo ideal es que se formen grupos de dos a tres analistas (dependerá del tamaño del área o departamento) por posición o cargo a analizar, ya que el método está diseñado para aprovechar las ventajas del trabajo en equipo. No obstante, si no existe el número suficiente de expertos, no hay inconveniente en tener un solo informante por puesto. Sin embargo, en este caso se debe revisar y evaluar con mayor detalle la información proporcionada.

4.1.4 EXAMINAR LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL CARGO.

En el capítulo 3 vimos, La Gestión por Competencias, que es necesario construir una matriz DACUM⁴⁶ en las que se definen las áreas de responsabilidad y un conjunto de tareas para cada una de ellas.

En el presente trabajo, las áreas de responsabilidad se refiere a la MISIÓN O PROPOSITO del cargo. El siguiente paso es validar las tareas y seleccionar aquellas que serán parte del proceso de ingreso y otras como parte del proceso de capacitación.

⁴⁵ Ver Anexos de Taller

⁴⁶ DACUM.- Developing a Currículo.- Metodología de Análisis Cualitativo del Trabajo que sigue la lógica de la Gestión por Procesos.

La primera información que los analistas deben realizar es describir las actividades que realizan en el proceso de su cargo cuyo perfil se va a construir o actualizar.

Se pide dos cosas a los analistas:

- Que enumeren las actividades del cargo y
- que identifiquen las más importantes.⁴⁷

El listado de las actividades es útil por las siguientes razones:

- Se desea obtener un alto nivel de confianza en los resultados. Normalmente un pequeño grupo de personas participa en la preparación de la lista inicial de tareas del DACUM, pedir a un mayor número de personas expertas genera más confianza de que esta lista está más completa y más exacta.
- Si se desea información adicional sobre cada tarea. Existen muchos tipos de información sobre la naturaleza de cada tarea, que deben recopilarse con frecuencia. Estas deberían contener, entre otras informaciones, sobre la importancia de la tarea (valor agregado), dificultades para aprenderlas y ejecutarlas, frecuencias con que se realiza, posibilidades de mejoramiento o cambio.
- Si se necesita o desea una mayor aceptación “política” del procedimiento del análisis del trabajo. Las personas que participan activamente en el proceso de análisis del trabajo prestan más apoyo a ese esfuerzo.
- Si existe una lista de tareas que fueron preparadas hace tiempo, esta puede usarse aplicando un procedimiento de verificación que nos permita identificar nuevas tareas y sacar a aquellas que se han

⁴⁷ Ver Anexo 4.1

modificado o eliminado debido a cambios tecnológicos.

Un puesto de trabajo puede tener muchas actividades, pero no todas ellas tienen el mismo nivel de importancia o impacto para la organización. En otras palabras, no todas las actividades de un cargo tienen la misma importancia para la consecución de los objetivos corporativos, es decir no todas tienen o proporcionan el mismo valor agregado. Así, un perfil de competencias se elabora únicamente a partir de las actividades esenciales, aquellas que proporcionan el más alto valor agregado para conseguir los resultados del proceso.

Para la identificación de actividades principales aplicamos el Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: "el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas restantes genera apenas un 20% de los resultados". La idea es que los analistas identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados (efectos) para la organización. La siguiente figura ilustra el Teorema de Pareto.

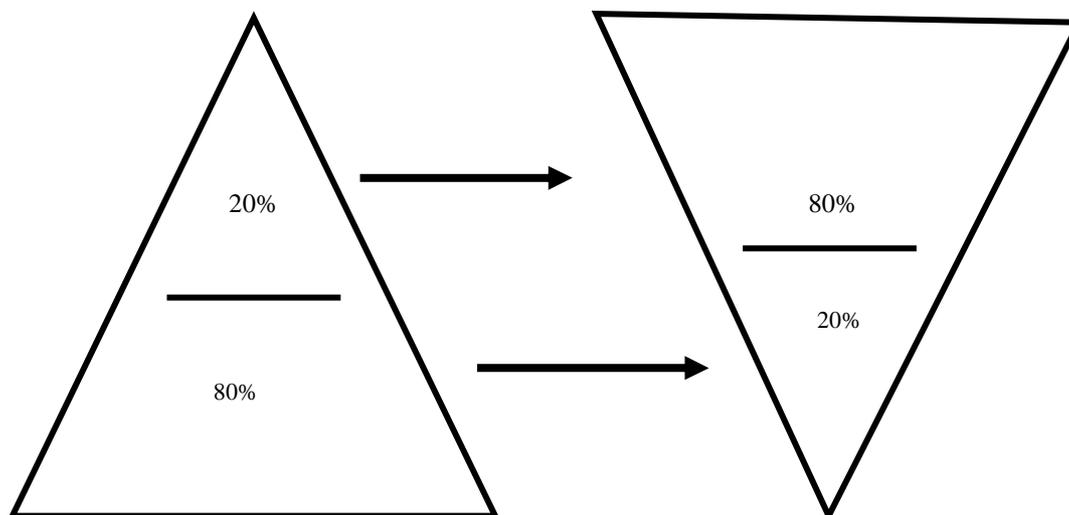


Figura 4.2. Teorema de Pareto

Elaborado por: Javier Albuja T.

Para aplicar el Teorema de Pareto a los puestos de trabajo, se llenará la siguiente Matriz 4.1

MATRIZ 4.1
LISTA DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE ADQUISICIONES

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO					
Departamento / Área: Administrativo					
Nombre del cargo / puesto: Adquisiciones y Servicios Generales					Fecha:
26/07/2007					
Analistas: Ing. Patricio Pástor / Susana Barriga / Javier Albuja					Hoja 1
de 2					
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA DETERMINAR LAS PRINCIPALES.			
		F	CE	C	Total
1	Elaborar el plan anual de adquisiciones de bienes y servicios para la empresa	1	4	4	17
2	Elabora y mantiene actualizado el registro de proveedores de la CIA	3	3	3	12
3	Solicita cotizaciones a los proveedores calificados	3	2	2	7
4	Elabora informe de alternativas de adquisición.	3	2	2	7
5	Solicita elaboración de contratos	2	1	1	3
6	Controla la ejecución de los contratos y de los procesos de adquisición.	4	4	3	16
7	Revisar las facturas de pagos a proveedores de bienes y servicios y solicita el pago	4	2	2	8
8	Controla la calidad del gasto de los servicios generales.	3	3	3	12
9	Realizar el control del mantenimiento de los vehículos de la empresa	4	3	3	13
10	Controlar el mantenimiento de los equipos de copiado e impresión.	1	4	3	13
11	Controla los movimientos de los activos fijos asignado a cada empleado.	3	4	3	15

Observación: Se listan todas las actividades o funciones que se ejecutan en el puesto y también aquellas que debería ejecutar.

Vamos a determinar la caracterización del área profesional de manera coherente y lo mas real posible

Cómo redactar las actividades:

Basados en la Gestión por Procesos⁴⁸, una actividad o tarea se describe de la siguiente manera:

- *Empezar siempre con un verbo en indicativo o infinitivo y posteriormente, escribir el objeto del verbo (qué / quién).*

Ejemplos:

Cuadro. 4.1

Como redactar actividades

Verbo en indicativo / infinitivo	Objeto del verbo (qué / quién)
1. Participa	en las reuniones semanales del área
2. Atiende	a los clientes que llegan a recepción
3. Elaborar	los balances de comprobación
4. Inspecciona	la calidad de los productos

⁴⁸ ISO 9001, 9004 - 2000

CUADRO 4.2

DESCRIPCIONES CORRECTAS E INCORRECTAS DE TAREAS

Algunas descripciones Incorrectas	Problemas detectados	Descripciones corregidas
1. Se mantiene actualizado en los desarrollo tecnológicos	El verbo ser no describe conductas observables.	Estudia los nuevos avances tecnológicos
2. Visita y vende a los clientes.	Las acciones de visita y venta no son necesariamente consecutivas. Son dos tareas separadas.	Visita a los clientes asignados. Vende los productos XYZ.
3. Elabora informes.	Demasiado genérico. Se debe especificar el tipo de informes	Elabora los informes de producción mensual.
4. Control de mantenimiento	Confuso, falta un verbo. Control no es igual que controlar.	Controla el proceso operativo de planta.
5. Conoce las solicitudes ingreso	El análisis de puestos describe solamente conductas observables.	Estudia las solicitudes de ingreso
6. Redacto los informes de producción.	Los verbos no deben estar en primera persona.	Redacta los informes de ventas mensuales.
7. Está al tanto de los pedidos de los clientes.	El verbo estar no describe conductas o acciones observables.	Atiende los pedidos de los clientes.
8. Concreta cinco ventas del producto X al mes.	Es una descripción de resultados y no de actividades.	Vende el producto X.

Elaborado por: Javier Albuja T.

- Cuando se escriban tareas, es recomendable no utilizar los siguientes verbos: administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir y controlar. Estos verbos por lo general se utilizan para agrupar varias tareas, de modo que hay que tener cuidado con su uso⁴⁹.
- Tampoco se deben utilizar verbos que hagan referencia a conductas enteradas como: conocer, comprender, saber, apreciar, valorar, piensa, etc. Sólo se deben usar verbos de conducta observable.

CUADRO 4.3.- OPCIONES DE CLASIFICACIÓN DE TAREAS (PREGUNTAS) QUE PUEDEN UTILIZARSE EN UN PROCESO DE VERIFICACIÓN.⁵⁰

- Importancia de la tarea: se refiere a que tan crítica es para el trabajo en conjunto.
- Dificultad de aprendizaje: se refiere a que tan difícil es aprender a realizar la tarea de manera satisfactoria y con calidad.
- Frecuencia de ejecución de la tarea: indica que tan frecuentemente realizan los trabajadores la tarea.
- Tiempo empleado realizando la tarea: indica el porcentaje aproximado de tiempo de trabajo empleado al realizar la tarea.
- Consecuencia de la realización de la tarea: indica el nivel en que la ejecución inadecuada afecta a la persona, proceso, equipos, otros procesos, otras actividades, seguridad y medio ambiente.
- Tolerancia que demora en la tarea: se refiere a la demora permitida sin que esto cause resultados o efectos no deseables.
- Nivel de entrada: indica si se espera que los trabajadores principiantes ejecuten esa tarea.
- Probabilidad de ocurrencia de ejecución deficiente: se refiere que tan probable es que la tarea se realice de manera inadecuada.
- Porcentaje de ejecución: indica el porcentaje de cuantos realmente realizan este trabajo.

⁴⁹ Normalmente estos verbos pueden utilizarse en la descripción de Macro Procesos.

⁵⁰ Las definiciones y criterios analizados en este Cuadro, sirven como fundamento para otorgar, más adelante, la clasificación y ponderación de las actividades principales (F, CE, CM)

- Necesidad de adiestramiento: indica la cantidad de adiestramiento que los trabajadores necesitarán para realizar efectivamente la tarea.
- Contexto de aprendizaje apropiado: indica donde es más eficaz el aprendizaje de una tarea dada.

Elaborado por: Javier Albuja T.

4.1.5 CALIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

Para determinar cuales son las actividades principales se procede a calificar a todas las actividades descritas en la matriz anterior.

Esta valoración se realiza en función de la siguiente escala y nos permitirá identificar las actividades principales del puesto.

- F = frecuencia en la ejecución de la actividad
- CE = consecuencia por la no aplicación correcta de la actividad, que efectos produce una ejecución errada de la actividad.
- C = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.

Definición.	Como aplicar.
• Frecuencia:	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
• Consecuencia	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
• Complejidad	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Estos criterios se manifiestan en la guía de aplicación de la Norma ISO 9001 y otras herramientas administrativas⁵¹ que nos permite disminuir la probabilidad de ocurrencia de fallas; estamos calificando, de cierta manera, los riesgos de las actividades. Con la Valoración dada a los factores estamos entrando en una etapa preventiva de Gestión de los Recursos Humanos.

4.1.5.1 VALORACIÓN DE LOS FACTORES – CUADRO 4.4

Valor	Frecuencia	Consecuencia de realización errada – CE	Complejidad en la ejecución de la actividad C
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la empresa en distintos procesos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Por lo menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Mínimo una vez cada quince días	Consecuencias no graves que repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otras actividades o procesos	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: poca incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto o proceso	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro Más de un mes	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Elaborado por: Javier Albuja T.

Ver Anexos de calificación de las actividades en los distintos cargos en la empresa Petróleos y Servicios.

⁵¹ Six Sigma, ISO/TS 16649

COMO VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS PRINCIPALES

$$\text{Total} = \text{frecuencia} + (\text{CE} \times \text{CM})$$

Cómo identificar las actividades esenciales:

1. El número máximo de actividades principales será 4.⁵²
2. Las 3 ó 4 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.⁵³

Qué significa una actividad principal:

1. Es aquella que tiene el mayor impacto para la empresa porque genera resultados que agregan valor.
2. Exige las principales competencias de la persona (conocimientos, destrezas, aptitudes, habilidades, valores, etc.).

En el Cuadro 4.5 se ve otro método para realizar un análisis ocupacional. En el se representa cada tarea, agrupada por cada Área de responsabilidad y se pide a los expertos que respondan a las tres preguntas más comunes.

Este cuestionario emplea una escala de cuatro niveles (puntaje) para cada pregunta, normalmente los expertos o analistas encierran con un círculo la respuesta que consideran apropiada.

En las instrucciones se pide a los analistas que aporten con cualquier dato que pudiera faltar. Como podrá apreciarse en el cuadro 4.2 las tareas están agrupadas por áreas de responsabilidad.

⁵² Aplica Pareto, normalmente un puesto de trabajo no tiene más de 20 actividades.

⁵³ Ver Anexo de Actividades Principales en la Empresa Petróleos y Servicios.

CUADRO 4.5. MODELO DE CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DE TAREAS.

CARGO.	Importancia				Dificultad de aprendizaje				Frecuencia de la tarea			
	Muy importante		No es importante		Muy difícil		Muy fácil		Continua		Poca o nunca	
Actividad 1	3	2	1	0	3	2	1	0	3	2	1	0
Actividad 2	3	2	1	0	3	2	1	0	3	2	1	0
Actividad n.	3	2	1	0	3	2	1	0	3	2	1	0

Fuente: Diplomado Internacional por Competencias, Universidad Frank País - Cuba

Elaborado por: Javier Albuja T.

4.2. ELABORAR EL PERFIL POR COMPETENCIAS.

Un perfil por competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características personales requeridas por la empresa para desempeñar un puesto o actividad con competencia (calidad, cero errores, etc).

Un perfil se deriva del análisis de las actividades principales del puesto. Hay que considerar que en la gestión de recursos humanos por competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos. Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error.

A diferencia de la administración tradicional de recursos humanos donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema. Por esta razón, la metodología de competencias enfatiza la construcción de los perfiles de competencias.

Para la elaboración de los perfiles en Petróleos y Servicios se utilizaron los siguientes diccionarios: de conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos.

Estos diccionarios son el resultado de un proyecto elaborado por un grupo de investigadores y consultores que realizaron su trabajo denominado ONET (occupational network), para la Secretaría laboral del Gobierno de los Estados Unidos⁵⁴ Al final de este capítulo constan como referencias estos diccionarios.

Los analistas ya han identificado las actividades esenciales de la posición. Ahora tienen la tarea de identificar los conocimientos y las destrezas requeridas. A este efecto se usará la siguiente metodología.

4.2.1 MÉTODO PARA IDENTIFICAR LOS CONOCIMIENTOS

Dentro del proceso de levantamiento del perfil, la siguiente etapa es identificar los conocimientos y para ello hemos utilizado la siguiente matriz: Matriz 2

MATRIZ 4.2. CONOCIMIENTOS PARA EL CARGO DE: ADQUISICIONES Y SERVICIOS GENERALES.

Actividades principales del puesto	Conocimientos Académicos
Elaborar el plan anual de adquisiciones de bienes y servicios para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Contabilidad. • Finanzas.
Controla los movimientos de los activos fijos asignado a cada empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Administración
Realizar el control del mantenimiento de los vehículos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Administración
Controla la ejecución de los contratos y de los procesos de adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Administración

Elaborado por: Javier Albuja T.

Para completar la columna de conocimientos se debe realizar la siguiente pregunta:

⁵⁴ Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret, & Fleishman, 1999

- *Para desempeñar esta actividad ¿qué conocimientos se requieren?*⁵⁵

Ejemplo sobre cómo completar la columna "conocimientos"

Recepcionista – telefonista de PyS.	
Actividades principales	Conocimientos requeridos
1. Responde las llamadas telefónicas.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución
2. Atiende a los clientes y al público.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución
3. Orienta a los clientes.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución

4.2.1.1 ANALISIS, DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS.

En esta parte del diagnóstico se deben determinar los requisitos y compromisos del puesto, competencias, condiciones de trabajo, cultura organizacional lo que le permitirá a la empresa responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?

Definición de conocimientos:

Los conocimientos son conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información.

⁵⁵ Normalmente todas las actividades de control o toma de decisiones requieren de conocimientos.

Qué no son conocimientos:

Cuando nos referimos a la gestión por competencias es muy importante no confundir conocimientos con otras competencias como las destrezas, las capacidades, etc. La mejor manera es aplicar la siguiente regla:

- Por lo general los conocimientos empiezan con sustantivos (economía, contabilidad, finanzas, etc.)
- En cambio las destrezas y las capacidades empiezan con un verbo (transportar, evaluar, manejar, etc.).

Es importante recalcar que hay dos tipos de conocimientos:

- **Técnicos o académicos.-** Conocimientos que se adquieren mediante educación formal, por ejemplo: administración, finanzas, medicina, circuitos electrónicos, etc.
- **Informativos.-** Conocimientos que se adquieren por simple escucha o lectura de material informativo, por ejemplo: horarios de la empresa, políticas de la organización, nombres de las personas que laboran en el lugar de trabajo, etc.

4.2.1.2 COMO IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto.

Analizando las actividades principales del cargo:

- Se identificarán las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo una **V**.
- Si es apropiado, se deberá detallar los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.

En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia

Para el caso de los conocimientos informativos, se sugirió a los analistas que se orienten con el contenido de la siguiente tabla y luego describan los conocimientos específicos:

CUADRO 4.6
CÓMO IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción
1. Institucionales.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, políticas de la empresa.
2. Departamentales.	Conocimiento de las prácticas, enfoques de un área profesional en particular.
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado o el entorno donde se desenvuelve el negocio.
4. Productos y servicios.	Conocimiento de los productos y servicios de la institución.
5. Personas y áreas.	Conocimiento de personas, áreas / departamentos de la institución.
6. Leyes y regulaciones.	Conocimiento de leyes, reglamentos, regulaciones importantes para el trabajo.
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.
8. Proveedores	Conocimiento de los proveedores
9. Otros grupos	Conocimiento de socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.
10. Datos empresariales.	Conocimiento de estadísticas financieras, de producción, de ventas, de recursos humanos, de sistemas, de comercialización, etc.

Elaborado por: Javier Albuja T.

4.2.2 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR LAS DESTREZAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS.

Concluida la identificación de los conocimientos, los analistas proceden a la identificación de las destrezas genéricas. La mejor manera de identificar destrezas o habilidades es mediante el uso de fichas que contengan las destrezas y sus definiciones.

Cada ficha contiene una destreza y su definición. Las destrezas que se utilizan en esta metodología provienen del proyecto ONET .

Las destrezas de ONET han sido debidamente traducidas y adaptadas al castellano.

4.2.2.1 PASOS PREVIOS PARA LA IDENTIFICACION DE DESTREZAS GENERICAS

El desempeño de una actividad requiere interactuar con alguno de los siguientes tres elementos: Cuadro 4.7

**CUADRO 4.7.
ELEMENTOS QUE INTERACTÚAN CON LAS ACTIVIDADES.**

Personas - P	Cosas - C	Datos -D
La ejecución de la actividad implica interactuar con personas (individuales o en grupo).	La ejecución de la actividad implica interactuar con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.	La ejecución de la actividad implica interactuar con datos o informaciones: Incluye: datos numéricos, estadísticas, textos, informaciones.

Elaborado por: Javier Albuja T.

Si bien cabe la posibilidad de que una sola actividad tenga más de una interacción, siempre existe *una y sólo una* interacción primaria o principal.

Se debe identificar la interacción primaria de las actividades esenciales de la posición que está analizando. Para identificar la interacción primaria se realiza la siguiente pregunta:

¿La ejecución de esta actividad implica interactuar principalmente con: (P) personas, (C)cosas o (D)datos?

A continuación se presenta un ejemplo de identificación de interacciones primarias del puesto de Adquisiciones y Servicios Generales.

CUADRO 4.8.
INTERACCIONES PRIMARIAS DEL PUESTO DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS
GENERALES.

Actividades principales del puesto	Conocimientos Académicos	PC D
Elaborar el plan anual de adquisiciones de bienes y servicios para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Contabilidad. • Finanzas. 	D
Controla los movimientos de los activos fijos asignado a cada empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Administración 	D
Realizar el control del mantenimiento de los vehículos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Administración 	D
Controla la ejecución de los contratos y de los procesos de adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Administración 	D

Elaborado por: Javier Albuja T.

Los analistas pueden preseleccionar y descartar aquellas destrezas que evidentemente carecen de relevancia para el puesto. Por ejemplo, las destrezas técnicas no son aplicables a puestos administrativos.

Los expertos tienen que leer cada descripción y decidir si la destreza es imprescindible para desempeñar el puesto. Es importante diferenciar entre imprescindible y deseable.

Al final se tiene dos grupos de destrezas. Las seleccionadas y las descartadas. Luego se priorizan las destrezas seleccionadas poniendo en primer lugar la que consideran más importante y así sucesivamente.

Se ha pedido que prioricen y escojan las 5 más importantes por la razón que los perfiles de competencias para ser prácticos no deben contener demasiadas competencias.

Un número excesivo de competencias vuelve poco práctico al perfil. Además hay que tomar en cuenta que esas 5 destrezas escogidas deberán ser ubicadas en alguna de las celdas que se encuentran en la columna "destrezas" a fin de vincularlas con las actividades esenciales del cargo. Una misma destreza puede repetirse en más de una actividad principal.

La ubicación o prioridad de las destrezas en una de las celdas de la columna, tiene por finalidad asegurar que estas son necesarias para desempeñar alguna o algunas de las actividades principales de la posición. Si la destreza no puede ser ubicada o vinculada a alguna de las tareas esenciales del puesto puede significar que:

- a) Falta identificar alguna actividad esencial de la posición.
- b) La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización.
- c) La destreza requiere adaptación al puesto.

El siguiente cuadro presenta las soluciones en el caso de las dudas e inquietudes que manifestaron los analistas para vincular las destrezas con las actividades esenciales.

CUADRO 4.9
DIFICULTADES PARA VINCULAR LAS DESTREZAS CON LAS ACTIVIDADES
PRINCIPALES

Dificultades para vincular las destrezas con las actividades esenciales	Soluciones implementadas
a) Faltaron identificar algunas actividades esenciales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar las actividades planteadas. ▪ Agregar actividades
b) La destreza no ha sido escogida correctamente por una inadecuada priorización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar la priorización efectuada. ▪ Volver a seleccionar las destrezas.
c) La destreza requiere adaptación al puesto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambiar el nombre a la destreza. ▪ Ajustar la definición de la destreza. ▪ Crear una nueva destreza.

Elaborado por: Javier Albuja T.

Si bien cabe la posibilidad de que una sola actividad tenga más de una interacción, siempre existe *una y sólo una* interacción principal.

La tarea de los analistas consiste en identificar esa interacción de las actividades principales del cargo que están analizando.

Identificada la interacción que se da en cada una de las actividades esenciales, se puede entonces reducir las posibilidades de asignación de las destrezas genéricas que tendrían relación con Personas (P), Datos (D) o Cosas (C).

Para el efecto, en cada una de las descripciones de destrezas generales que constan en las fichas y en el diccionario, aparece el elemento predominante de interacción, lo que facilita el trabajo de los analistas.

4.2.3. METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

Luego se procede a determinar si existen destrezas específicas, tomando como referencia las actividades principales, se determina si éstas requieren ciertas destrezas como:

- Dominio de idiomas escritos o hablados (inglés, francés, etc.).
- Manejo de programas informáticos (Word, Excel, etc.).
- Operación de equipos (fax, computadores, teléfonos, etc.).
- Operación de máquinas o herramientas.

El resultado final de cada grupo de analistas debe ser la matriz de actividades esenciales y competencias debidamente complementada⁵⁶.

Es recomendable que, antes de entregar las hojas a los analistas, se proporcione un ejemplo de los resultados que se esperan para que tengan claro lo que deben generar.

CUADRO 4.10.
ADQUISICIÓN Y SERVICIOS GENERALES

Actividades principales	Conocimientos Académicos	Destrezas Requeridas (diccionario ONET)
Elaborar el plan anual de adquisiciones de bienes y servicios para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Contabilidad. • Finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información. • Organización de la información. • Planificación. • Manejo de recursos financieros. • Juicio y toma de decisiones.

⁵⁶ Ver Anexo

Controla los movimientos de los activos fijos asignado a cada empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de la información. • Organización de la información.
Realizar el control del mantenimiento de los vehículos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de la información. • Planificación. • Evaluación de soluciones.
Controla la ejecución de los contratos y de los procesos de adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información. • Pensamiento analítico.

Elaborado por: Javier Albuja T.

4.2.3.1 PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

Para establecer si el puesto requiere destrezas específicas para su ejecución. se siguen los siguientes pasos:

- Analizar cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque SI - NO
- En la columna “especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del puesto es necesaria la destreza “manejar programas informáticos”, en la columna “especifique” debe escribir: “manejo de Word y Excel” o “manejo de Microsoft Office”.

CUADRO 4.11
DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS

Destrezas específicas	SI - NO	Especifique
1. Manejar programas informáticos		
2. Usar otros idiomas: (especifique)		Idioma:

el idioma, y el nivel requerido)		Alto Medio Bajo Hablado: Escrito: Leído:
3. Operar equipos de oficina:		
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas		
5. Otras destrezas específicas:		

Fuente: Método COMPERS, Paredes y Asociados.

Elaborado por: Javier Albuja T.

4.2.4 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR “OTRAS COMPETENCIAS”

En este paso ya se ha completado la mayor parte del perfil por competencias. Están establecidas las actividades principales, los conocimientos y las destrezas genéricas y específicas requeridas por la posición⁵⁷.

Sin embargo, existen otras competencias que pueden agregarse al perfil. Estas competencias son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes.

Dado que estas competencias son más psicológicas es preferible que un experto en psicología industrial identifique estas competencias. Evidentemente, la identificación de estas competencias tiene que realizarse una vez concluido el taller por parte del especialista.

Sin embargo, la columna "otras competencias"⁵⁸ puede ser usada si los analistas consideran que es necesario agregar alguna característica que no es

⁵⁷ Ver Anexos

⁵⁸ Se considera que los conocimientos y las destrezas son competencias “duras”; es decir, constituyen los requerimientos profesionales y técnicos para ejecutar el trabajo. En cambio, las “otras competencias”

conocimiento ni destreza. Posteriormente los analistas revisarán esos aportes para estimar su relevancia.

Por ejemplo, el perfil de competencias del responsable de Adquisiciones y Servicios Generales de Petróleos y Servicios sería:

CUADRO 4.12.
PERFIL POR COMPETENCIAS.

Actividades principales	Conocimientos Académicos	Destrezas Requeridas (ONET)	Otras competencias (Aptitudes – rasgos)
Elaborar el plan anual de adquisiciones de bienes y servicios para la empresa	Administración. Contabilidad. Finanzas.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información. • Organización de la información. • Planificación. • Manejo de recursos financieros. • Juicio y toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicativo • Organizado • Proactivo
Controla los movimientos de los activos fijos asignado a cada empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de la información. • Organización de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicativo • Organizado • Proactivo
Realizar el control del mantenimiento de los vehículos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de la información. • Planificación. • Evaluación de soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicativo • Organizado • Proactivo
Controla la ejecución de los contratos y de los procesos de adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información. • Pensamiento analítico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicativo • Organizado • Proactivo

Elaborado por: Javier Albuja T.

(aptitudes, rasgos, motivos, etc), son competencias “blandas”, esto es, características que se relacionan más con la “disposición” o motivación del individuo para ejecutar la tarea, que con su capacidad profesional.

4.3 DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES- ONET

Definición de destrezas

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Destreza	Definición.
Destrezas requeridas por interactuar con datos	
1. Comprensión Lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
6. Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
7. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
8. Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
10. Pensamiento crítico (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
12. Recopilación de información (D)	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
13. Organización de la información (D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.

Destreza	Definición.
14. Síntesis / Reorganización (D)	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Generación de Ideas (D)	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
16. Evaluación de ideas (D)	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
17. Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
18. Evaluación de soluciones (D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
19. Pensamiento conceptual (D)	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
42. Formular una visión (D)	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
43. Percepción de sistemas y entornos (D)	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
44. Identificar consecuencias ulteriores (D)	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
45. Identificación de causas fundamentales (D)	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
46. Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.

Destreza	Definición.
(D)	
47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
48. Organización de sistemas (D)	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
49. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
50. Manejo de recursos financieros (D)	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
Destrezas requeridas por interactuar con personas	
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
22. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
23. Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
24. Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
25. Instrucción (P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
26. Orientación de servicio (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
27. Construcción de	Establecer, mantener y ampliar relaciones

Destreza	Definición.
relaciones (P)	amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
28. Asertividad / firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
29. Orientación / asesoramiento (P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
52. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Destrezas requeridas por actuar con cosas	
30. Análisis de operaciones (C)	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
31. Diseño de tecnología (C)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
32. Selección de Equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
33. Instalación (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
35. Comprobación (C)	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
36. Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
37. Operación y Control (C)	Controlar la operación de equipos o sistemas.
38. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.

Destreza	Definición.
(C)	
39. Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
40. Detección de averías (C)	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
41. Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
Destrezas requeridas por ínter actuación mixta	
9. Monitoreo y control (P, C, D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
11. Identificación de problemas (P, D, C)	Identificar la naturaleza de un problema.
34. Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.

Fuente: Diccionario ONET.

Elaborado por: Javier Albuja T.

4.4 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN.

En el diseño de instrumentos de selección y formación del personal, deben preverse las estrategias de desarrollo de las capacidades plenas indicadas por las normas de competencias a fin de establecer los caminos formativos y de experiencia laboral que contribuyan a consolidar las competencias requeridas.

Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en

capacitación. Existen ciertas competencias, como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación, es más difícil. El Cuadro 4.12 nos indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a diversos tipos de competencias.

CUADRO 4.13

NIVEL EN QUE LA CAPACITACIÓN Y EL ENTRENAMIENTO MODIFICAN O DESARROLLAN A DIVERSOS TIPOS DE COMPETENCIAS⁵⁹

Competencias	Modificación
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

En la práctica, las empresas no pueden capacitar en todos los cargos que seleccionan, ya sea porque no tiene los recursos económicos necesarios, o porque simplemente se necesita una persona que empiece a trabajar inmediatamente en la posición sin ningún tipo de entrenamiento previo, como es el caso de la mayoría de empresas ecuatorianas. Por esta razón, es necesario preguntarle a los analistas qué conocimientos y qué destrezas serán adquiridas por la persona una vez que ingrese a la empresa o, por el contrario, qué conocimientos y qué destrezas debe traer la persona que ingresa por

⁵⁹ Tabla adoptada de Moreno (2001).

primera vez. Las competencias que la persona debe traer consigo serán evaluadas en procesos de selección.

¿Cómo determinar esas competencias?. A partir de la interacción dialéctica que existen entre los problemas profesionales, objeto de la profesión, y los objetivos del profesional, que a su vez permiten concretar como cualidad resultante un sistema de competencias profesionales.

En el Ecuador es difícil la determinación de un marco de competencias profesionales por sector productivo o servicio, por tanto debemos centrarnos exclusivamente en los problemas de la empresa Petróleos y Servicios.

Competencias evaluadas en la selección. Para establecer qué competencias serán evaluadas en selección se debe entregar la encuesta de requerimientos de selección y capacitación a los analistas (ver encuesta adjunta en el anexo).

Todas las competencias que hayan sido calificadas con “3” (antes de desempeñar el puesto) deben ser evaluadas en un proceso de selección. Las competencias calificadas con “1” son metas de capacitación y las competencias calificadas con “2” pueden opcionalmente ser evaluadas en selección. Posteriormente estas competencias también pueden ser objeto de capacitación.

Es importante destacar que el procedimiento de calificación de las competencias sólo se hace con los conocimientos y destrezas. Como se explicó, las demás competencias son difíciles de modificar con capacitación y entrenamiento. Pero, si estas otras competencias están presentes en el perfil, deben ser evaluadas en la selección.

El cuadro 4.12 nos indica que competencias deben ser consideradas para la selección y/o capacitación para el puesto de Adquisiciones y Servicios Generales en PyS.

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

1 = durante el desempeño del puesto, la empresa proporciona la capacitación respectiva.

2 = antes y durante el desempeño del puesto.

3 = antes de desempeñar el puesto, la persona trae esa competencia.

CUADRO 4.14.
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O
CAPACITACIÓN.

Adquisición y Servicios Generales de Petróleos y Servicios	
Conocimientos	
Áreas, personas, productos y servicios de la institución	1
Destrezas	
Operación de la central telefónica	1
Orientación de servicio	3

Con la entrega de estos datos termina el taller y el trabajo de los analistas. Posteriormente, los analistas de competencias tienen la labor de revisar, depurar e ingresar la información al sistema de Recursos Humanos de la empresa.

Los analistas elaboran una tabla para resumir los resultados de la encuesta de requerimientos de selección y capacitación:

Adquisiciones y Servicios Generales	Selección	Capacitación
Áreas, personas, productos y servicios de la institución		X
Operación de la central telefónica		X
Orientación de servicio	X	

Respecto al uso del perfil en procesos de evaluación del rendimiento este tema se analiza en el capítulo sobre evaluación del rendimiento basado en competencias.

A pesar que la metodología seguida para levantar perfiles está creada para obtener la información más completa y exacta por parte de los analistas, es necesario revisar y depurar la información antes de ingresarla al sistema.

A continuación se describen los aspectos que requieren revisión.

Sobre las actividades del puesto

Es importante que las actividades escritas por los expertos cumplan las siguientes condiciones:

- Empiecen con verbo (en indicativo o en infinitivo).
- Especifiquen el objeto del verbo con un prudente grado de claridad y detalle.

Los analistas deben revisar las actividades redactadas con el objeto de asegurar que:

- Empiecen siempre con un verbo (ej: asiste a las reuniones semanales).
- No sean excesivamente genéricas (ej: ejecuta los procesos a su cargo).
- No proporcionen detalles excesivos o innecesarios.
- No existan duplicaciones en las descripciones.
- Cada descripción mencione solamente una actividad o acción.

Es recomendable revisar todas las actividades que empiecen con los siguientes verbos: *Administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir, controlar.*

Estos verbos por lo general describen actividades muy extensas, de modo que existe la probabilidad de que estas descripciones sean muy genéricas.⁶⁰

El propósito de esta revisión es que las actividades estén redactadas con claridad y un acertado grado de detalle. Lo ideal es que las descripciones empiecen siempre con un verbo y especifiquen el objeto del verbo de manera precisa.

En ocasiones, las organizaciones ya cuentan con descripción de funciones (Manual de Funciones). Sin embargo, en ocasiones estas descripciones son muy genéricas y pueden presentar cierta dificultad en el momento de su calificación. Por tal razón se recomienda:

- Identificar de manera cualitativa las actividades esenciales: se pide a los expertos que simplemente señalen las actividades esenciales.
- Descomponer las funciones en sus tareas: en este caso los analistas deberán elaborar un Mapa Funcional..

Puede ser que algunas de las funciones sean muy genéricas y engloben tareas más específicas que tienen distintos grados de frecuencia, consecuencias de los errores y complejidad. Si ese es el caso, habrá de desglosar la actividad en tareas y debe procederse a calificarlas. Si, por el contrario, la función tiene unas tareas con características similares en términos de frecuencia, consecuencia de errores y complejidad, deberá calificarse directamente la actividad. En lo posible debe evitarse “no abrir”⁶¹ las funciones. Se recomienda hacerlo solo en los casos estrictamente necesarios.

En cuanto a las competencias, se ha analizado:

- Si los conocimientos son realmente conocimientos.
- Si las destrezas son realmente destrezas.

⁶⁰ Deberá construirse entonces un Mapa Funcional.

⁶¹ Descomponer la actividad en tareas.

- Si las competencias propuestas tienen sentido.

En varios puestos se pudo observar que los analistas habían escrito lo siguiente:

Actividades	Conocimientos	Destrezas
1. Atiende a los clientes	Productos de la organización	Juicio y toma de decisiones (?)
2. Elabora programas informáticos	Políticas de la empresa (?)	Programación
3. Revisa el contenido de las programaciones mensuales	Planes y proyectos institucionales	Hablado (?)

Como puede observarse hay competencias que no tienen una relación clara con la actividad. Por ejemplo, no está claro por qué la destreza “juicio y toma de decisiones”⁶² aparece vinculada a la actividad “atiende a los clientes”. Por tanto, su relevancia está en actividades relacionadas con el manejo de componentes organizacionales.

En el segundo caso, el conocimiento “políticas de la empresa” no tiene ninguna relación con la actividad, para “elaborar programas informáticos” no es una condición conocer las políticas de la empresa. Este conocimiento debe ser eliminado o convertido en una competencia departamental o de rol.

En el tercer caso también hay un desfase entre la destreza “hablado” y la actividad. La labor de revisión no demanda comunicación verbal.

Otras competencias

⁶² Juicio y toma de decisiones es una destreza que pertenece al grupo de las destrezas organizacionales

De toda la información que proporcionaron los analistas ésta es seguramente la que mas cuidado debe tener, dado que requiere conocimientos profesionales en psicología. Durante la revisión se trató de completar la columna “otras competencias” agregando las aptitudes, rasgos de personalidad, etc., que los analistas podían considerar como pertinentes

Una vez que la información fué debidamente revisada y pulida, se sugirió que la ingresarán a algún sistema informatizado para su almacenamiento y administración.

4.5 DESARROLLO DE LOS PERFILES PROFESIONALES EN PETROLEOS Y SERVICIOS.

El análisis de tareas nos permite tener mayor información de hasta donde es capaz de desempeñarse un trabajador en su puesto de trabajo, con este conocimiento de las tareas podemos conocer los límites de las actividades principales. De esta manera podemos hacer una correspondencia entre las actividades principales y las unidades de competencias específicas.

4.5.1 METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN Y REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL PUESTO E INDICADORES DE GESTIÓN

Paso 1: Definir la misión del Puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto?

.....

.....

Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del puesto, *no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto.*

Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	Área Académica
Formación básica			
Bachiller			
Estudiante universitario			
Técnico Superior o Tecnólogo			
Licenciatura			
Título profesional (especialización)			
Post grados: Diplomado Maestría Doctorado			

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios)	
Temas.	Número de horas

Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia

Experiencia (marque sólo una)	
Experiencia en instituciones similares Experiencia en puestos similares	
Tres meses Seis meses Un año	Uno a tres años Tres a cinco años Más de cinco años

Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son elementos cuantitativos objetivamente verificables que permiten medir los resultados esperados de una actividad para determinar si:

- cumplen con ciertas especificaciones
- la actividad ha sido desempeñada de un modo competente.

Los indicadores de gestión pueden servir, entre otras cosas, para elaborar los planes de acción de cada puesto. Todo buen indicador debe contener tres elementos indicativos:

- Calidad.
- Cantidad.
- Tiempo
- Que sean objetivamente verificables

Ejemplos de algunos indicadores:

ACTIVIDAD PRINCIPAL	INDICADORES
1. Vende el producto X.	<ul style="list-style-type: none"> Número de unidades a vender en determinado período de tiempo.
2. Atiende las llamadas telefónicas.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción de los usuarios con la atención telefónica.
3. Inspecciona la calidad de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> Número de productos inspeccionados en cierto período de tiempo. Ausencia de productos con falla.

4.5.2 DICCIONARIO DE APTITUDES Y CAPACIDADES LABORALES

Definición de Aptitud o Capacidad

Las aptitudes o capacidades son el potencial latente de un individuo para desempeñar un conjunto de actividades que tienen las mismas demandas aptitudinales. Las capacidades son más innatas y a diferencia de las destrezas, son difíciles de adquirir o modificar con capacitación y entrenamiento.

El presente diccionario está traducido y adaptado de:

Fleishman, E., Costanza, D., & Marshall-Mies, J. (1999). Abilities. In Peterson, N., Mumford, M., Borman, W., Jeanneret, R., & Fleishman, E. (Eds.), *An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET*. (pp. 175-195). Washington: American Psychological Association.

Capacidades Aptitudes	Definición Operacional	Nivel	Ejemplos
Capacidades Cognitivas Aptitudes que implican procesamiento mental de la información Capacidades verbales			
1. Comprensión	Escuchar y comprender	Alto	Comprender una

Oral	información o ideas presentadas en forma oral.	Bajo	conferencia de física avanzada. Comprender un comercial de TV.
2. Comprensión Escrita	Leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	Alto Bajo	Comprender un manual de instrucciones para la reparación de motores de aviones. Comprender las señales de una autopista.
3. Expresión Oral	Comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.	Alto Bajo	Explicar principios avanzados de genética a estudiantes de universidad. Cancelar por teléfono la entrega de un pedido.
4. Expresión Escrita	Comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	Alto Bajo	Escribir un texto de Economía avanzada. Escribir una nota notificando sobre una llamada telefónica.
Generación de Ideas y Capacidades de Razonamiento			
5. Fluidez de Ideas	Expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas.	Alto Bajo	Nombrar todas las estrategias aplicables en una batalla militar. Nombrar cuatro usos diferentes de un destornillador.
6. Originalidad	Proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; desarrollar formas	Alto Bajo	Inventar un nuevo tipo de fibra artificial. Utilizar una tarjeta de crédito para abrir la cerradura de una puerta.

	creativas de resolver un problema.		
7. Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.	Alto Bajo	Reconocer una enfermedad en una etapa temprana cuando existen pocos síntomas. Reconocer que una lámpara no funciona por estar desconectada.
8. Razonamiento Deductivo	Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.	Alto Bajo	Diseñar el ala de un avión utilizando principios de aerodinámica. Conocer que, debido a la ley de la gravedad, un coche puede rodar colina abajo.
9. Razonamiento Inductivo	Combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.	Alto Bajo	Diagnosticar una enfermedad sobre la base de los resultados de diferentes exámenes de laboratorio. Escoger la ropa según el pronóstico del clima.
10. Ordenar Información	Seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto	Alto Bajo	Ensamblar un misil dirigido. Ordenar cosas en orden numérico.

	orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas.		
11. Flexibilidad Categorical	Producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga cómo agrupar (o combinar) un grupo de cosas de un modo diferente.	Alto Bajo	Clasificar fibras artificiales en razón de su dureza, costo, puntos de soldadura, etc. Ordenar clavos en una caja de herramientas según su longitud.
Capacidades Cuantitativas			
12. Razonamiento Matemático	Entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.	Alto Bajo	Determinar las matemáticas requeridas para simular una nave espacial aterrizando en la luna. Determinar cuanto cuestan diez naranjas si el precio es de 29 centavos por cada 2 naranjas.
13. Facilidad Numérica	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.	Alto Bajo	Calcular en forma manual la ruta de un avión, tomando en cuenta la velocidad, combustible, viento y altura. Sumar 2+7.
Memoria			
14. Memorizar	Recodar información tal como palabras, números,	Alto	Repetir un poema largo después de memorizarlo

	cuadros, nombres y procedimientos.	Bajo	por 15 minutos. Recordar el número de un bus para asegurarse de retornar en el bus correcto.
Capacidades Perceptivas			
15. Velocidad de clausura	Dar sentido de manera rápida, a información que parece no tener sentido u organización. Esto involucra una rápida combinación y organización de diferentes piezas de información en un patrón con significado.	Alto Bajo	Interpretar los patrones de un radar de clima para decidir si el tiempo está cambiando. Reconocer una canción después de haber escuchado sólo las primeras notas.
16. Flexibilidad de clausura	Identificar o detectar un patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido) que está oculto en otro material.	Alto Bajo	Identificar tanques camuflados mientras se vuela en un avión a baja altura. Sintonizar una estación de radio en un camión ruidoso.
17. Velocidad Perceptiva	Comparar en forma rápida y exacta, letras, números, objetos, cuadros, o modelos. Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos	Alto Bajo	Inspeccionar defectos en piezas eléctricas mientras se mueven rápidamente en un cinta transportadora. Clasificar correspondencia según su destino, sin presiones de tiempo.

	recordables.		
Capacidades Espaciales			
18. Orientación Espacial	Conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.	Alto Bajo	Navegar guiándose solamente por la posición del sol y las estrellas. Utilizar un plano informativo para localizar un almacén en un centro comercial.
19. Visualización	Imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.	Alto Bajo	Anticipar los movimientos futuros del oponente en un juego de ajedrez. Visualizar cómo colocar el papel en una impresora, de modo que se imprima el reverso de la hoja.
Capacidades de Atención			
20. Atención Selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados.	Alto Bajo	Estudiar un manual técnico en una sala muy ruidosa. Responder una llamada de telefónica mientras los compañeros de trabajo conversan muy cerca.
21. Repartición Temporal	Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuentes de información de manera alterna (tales como sonidos, conversaciones u otras fuentes).	Alto Bajo	Monitorear transmisiones de radio y radar para detectar un avión en períodos de intenso tráfico. Escuchar música mientras se archiva documentos.

Capacidades Psicomotrices			
Aptitudes que coordinan las capacidades manuales con las cognitivas			
22. Firmeza brazo-mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.	Alto Bajo	Cortar las facetas (caras) de un diamante. Encender una vela.
23. Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.	Alto Bajo	Realizar una operación de corazón abierto utilizando instrumental quirúrgico. Ajustar un foco en la boquilla.
24. Habilidad Dactilar	Realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.	Alto Bajo	Ensamblar el interior de un reloj de pulsera. Poner monedas en un parquímetro.
Capacidades de control de movimientos			
25. Control de Precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.	Alto Bajo	Perforar una pieza dental. Ajustar la luz de una habitación con un regulador de intensidad.
26. Coordinación	Coordinar movimientos	Alto	Tocar la batería de una

de extremidades	de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.	Bajo	banda de rock. Remar un bote.
27. Orientación de respuesta	Escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc.). Incluye la velocidad con que se da la respuesta correcta con la mano, el pie u otra parte del cuerpo.	Alto Bajo	En un avión en problemas, reaccionar rápidamente a cada señal de daño con los movimientos correctos de ajuste. Cuando el timbre de la puerta y el teléfono suenan al mismo tiempo, escoger rápidamente cuál contestar primero.
28. Control de rapidez	Ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento.	Alto Bajo	Operar los controles de un avión, en condiciones climáticas desfavorables, para aterrizar en un portaaviones. Maniobrar una bicicleta en presencia de varios peatones.
Tiempo de reacción y capacidades de velocidad			
29. Tiempo de Reacción	Responder rápida o proporcionadamente	Alto	Utilizar el freno cuando un transeúnte aparece frente

	(con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.	Bajo	al automóvil. Disminuir la velocidad del vehículo cuando se enciende la luz amarilla del semáforo.
30. Velocidad dedos – muñecas	Realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.	Alto Bajo	Typear un documento a una velocidad de 90 palabras por minuto. Utilizar un sacapuntas manual.
31. Velocidad del movimiento de los miembros	Mover rápidamente brazos o piernas.	Alto Bajo	Lanzar golpes en una pelea de box. Serruchar una plancha delgada de madera.
Capacidades Físicas			
Capacidades para el desempeño físico			
32. Fuerza Estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.	Alto Bajo	Levantar sacos de cemento de 100 libras de peso y colocarlos en un camión. Empujar coches de compra vacíos.
33. Fuerza Explosiva	Ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.	Alto Bajo	Realizar lanzamiento de bala en una pista atlética. Clavar un clavo con un martillo.
34. Fuerza Dinámica	Ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.	Alto Bajo	Realizar rutinas de gimnasia con anillos y barras. Utilizar tijeras para podar un arbusto.
35. Fuerza del	Utilizar los músculos	Alto	Realizar 100 flexiones de

Tronco	abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.	Bajo	pecho. Sentarse en un sillón de escritorio.
Resistencia			
36. Vigor físico	Ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.	Alto Bajo	Correr una carretera de 10 kilómetros. Caminar un kilómetro para entregar una carta.
Flexibilidad, Balance y Coordinación			
37. Flexibilidad De extensión	Doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.	Alto Bajo	Trabajar debajo del tablero de un auto para reparar el calefactor. Tomar el micrófono en un auto de policía.
38. Flexibilidad Dinámica	Doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas de manera rápida y repetitiva.	Alto Bajo	Maniobrar un kayak en un río con rápidos. Alcanzar una rama de manzanas de un árbol.
39. Coordinación Gruesa del Cuerpo	Coordinar el movimiento de brazos, piernas y el torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento.	Alto Bajo	Ejecutar una danza de ballet. Subirse y bajarse de un autobús.
40. Equilibrio Grueso del Cuerpo	Mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.	Alto Bajo	Caminar por andamios angostos en una construcción elevada. Permanecer parado en una escalera.

Capacidades Sensoriales			
Aptitudes basadas en los sentidos			
41. Visión Cercana	Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).	Alto Bajo	Detectar pequeños defectos en un diamante. Leer los indicadores en el panel de un vehículo.
42. Visión Lejana	Ver detalles a gran distancia.	Alto Bajo	Detectar las diferencias en barcos que se ven en el horizonte. Leer un letrero en el camino.
43. Visión Cromática	Relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de color y brillo.	Alto Bajo	Pintar un retrato a color de un ser viviente. Separar ropa de lavar de color de la blanca.
44. Visión Nocturna	Mirar bajo condiciones de poca luz.	Alto Bajo	Encontrar el camino a través de un bosque, en una noche sin luna. Leer letreros en la calle mientras se conduce en penumbra (justo después del atardecer).
45. Visión Periférica	Mirar objetos en movimiento que están a un costado de uno cuando los ojos están mirando hacia delante.	Alto Bajo	Distinguir aviones amigos o enemigos cuando se pilotea un avión de combate aéreo. Coordinar el paso durante una marcha militar.
46. Percepción de Profundidad	Juzgar cual de varios objetos está más cerca o más lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el	Alto Bajo	Lanzar un pase largo a un compañero de equipo que está rodeado por varios contrincantes. Entrar con un automóvil

	observador.		dentro del tráfico en una calle de la ciudad.
47. Sensibilidad al Resplandor	Ver objetos bajo el resplandor o brillo de la luz.	Alto	Esquiar en la nieve bajo el brillo de la luz solar. Manejar en una carretera conocida en un día nublado.
Capacidades Sensoriales en auditorios o ambientes			
48. Sensibilidad Auditiva	Detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.	Alto Bajo	Armonizar una orquesta. Notar cuándo la alarma de un reloj despertador se enciende.
49. Atención en auditorios o ambientes	Enfocar o escuchar una fuente de información proveniente del auditorio, en presencia de otros sonidos que distraen.	Alto Bajo	Escuchar, en un taller, las instrucciones de un compañero con el ruido de una sierra. Escuchar una conferencia mientras la gente que está cerca susurra.
50. Localización de Sonidos	Identificar la proveniencia de un sonido.	Alto Bajo	Determinar la dirección de una ambulancia guiándose por su sirena. Escuchar un equipo de sonido para determinar qué parlante está trabajando.
51. Reconocimiento De un discurso	Identificar y entender la exposición de otra persona.	Alto Bajo	Entender el discurso presentado por alguien con un fuerte acento extranjero. Reconocer la voz de un colaborador.
52. Claridad de	Hablar claramente de	Alto	Dictar una conferencia para

discurso	modo que sea comprensible para los que escuchan.	Bajo	un público numeroso. Cantar número en un juego de Bingo.
<u>Capacidades Olfativas</u>			
53. Sensibilidad olfativa	Distinguir el olor de distintas sustancias.	Alto Bajo	Catar el aroma de varios vinos. Percibir el olor de una habitación recién pintada.
<u>Capacidades Gustativas</u>			
54. Sensibilidad gustativa	Diferenciar el sabor de sustancias.	Alto Bajo	Probar varios alimentos y determinar si falta algún ingrediente. Establecer si le falta sal a la comida.

4.5.3 DISEÑO DE LA MATRIZ DEL PERFIL.⁶³

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo:	Código:
Departamento:	Área:
Número de ocupantes:	Ciudad / Provincia:
Puntos:	Salario Base:
Fecha elaboración:	Fechas de actualización

2. Propósito / Misión Principal del Puesto

3. Actividades Importantes, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

⁶³ Los Perfiles desarrollados se encuentran en el Anexo 4.

Actividades	Resultados	Indicadores	Clientes
1.			
2.			
3.			
4.			

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio o los títulos requeridos	Área de conocimientos formales

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1.	
2.	

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

9. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Descripción
1. Tiempo de experiencia	
2. Experiencia específica	
3. Contenido de la experiencia	

10. Actividades Principales de la Posición (ordenadas descendientemente por grado de importancia)

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total

CAPITULO 5.

SELECCIÓN DE PERSONAL.

INTRODUCCIÓN.

La selección de personal es un proceso que se realiza a través de concepciones y técnicas altamente efectivas⁶⁴, que guarda relación directa con la gestión estratégica de la empresa y las políticas del departamento de recursos humanos. El objetivo es encontrar al candidato que mejor se adecue a las competencias presentes y futuras predecibles del puesto de trabajo y de la empresa o grupo de empresas.

El presente capítulo contiene un conjunto de guías y sugerencias prácticas encaminadas a la elaboración de un proceso de selección de personal basado en competencias. El objetivo es que los responsables de la selección de personal cuenten con una herramienta sencilla pero eficaz que les permita diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la organización.

La selección técnica de personal en el ámbito de la disciplina de la administración surge de la Scientific Management de F. Taylor, que se abrió paso en el mundo empresarial con su gemela la Psicología Industrial acogiendo la selección de personal.

Más recientemente es aceptada por la interdisciplinaria y nueva Gestión de Recursos Humanos con aplicaciones novedosas como la Selección de Talentos, asociadas a nuevas técnicas donde se destacan los Assessment⁶⁵ Center y la Gestión por Competencias.

⁶⁴ Es importante considerar que las competencias futuras previsibles son la consecuencia del gran dinamismo empresarial que hace que se supere el concepto de “seleccionar a una persona para el puesto X”

⁶⁵ Se inició en ATT, y casi de inmediato fue utilizado por Estándar Oil, Sears, IBM y General Electric.

El elemento fundamental para ejecutar una selección de personal por competencias es el perfil de competencias del cargo, que fue desarrollado en el capítulo 4.

Siguiendo este principio, se expondrá de manera sencilla una guía para la aplicación de un procedimiento para la selección de personal.

5.1 DISEÑO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN.

Antes de realizar el diseño de la Matriz de Evaluación, expondremos un Procedimiento de Selección en todo su alcance. Para fines de aplicación en la empresa Petroleos y Servicios se consideró reunir otros elementos y mantener un modelo de Sistema de Selección, guardando la relación con el procedimiento que se expone. Este está basado en el modelo headhunting (cacería de talentos) y contempla la aplicación de las siguientes etapas:

Primera fase.- Conocimiento de la empresa y la cultura organizacional.-

Se conocen las demandas y ofertas del puesto o cargo, de la estructura organizativa, condiciones de trabajo y de la cultura empresarial; además, los directivos deben definir la dirección estratégica adoptada, las políticas de Recursos Humanos y el Sistema de Trabajo diseñado.

Sin estos elementos no se garantiza un proceso de selección coherente y, además no se genera el sentido de sinergia deseable como también no se hace explícito el Código de Conducta (Ética) a ser cumplido por los participantes.

Segunda fase.- El Perfil por Competencias.

La existencia del perfil por competencias es determinante en el momento de selección. En este perfil hemos definido los indicadores que servirán de referencia para comparar las competencias valoradas en el aspirante al cargo. Es vital mantener actualizado el perfil.

Tercera fase.- Reclutamiento.

En esta etapa se considera tres aspectos:

- Fuentes de reclutamiento: Prensa, agencias, otros medios.
- Formulario de solicitud de empleo (documento externo) o la Evaluación del Desempeño junto a la solicitud (reclutamiento interno)
- Curriculum Vitae o Historial Laboral.

Cuarta fase.- Selección.

Pre Selección.- Luego de recurrir a la fuente, haber obtenido el formulario de solicitud o evaluación del desempeño, junto al curriculum y una entrevista preliminar, se clasifican los candidatos en:

- Grupo A, no: les falta los requisitos principales.
- Grupo B, dudosos: podrían adaptarse con las falencias.
- Grupo C, si: reúnen todo o la mayoría de los requisitos.

Aplicación de Técnicas de Selección.- las técnicas que a continuación se describen no significan de aplicación conjunta, los directivos decidirán cuales utilizar y mejor aún, son los analistas son los que deciden, como expertos en el cargo, cuál es la técnica más adecuada,

A continuación se define brevemente cada uno de estos instrumentos.

- Pruebas de conocimientos: son elaboradas por el evaluador y su intención es medir el grado de conocimientos en una área específica.
- Entrevista técnica: es una entrevista estructurada cuya finalidad es determinar el nivel de conocimientos de un individuo en una área determinada.

- Certificados: los certificados son documentos que avalan la competencia profesional del individuo. Pueden ser requerimientos de educación, títulos universitarios, cursos, pasantías, visitas, etc. Los certificados se establecen a manera de requerimientos para la posición. Usualmente, la verificación de los requerimientos básicos es el primer paso en la evaluación de candidatos.
- Requerimientos de experiencia laboral: la experiencia es un requerimiento útil para asegurar un mínimo nivel de destrezas. Las destrezas se desarrollan en la práctica y la experiencia de modo que la experiencia laboral es un indicador más o menos confiable de las destrezas de un individuo. Sin embargo, la calidad de la experiencia laboral debe ser analizada en una entrevista de eventos conductuales.
- Entrevista de eventos conductuales- ECC: es una técnica para evaluar las destrezas y habilidades de un candidato. Esta entrevista analiza detalladamente el tipo de experiencia laboral del individuo, buscando ejemplos específicos que demuestren la posesión de comportamientos laborales esenciales para la posición.
- Entrevistas situacionales: se describen situaciones de trabajo al entrevistado y se le pregunta qué haría en esa situación. Las situaciones son tomadas de ejemplos reales del trabajo y se determinan y ponderan previamente las respuestas aceptables. Estas entrevistas también pretenden medir destrezas y habilidades.
- Simulaciones: las simulaciones o tests muestra de trabajo, son pruebas que replican con la mayor fidelidad posible una situación de trabajo. El ejemplo clásico es un test de dictado y mecanografía para secretarías. La idea básica es que si el individuo se desempeña bien en la muestra de trabajo es muy probable que se desempeñe bien en

el verdadero trabajo. Dependiendo del grado de realismo con que la simulación replique la situación de trabajo, se denominará simulación de alta o baja fidelidad.

- Centro de evaluación (assessment center)⁶⁶: es una técnica, no un lugar, para evaluar múltiples destrezas, con variedad de métodos de evaluación y con variedad de evaluadores. Un centro de evaluación es una jornada evaluativa donde se aplican técnicas como tests de papel y lápiz, entrevistas, trabajos en grupos, simulaciones, análisis de casos, etc. Aun cuando se pueden emplear en procesos de selección, su mejor uso está en procesos de desarrollo de personal, pues permiten conocer el potencial, las fortalezas y necesidades de desarrollo de los evaluados (Grados, 2000).
- Tests de inteligencia y aptitudes: son los tests psicométricos clásicos, tales como pruebas de inteligencia y pruebas de aptitudes específicas.
- Inventarios de personalidad: instrumentos psicométricos diseñados para medir rasgos de personalidad tales como el 16PF⁶⁷, el EPQ, el NEO-PI-R, etc.
- Entrevistas psicológicas: su finalidad es medir rasgos psicológicos específicos. En algunos casos, los evaluadores no pueden usar tests psicométricos convencionales, por lo que deben emplear una entrevista como método alternativo de medición.
- Biodatos: son encuestas que recogen información biográfica y demográfica de los evaluados. Por ejemplo, la encuesta puede preguntar al individuo cuáles son sus pasatiempos (pregunta biográfica) o hacer preguntas relativas a los servicios básicos que

⁶⁶ Iniciado en ATT, y luego aplicado en empresas como: Estándar Oil, Sears, IBM y General Electric

⁶⁷ 16 PF de Cattell, Roven y Terman. Existe un software desarrollado por la empresa cubana SOFTEL llamado SELSOFT donde aparecen algunos test psicológicos.

tiene en casa. El biodatos se fundamenta en el hallazgo de que ciertas variables demográficas tienden a predecir ciertos criterios de desempeño (Stokes & Cooper, 1994).

- Otros cuestionarios: existen multitud de instrumentos psicométricos para la evaluación de motivaciones, intereses y actitudes. Sin embargo, el uso de estos instrumentos en selección es muy limitado ya que no se han establecido relaciones predictivas fuertes entre estas variables y el desempeño laboral.
- Comprobación de datos referenciales, donde se verifican todos los datos presentados por los candidatos.
- Comparaciones interindividuales, se comparan el conjunto de datos de todos los aspirantes el objetivo es conseguir una justa discriminación.
- Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar, se recomienda que los expertos junto con personal de recursos humanos participen en la selección eliminando de esta manera la subjetividad.

Quinta fase.- Incorporación e inducción.

Implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con los procesos productivos, reuniones con sus pares, jefes y visitas a otras áreas.

Sexta fase.- Seguimiento.

Es fundamental que el nuevo empleado conozca que durante los tres primeros meses se evaluarán dos cuestiones:

- La adaptación al equipo y a la cultura de la organización.

- Si se cumplen las previsiones sobre sus cualidades intelectuales, aptitudinales, de formación, actitudes y disposición al trabajo.

Para ejecutar un proceso de selección por competencias en la empresa Petroleos y Servicios se proponen las siguientes fases que se pueden resumir:

1. Elaborar el perfil de competencias.
2. Establecer competencias para selección.
3. Asignar niveles a las competencias del perfil.
4. Elaborar la matriz de evaluación.
5. Escoger o diseñar los instrumentos y métodos de evaluación.
6. Evaluar a los candidatos.
7. Realizar el análisis de brechas.
8. Tomar la decisión de contratación.
9. Elaborar los reportes de selección.
10. Validar la selección.

Resumiendo los pasos anteriores tenemos el siguiente proceso que ha sido implementado para Petroleos y Servicios:

CUADRO 5.1

ETAPAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear la matriz de evaluación. 2. Implantar el orden de los métodos de evaluación. 3. Aprobar el nivel del ajuste persona — cargo. 4. Obtener los reportes de selección. 5. valorar la validez del perfil. |
|---|

Elaborado por: Javier Albuja T.

La Matriz de Evaluación.

En el capítulo 4 se identificó no solamente las competencias del perfil, sino también las características que deberán ser evaluadas en selección y aquellas que deberán adquirirse o aprenderse mediante capacitación una vez que la persona ingrese a la organización.

Es evidente que las competencias señaladas para selección, serán evaluadas en el grupo de candidatos. En cambio, las competencias marcadas para "capacitación" deberán convertirse en elementos de entrada para el programa de entrenamiento y desarrollo.

Identificadas las competencias para evaluación, se procede a la elección o, si es el caso, al diseño de los métodos de evaluación de las competencias.

Sin embargo, antes de proceder a establecer los métodos de evaluación, es necesario completar el perfil de competencias con aquellas "otras competencias" (aptitudes, rasgos de personalidad) que podrían ser parte del perfil. Esta parte debe ser completada, como ya lo manifestamos en el capítulo 4, por expertos en psicología industrial que conozcan a fondo estas otras competencias y sus formas de evaluación. A manera de ejemplo se presentan los perfiles definitivos de dos cargos tipo: recepcionista y vendedor.⁶⁸

- La matriz de evaluación especifica los métodos e instrumentos de evaluación que se emplearán para evaluar las competencias del perfil.
- La matriz tiene que ser elaborada por expertos en evaluación psicológica y conductual.

⁶⁸ Al final de este trabajo y como Anexo se presentan todos los perfiles elaborados para la Empresa Petróleos y Servicios.

CUADRO: 5.2
PERFIL DE COMPETENCIAS
TELEFONISTA – RECEPCIONISTA DE PYS.

Actividades principales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
1. Responde las llamadas telefónicas.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Operación de central telefónica	Amabilidad Expresión verbal
2. Atiende a los clientes y al público.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Orientación de servicio	Amabilidad Expresión verbal
3. Orienta a los clientes.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Orientación de servicio	Amabilidad Expresión verbal
4. Permanece en la recepción durante la jornada.			Escrupulosidad

Elaborado por: Javier Albuja T.

Esta matriz contiene una columna adicional, “otras competencias”, donde los especialistas en psicología industrial han planteado otras características necesarias para el desempeño del cargo. Se han planteado ciertos rasgos de personalidad como: persistencia, amabilidad, escrupulosidad, y una competencia: expresión verbal. Estas competencias no requieren ser calificadas para capacitación porque al ser poco modificables con capacitación, es necesario que los candidatos las posean al ingresar, de modo que deben ser evaluadas en selección.

Sobre los requisitos mínimos

Los perfiles de competencias no excluyen los tradicionales requisitos mínimos (educación formal, años de experiencia, capacitación específica, etc.) y los llamados requerimientos adicionales (licencias profesionales, permisos, etc.). Sin embargo, estos requisitos también deben fundamentarse en una

consideración de las actividades esenciales de la posición. Además, hay que evitar el peligro de incluir requisitos contaminantes como la edad, el sexo, el estado civil, etc. Diversos estudios han demostrado que estas características no suelen guardar relación con el desempeño laboral⁶⁹

5.1.1 CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN

La metodología aplicada está diseñada para distinguir a la competencia según su tipo. Esta distinción es crítica en el momento de escoger o diseñar los instrumentos de evaluación porque, dependiendo del tipo, existen ciertos métodos de evaluación asociados. El siguiente cuadro – Cuadro 5.3 – pretende ser una guía para la selección de métodos de evaluación en la selección de personal.

CUADRO 5.3
GUÍA PARA LA ELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN SEGÚN
EL TIPO DE COMPETENCIA

Tipo de competencias	Instrumento de evaluación
Conocimientos	
1. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba de conocimientos. • Entrevista técnica. • Certificados de entrenamiento.
2. Conocimientos en general	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados de educación superior. • Certificados de capacitación. • Entrevistas de conocimientos generales.
Destrezas & habilidades	
3. Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares. • Entrevistas de eventos conductuales. • Entrevistas situacionales. • Simulaciones de alta y baja fidelidad. • Centros de evaluación.
Capacidades y aptitudes	
4. Capacidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Tests de inteligencia y aptitudes.

⁶⁹ Juan-Espinosa & Giménez, 1996.

5. Capacidades psicomotrices, físicas y sensoriales	<ul style="list-style-type: none"> • Simulaciones de alta fidelidad y pruebas de resistencia física.
Personalidad	
6. Rasgos de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios de personalidad. • Entrevistas psicológicas.
Otras características	
7. Motivación, actitudes, intereses, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios específicos. • Entrevistas específicas. • Encuestas biográficas (biodatos).

Elaborado por: Javier Albuja T.

5.1.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.

Veamos la siguiente matriz, donde vamos a evaluar a las competencias de la recepcionista – telefonista de PyS.

MATRIZ 5.1

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS RECEPCIONISTA – TELEFONISTA DE PYS.

Actividades principales.	Competencias	Método / técnica de evaluación
Responde las llamadas telefónicas.	Expresión verbal Amabilidad	EEC ⁷⁰ Inventario de personalidad, IR ⁷¹
Atiende a los clientes y al público.	Orientación de servicio Amabilidad	EEC, IR Inventario de personalidad
Orienta a los clientes.	Orientación de servicio Amabilidad	EEC, IR
Llega y sale del trabajo según el horario establecido.	Escrupulosidad	Inventario de personalidad
Permanece en la recepción durante la jornada.	Escrupulosidad	Inventario de personalidad

Elaborado por: Javier Albuja T.

⁷⁰ EEC = entrevista de eventos conductuales

⁷¹ IR = investigación de referencias.

5.2 SELECCIÓN DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN.

La elección de los métodos de evaluación debe estar a cargo de un experto en evaluación psicológica industrial. Lo importante es que el método de evaluación mida la competencia de interés. Además obsérvese que la matriz de evaluación proporciona un esquema claro para justificar el empleo de métodos de evaluación. En muchas organizaciones se aplican tests y entrevistas sin un objetivo definido, y en la gran mayoría ni siquiera los conocen.

En la evaluación por competencias todo instrumento de evaluación está dirigido en última instancia a estimar las probabilidades de éxito de un candidato en una tarea esencial del puesto, en el caso de la recepcionista, la primera tarea esencial es: “responde las llamadas telefónicas” y se plantean como predictores la expresión verbal y la amabilidad. Es decir, existen dos medidas distintas para estimar las posibilidades de éxito en el cumplimiento de la tarea.

Una vez elaborada la matriz de evaluación, en algunos procesos de selección se procede a la ponderación de los elementos de predicción sobre la base de las propiedades psicométricas de los instrumentos de evaluación

Por ejemplo, un test de aptitudes requiere una ponderación alta, en tanto no pueda ser deliberadamente cambiado por los examinados y suele tener una capacidad predictiva considerable del desempeño laboral (Guion, 1998).

Por su parte, las mediciones de autoreporte como inventarios de personalidad y entrevistas, están expuestos a la distorsión voluntaria de los candidatos. Por tanto, no deben recibir la mayor ponderación. El siguiente cuadro presenta el nivel de confiabilidad de diversas medidas de evaluación.

CUADRO 5.4
ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA PONDERAR LAS TÉCNICAS DE
EVALUACIÓN

Medios de evaluación	Eficacia	Confiabilidad	Ponderación sugerida
Tests de inteligencia	Alta	Baja	Alta
Tests de aptitudes	Alta	Baja	Alta
Pruebas de conocimientos específicos	Alta	Baja	Alta
Simulaciones de trabajo (alta fidelidad)	Alta	Baja	Alta
Simulaciones de trabajo (baja fidelidad)	Moderada	Moderada	Media – baja
Inventarios de personalidad	Moderada	Alta	Moderada
Entrevistas no estructuradas	Baja	Alta	Baja
Entrevistas estructuradas	Moderada	Moderada	Moderada

Elaborado por: Javier Albuja T y Dpmt. Recursos Humanos de PyS.

Como puede apreciarse las medidas cognitivas (tests de inteligencia, aptitudes, conocimientos) suelen tener la mejor eficacia y confiabilidad, de modo que la ponderación de estos instrumentos debe recibir la mayor ponderación en la evaluación. Además, la actual investigación en este terreno ha determinado que:

*El desempeño laboral se predice mejor con las capacidades que con otros rasgos, y las capacidades cognitivas predicen mejor que las no cognitivas, en la mayoría de trabajos*⁷²

No obstante, en la selección por competencias no es necesario llegar a ponderar los elementos de predicción porque en lugar de ello se utiliza un procedimiento denominado: ajuste persona — puesto. Este procedimiento se explica más adelante.

Según Wood & Payne (1998) existen dos estrategias generales de selección:

- selección *en bloc* y
- selección secuencial.

La selección *en bloc* o selección con criterios simultáneos consiste en aplicar a todos los candidatos los métodos e instrumentos de evaluación para al final tomar una decisión sobre la base de todos los resultados.

En la selección secuencial los candidatos son progresivamente eliminados a medida que pasan por diversas etapas de preselección con distintos métodos de evaluación. En la práctica el método más viable es la selección secuencial, en especial si el grupo de candidatos es muy numeroso. La selección *en bloc* o simultánea debe restringirse para situaciones donde el número de candidatos es reducido y no todos los instrumentos de evaluación ofrecen resultados numéricos.

La selección secuencial consiste en seleccionar a los individuos sobre la base de un primer criterio de selección y luego aplicar el segundo criterio para seguir reduciendo el número de aspirantes de manera sucesiva. Una desventaja de este método es que la secuencialidad de los sistemas de evaluación implica una consideración segmentada o aislada de las características de los aspirantes en cada etapa.

⁷² Guion, 1998, p. 124

En los criterios simultáneos los individuos son seleccionados según su posición en todos los elementos considerados paralelamente. Una refutación que se plantea a este enfoque es que habrá individuos cuyo excelente resultado en una de las pruebas compensará su deficiente resultado en otra. Este problema se obvia si se establecen puntuaciones mínimas aceptables en cada una de las pruebas.

En la selección secuencial un aspecto que hay que resolver es la posición de los instrumentos de selección en el proceso. Por ejemplo si en una selección se va a aplicar una simulación, un test de personalidad y una entrevista profunda, ¿cuál de estos instrumentos tiene que aplicarse en primer lugar y cuál en último? Esta pregunta es más relevante a medida que existe un numeroso grupos de candidatos y varios métodos de evaluación.

La determinación del lugar de los instrumentos en un proceso de selección depende de dos parámetros:

- costo del método y
- volumen de evaluación.

El costo se refiere a qué tan caro es el método en términos de dinero y tiempo. Un método caro son las simulaciones ya que su desarrollo toma gran cantidad de tiempo y recursos. Tal vez el método más caro es el centro de evaluación (assessment center) ya que es el más difícil de desarrollar, el más caro, el que más tiempo dura en su aplicación y el más difícil de procesar.

En contra, los tests cognitivos son bastante baratos ya que están desarrollados y no implican un gran uso de recursos para su procesamiento. Su costo es tan cómodo que las universidades con pruebas de ingresos los utilizan para evaluar a miles de aspirantes.

El volumen de aplicación tiene que ver con la capacidad del método para ser aplicado a grandes muestras y ser procesado en cortos períodos de tiempo. Un método de gran volumen se puede aplicar a miles de personas y ser procesado

con relativa facilidad. Un método de bajo volumen sólo se puede aplicar a pocas personas, por ejemplo un centro de evaluación.

Si se combinan estos dos parámetros la conclusión lógica es que en un proceso de selección secuencial se deben aplicar al principio del proceso, aquellos métodos de gran volumen y bajo costo para reservar los métodos caros y de poco volumen a los finalistas. La siguiente figura ilustra estos parámetros indicando la posición sugerida de los métodos en el proceso de selección.



Figura 5.1. Relación costo – volumen de los métodos de evaluación.
Elaborado por: Javier Albuja T.

Sugerimos que el procedimiento a seguir sea:

- Verificar qué candidatos cumplen con los requisitos básicos examinando sus Hojas de vida.
- Aplicar los tests cognitivos (método de bajo costo y gran volumen) para empezar la preselección de los candidatos.
- Conducir entrevistas preliminares para evaluar algunas competencias.
- Realizar las simulaciones con un número aún más reducido de candidatos
- Para los candidatos finalistas, se aplicarían los métodos más caros como las entrevistas estructuradas y los centros de evaluación.

- Establecido el orden de aplicación de los instrumentos, el lo próximo consiste en citar a los candidatos y aplicar los instrumentos de evaluación.

Acontinuación exponemos un ejemplo de entrevista EEC realizada en PyS.

EJEMPLO DE PROTOCOLO DE ENTREVISTA APLICADA EN PyS ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES (EEC)

Puesto: Supervisor de Servicios

1. Competencia a evaluar

Calidad en el Servicio

Objeto: Conocer las necesidades y requerimientos del cliente y responder por su satisfacción total. Incluye el control de la calidad de servicio que los trabajadores proporcionan a los clientes.

2. Estructura de la entrevista

La EEC tiene la siguiente estructura:

Introducción

- Generar una atmósfera de apertura franca y diálogo.
- Declarar los objetivos de la entrevista.

Esta entrevista tiene por finalidad conocer sus experiencias laborales que ha tenido usted en el ejercicio de ciertas habilidades consideradas importantes para el cargo que estamos actualmente seleccionando.

2. Experiencia profesional.

El candidato describe brevemente su trayectoria profesional (cargos ocupados, empresa en las que ha trabajado, etc.)

3. Descripción de sus funciones actuales

El candidato explica de manera breve y precisa las funciones que lleva a cabo en su puesto actual de trabajo.

4. Exploración de situaciones de trabajo

Se solicita información específica sobre las cosas que el entrevistado hizo o dijo en la situación.

El entrevistado puede dar pistas útiles cuando hable sobre su actual puesto de trabajo. La toma de notas es muy importante para este efecto.

5. Cierre de la entrevista

Antes de terminar la entrevista preguntar al candidato si tiene alguna duda o inquietud. Después agradecerle por su tiempo y colaboración.

5.2.1 INDICADORES DE CONDUCTA Y PREGUNTAS DE ARRANQUE

Con el objeto de adaptar estas competencias a la posición en cuestión, se identificaron los siguientes indicadores.

Indicadores de conducta	Preguntas de inicio
1. Averiguó activamente por el avance del trabajo encargado a sus subordinados	¿Hace seguimiento a la manera en cómo sus oficiales atienden a los clientes? Por favor proporcione un ejemplo

2. Atendió con prontitud los requerimientos de clientes	¿Qué tan rápido es usted para despachar las peticiones de sus clientes? Dé ejemplos
3. Negó créditos logrando que el cliente entendiera la negativa	¿Ha negado alguna vez un crédito? ¿Qué le dijo al cliente? ¿Cómo reaccionó este?
4. Orientó eficazmente a clientes en situaciones especiales	Cuénteme un ejemplo de asesoría a cliente. Específicamente, narre una situación donde el cliente no sabía exactamente lo que quería y usted tuvo que orientarlo.
5. Corrige con firmeza los errores en atención al cliente de sus colaboradores	¿Alguna vez alguno de sus colaboradores ha cometido errores en el servicio al cliente? ¿Qué hizo usted al respecto?

Nombre entrevistado: Juan Chillán

Fecha: 26/07/07

Entrevistador: Susana Barriga
Servicios

Puesto en selección: Supervisor de

Se calificó cada indicador según la siguiente escala:

1= ninguna evidencia de este comportamiento.

2 = cierta evidencia de este comportamiento.

3= clara evidencia de este comportamiento.

Indicadores conductuales	Puntaje	Evidencias conductuales
Averiguó por el avance del trabajo encargado a sus subordinados	1	Revisa las colocaciones de crédito. Sin embargo, no proporcionó evidencias que sugieran un control activo sobre el trabajo de sus supervisados.

Atendió con prontitud los requerimientos de clientes	3	Se esfuerza por atender las peticiones de los clientes a la brevedad posible; lo que le ha ocasionado problemas con las áreas operativas por la presión que pone.
Negó créditos logrando que el cliente comprendiera la negativa	3	El candidato recalcó que cuando niega un crédito explica con detalle las razones.
Orientó eficazmente a clientes en situaciones especiales	1	Mencionó un caso de asesoría a un cliente que deseaba realizar múltiples compras
Corrige con firmeza los errores en atención al cliente de sus colaboradores	1	Mencionó que no se ha visto en esta situación.

Elaborado Por: Javier Albuja T.

- Total indicadores = 5
- Puntuación máxima = 15
- Puntuación obtenida = 9
- Porcentaje = 60 %

Interpretación

90 – 100%	= competencia dominante
80 – 89%	= competencia de alto nivel
70 – 79%	= competencia de nivel promedio
Menos de 69%	= competencia con un nivel no adecuado para la posición

5.3 RECONOCER EL AJUSTE PUESTO – PERSONA.

El enfoque de competencias afirma que mientras mayor es el ajuste de las competencias de la persona con las competencias requeridas por el puesto, mayor será el desempeño y la satisfacción laboral. Spencer & Spencer (1993) proponen dos métodos cuantitativos de ajuste persona-puesto: la diferencia absoluta ponderada y el método de comparación correlacional de perfiles.

Sin embargo, en la práctica estos métodos son difíciles de ejecutar por requerir una serie de parámetros de laboriosa obtención. En su lugar se propone el método de las distancias que es parte de los procedimientos psicométricos convencionales para el análisis de perfiles.

5.3.1 NIVELES DE LAS COMPETENCIAS.

Para que el método de “ajuste persona – puesto” sea viable, es necesario asignar previamente niveles cuantificados a las competencias del perfil. Los niveles hacen referencia al grado de desarrollo que debe tener una competencia en un puesto determinado.

La lógica de esta asignación se basa en el supuesto de que no es lo mismo supervisar a dos empleados que a 30.

Una misma competencia puede estar presente en varios puestos pero eso no quiere decir que en todos esos puestos tendrán el mismo nivel de desarrollo. Por lo tanto, es necesario hacer comparaciones interpuestas para asignar niveles diferenciales entre las competencias. Esto se logra comparando las competencias comunes de varios puestos. El siguiente cuadro aclara esta situación.

CUADRO 5.5**ASIGNACIÓN DE NIVELES A LAS COMPETENCIAS: COMPARACIÓN
ENTRE ALGUNOS PUESTOS EN PyS****COMPETENCIA COMÚN: COMUNICACIÓN ESCRITA**

Puestos	Nivel	Rango
Asistente de contabilidad	5	Bajo
Asesor Jurídico	10	Alto
Secretaria	8	Medio
Gerente de Ventas	9	Alto
Jefe de Sistemas	6	Bajo

Elaborado por: Javier Albuja T.

- 10 – 9 Alto
- 8 – 7 Medio
- 6 – 5 Bajo

Para nuestro caso, los analistas han decidido que el Asesor Jurídico es el puesto que requiere el máximo nivel de desarrollo en comunicación escrita. Los niveles pueden tener escalas de cualquier puntaje, lo que más convenga a RRHH de la empresa.

El límite inferior de estas escalas suele ser la mitad de la escala. No tiene mucho sentido utilizar valores más bajos, ya que la competencia comparativamente no sentido de ser incluida en el perfil.

Los niveles también se pueden establecer con escalas graduadas de nivel, que se presentan en los denominados diccionarios de competencias. Las escalas graduadas describen los niveles más bajos de la competencia hasta sus niveles más altos. El siguiente cuadro ilustra una escala para establecer el nivel de una competencia:

- Competencia: Persuasión e influencia.
- Definición: convencer a los demás para que vean las cosas como uno las ve.
- Escala: acciones emprendidas para influenciar a otros.

CUADRO 5.6⁷³

Nivel	Descripción conductual
A.0	No Aplicable: o no intenta influenciar o persuadir a otros.
A.2	Emprende una sola acción para persuadir: aparentemente no intenta adaptarse al nivel o los intereses de la audiencia. Usa la persuasión directa en una discusión o presentación
A.3	Emprende acciones de dos pasos para persuadir: aparentemente no intenta adaptarse al nivel o los intereses de la audiencia. Incluye preparaciones cuidadosas de la presentación o la manifestación de dos o más argumentos o puntos en presentaciones y discusiones.
A.4	Calcula el impacto de las propias acciones o palabras: adapta una presentación o discusión al nivel de los demás para apelar su interés. Anticipa el efecto de una acción en la imagen que tienen los escuchas del orador.
A.6	Emprende dos pasos para influenciar: adapta cada paso a una audiencia específica o planifica para lograr un efecto específico y anticipa las reacciones de los demás.
A.8	Estrategias complejas de influencia: usa estrategias complejas de influencia diseñadas para situaciones individuales (e.g., usando cadenas de influencia indirecta —"decirle a A para que le diga a B de manera que B le diga a C y así sucesivamente"), modifica puestos, situaciones o estructuras organizacionales para lograr conductas deseadas; usa maniobras políticas complejas para lograr metas o efectos.

Fuente: Método COMPERS, Paredes y Asociador.

5.3.2 ANÁLISIS DE DISTANCIAS AL PERFIL

Este método, al que también se denomina análisis de brechas, huecos o fisuras, utiliza el estadístico "D" del análisis de distancias⁷⁴ cuya fórmula es:

$$D = \sqrt{\sum d^2}$$

Donde:

⁷³ Traducido y adaptado de Spencer & Spencer (1993, p. 46).

⁷⁴ Fernández-Ballesteros, 1992

D = distancia al perfil

$\sum d^2$ = sumatoria de las desviaciones al cuadrado.

Los resultados de esta fórmula se interpretan así: si el perfil de un candidato tiene un “D” de cero, significa que el perfil se ajusta perfectamente al perfil referente (no hay brecha). En la práctica casi nunca se encontrará un ajuste perfecto, de modo que mientras más se aproxime un “D” al cero, más preciso estará el perfil del candidato al perfil del puesto. Los siguientes cuadros enseñan la aplicación de “D”.

CUADRO 5.7.

ANÁLISIS DE DISTANCIAS DE PERFILES DEL SUPERVISOR DE SERVICIOS.

Competencias	Nivel requerido por el puesto	Candidato A	Candidato B	DifA	DifB
1. Conocimiento del mercado y la competencia	10	6.74	8.01	10.63	3.96
2. Persuasión	10	8.94	5.62	1.12	19.18
3. Orientación de servicio	9	5.63	6.69	11.36	5.34
4. Persistencia	9	4.23	7.38	22.75	2.62
5. Amabilidad	10	7.33	7.45	7.13	6.50
6. Escrupulosidad	9	6.28	7.73	7.40	1.61
Valor D = $\sqrt{\sum \text{Dif's}}$ Cercanía al perfil				7.77	6.26

Elaborado por: Javier Albuja T.

CUADRO 5.8

EJEMPLO DE ANÁLISIS DE DISTANCIAS DE PERFILES PARA VENDEDOR EN PETRÓLEOS Y SERVICIOS.

Competencias	Nivel requerido por el puesto / 10	Candidato A	Candidato B	Dif1	Dif2
1. Iniciativa	5	4.5	5	0.25	0
2. Pensamiento	5	7.3	8	2.56	9

conceptual					
3. Pensamiento analítico	5	8	5	9	0
4. Comprensión interpersonal	8	6	6.5	4	6.25
5. Responsabilidad de rendir cuentas	6	5	7.5	1	2.25
Valor D				4.1	4.20

Donde:

- $Dif1 = [(\text{nivel requerido por el puesto}) - (\text{puntuaciones candidato A})]^2$
- $Dif2 = [(\text{nivel requerido por el puesto}) - (\text{puntuaciones candidato B})]^2$
- $\text{Valor D} = \sqrt{\sum \text{Dif}}$.

El valor D del candidato A está más cercano al cero de modo que su perfil está más próximo al perfil del puesto.

Sin embargo, este valor puede no ser considerado como aceptable en su totalidad.

Entonces la solución consiste en establecer un rango⁷⁵ entre el 0 (valor ideal de ajuste perfecto) y un número $X > 0$, que representaría el *valor aceptable de ajuste*. Para identificar ese rango entre 0 y X se deben establecer desviaciones estándares del perfil ideal. Al establecer este rango de desviación por cada competencia y dependiendo del número de competencias del perfil, se establece ese valor X, al que se denomina: "valor aceptable de ajuste".

El intervalo entre el valor ideal de ajuste perfecto (0) y el valor aceptable de ajuste (X) constituye la zona de aceptación de los candidatos. El siguiente análisis identifica los valores aceptables de ajuste para perfiles con distintos números de competencias y con desviaciones de (+ - 1) y (+ - 2) puntos del nivel original requerido por cada competencia.

⁷⁵ Se pueden establecer también Límites Superior e Inferior.

Interpretación.

Tomamos el ejemplo del cuadro 5.8

- Número de competencias del perfil: 5 competencias.
- Valor ideal de ajuste: 0 (siempre será el cero).
- Desviación aceptable del perfil: escoger entre 1 ó 2 puntos es arbitraria; de cualquier manera, la desviación de + - 1 punto de cada competencia del perfil, resulta en una mayor exigencia selectiva, mientras que la desviación de + - 2 puntos, resulta en una menor exigencia para la selección de candidatos.
- Valor aceptable de ajuste (1 punto): 2.23.
- Valor aceptable de ajuste (2 puntos): 4.47.
- D candidato A = 4.10
- D candidato B = 4.20.

Si se aplica el valor aceptable de 1 punto (2.23) ninguno de los candidatos resulta seleccionado puesto que:

- candidato A = $4.10 > 2.23$
- candidato B = $4.20 > 2.23$

En cambio, si se aplica el valor aceptable de 2 puntos (4.47), el candidato A está dentro del intervalo de aceptación y selección:

- candidato A = $4.10 > 4.47$
- candidato B = $4.20 < 4.47$

El valor D es el método más práctico, por no requerir más datos que los proporcionados por el perfil y los resultados de evaluación de los candidatos.

El siguiente cuadro muestra los valores aceptables de ajuste para perfiles con distintos números de competencias y con desviaciones de (+ - 1) y (+ - 2) puntos del nivel original requerido por cada competencia.

CUADRO 5.9
VALORES ADMISIBLES DE AJUSTE PARA UN PERFIL

Número de competencias del perfil del puesto	Una desviación (+ - 1) de cada competencia	Dos desviaciones (+ - 2) de cada competencia
1	1	2
2	1.41	2.82
3	1.73	3.46
4	2	4
5	2.23	4.47
6	2.44	4.89
7	2.64	5.29
8	2.82	5.65
9	3	6
10	3.16	6.32

Elaborado por: Javier Albuja T.

Los datos del cuadro nos indican lo siguiente:

- Número de competencias del perfil: 5 competencias.
- Valor ideal de ajuste: 0.
- Desviación aceptable del perfil: se puede establecer arbitrariamente 1 ó 2 puntos; de cualquier manera la desviación de + - 1 punto de cada competencia del perfil, resulta en una mayor exigencia selectiva, mientras que la desviación de + - 2 puntos, resulta en una menor exigencia para la selección de candidatos.
- Valor aceptable de ajuste (1 punto): 2.44.
- Valor aceptable de ajuste (2 puntos): 4.89.
- D candidato A = 6.54.
- D candidato B = 6.64

Si se aplica el valor aceptable de 1 punto (2.23) ninguno de los candidatos resulta seleccionado puesto que:

- candidato A = 7.77 > 2.44
- candidato B = 6.26 > 2.44

Igualmente si se aplica la desviación de 2 puntos (4.89), ninguno de ellos está en el intervalo de aceptación y selección:

El valor D es el método más práctico, por no requerir más datos que los proporcionados por el perfil y los resultados de evaluación de los candidatos.

El método “ajuste persona – puesto” es especialmente útil en casos de selección interna, promoción y ubicación del personal..

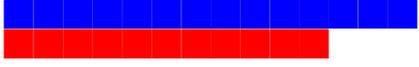
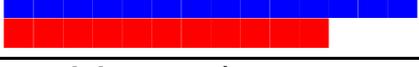
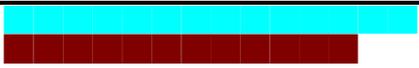
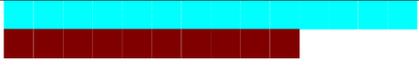
5.3.3 EVALUAR LA VALIDEZ DEL PERFIL.

La selección basada en competencias examina si los perfiles propuestos han permitido seleccionar a los mejores. El procedimiento para examinar la validez de los perfiles consiste en evaluar el desempeño del candidato seleccionado en los tres y seis primeros meses de trabajo. Específicamente se evalúa el desempeño en las actividades esenciales del puesto y se compara esta información con las predicciones de desempeño que se hicieron del candidato durante la selección.

A continuación presentamos un Perfil extendido con la descripción y calificación de las competencias necesarias para lograr un rendimiento superior en los distintos escenarios del desempeño en PyS..

PERFIL EXTENDIDO DE COMPETENCIAS CARGO: VENDEDOR DE COMBUSTIBLE

Competencias	Puesto	Niveles requerido por el puesto	Nivel gráfico									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competencias específicas del puesto												
Conocimientos												
• Conocimiento de los productos de venta.	Puesto Persona	10 8										

• Conocimiento de las políticas institucionales de venta.	Puesto Persona	10 7	
• Conocimiento de los competidores y del mercado.	Puesto Persona	10 8	
Destrezas / habilidades			
• Impacto e influencia.	Puesto Persona	10 9	
• Fomento de relaciones a largo plazo.	Puesto Persona	10 8	
Otras competencias			
• Persistencia.	Puesto Persona	10 10	
• Amabilidad.	Puesto Persona	10 9	
• Sociabilidad.	Puesto Persona	10 8	
Competencias requeridas por el rol (personal de ventas)			
• Persuasión.	Puesto Persona	10 9	
• Enfoque en resultados.	Puesto Persona	10 7	
Estrategias de ventas.			
• Estrategias de ventas.	Puesto Persona	10 5	
• Orientación de servicio.	Puesto Persona	10 8	
Enfoque en el cliente.			
• Enfoque en el cliente.	Puesto Persona	10 9	
• Compromiso con la organización.	Puesto Persona	10 7	

CAPITULO 6.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

INTRODUCCIÓN.

Este capítulo explica la evaluación del desempeño desde la perspectiva del enfoque de competencias. La evaluación por competencias es un proceso sistemático para evaluar el rendimiento de los colaboradores y de los equipos de trabajo, que tiene como objetivo mantener y/o incrementar los niveles de desempeño de todos quienes laboran en una Organización.

Es una medida del rendimiento laboral, especialmente de los comportamientos que tienen relevancia en el cumplimiento de los objetivos de la Organización. Evalúa con prioridad las conductas laborales y en ocasiones incluye también, la medición de los resultados del trabajo.

En la gestión por competencias se distinguen los siguientes tipos de evaluación:

1. Evaluación del desempeño basada en competencias: Evaluación del nivel actual de desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del cargo y análisis de las causas (competencias) que determinan determinado nivel de desempeño.
2. Evaluación de competencias: Procedimiento para establecer si las personas tienen las competencias necesarias para desempeñar un cargo o actividad. Incluye la evaluación de conocimientos y destrezas.
3. Evaluación de potencial: Predicción del probable nivel de desempeño futuro de un individuo.

6.1 DESEMPEÑO EN LA ACTIVIDAD DEL PUESTO Y DESEMPEÑO EN EL CONTEXTO FUERA DE LA ACTIVIDAD.

Componentes de la evaluación

La evaluación de desempeño a través de competencias incluye:

- La evaluación en las actividades esenciales del cargo
- La evaluación de las destrezas del colaborador

A.- EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES PRINCIPALES.

Consiste en la calificación del jefe o supervisor a su colaborador, en el desempeño de las actividades esenciales del puesto de trabajo o cargo.

Los objetivos de esta evaluación son:

- Determinar las causas del bajo desempeño en la tarea.
- Establecer el nivel de desarrollo de otras competencias asociadas.
- Tomar decisiones respecto a la manera de desarrollar las competencias.

No hay que olvidar que, a veces, la causa de un bajo desempeño no solo está en la falta de desarrollo de las competencias, sino más bien en factores externos que obstaculizan el buen desempeño. En ocasiones éste, puede ser bloqueado por la falta de recursos o de información.

B., EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS⁷⁶

El perfil integral de competencias tiene los siguientes componentes:

⁷⁶ En la evaluación del desempeño por competencias, las actividades principales del puesto se convierten automáticamente en los factores a ser evaluados.

1.- Evaluación de destrezas

Las destrezas son conductas automatizadas por la experiencia y la práctica. Se las puede evaluar con encuestas de 360 grados que recogen la información de: pares o compañeros de trabajo, jefes, clientes externos e internos y llegar hasta la auto evaluación.

Los informantes para poder ser catalogados como tales deben cumplir con ciertos requisitos como:

- Trabajar de manera frecuente con el evaluado. Por lo menos por un lapso de seis meses.
- Poseer un buen nivel de educación.
- Tener criterio y personalidad madura.

2.- Evaluación de otras competencias.

El desempeño de una persona no se circunscribe únicamente a la esfera del puesto de trabajo, sino que se evidencia en otras actividades extra- puesto, tales como el desempeño de su papel o rol, y el comportamiento general en el área y en la Organización.

Las competencias para el desempeño del papel o rol, son un conjunto de conductas esperadas y demandadas por la Empresa. Cuando la persona no se acopla a éste, surgen dudas sobre su idoneidad para el desempeño del puesto de trabajo. Así, se espera que un gerente juegue un rol protagónico y sea un verdadero líder, lo mismo que los mandos medios. Cuando esto no se da, se presume que la persona no está para el cargo.

Las competencias departamentales son conocimientos y destrezas que deben caracterizar a las personas de un área o sector determinado. Mercadeo, Sistemas, Ventas.

Las competencias organizacionales son aquellas que distinguen a todos los miembros de una Institución y que muchas veces les sirven para identificarse con ella y sus objetivos.

3.- Evaluación del potencial

Es un tipo de evaluación que se centra en el futuro que pueda tener el colaborador en la Organización. Busca identificar, del grupo de personal, quien tiene las mejores posibilidades de desarrollar sus niveles de desempeño en el futuro. Conocido este potencial, la Organización puede planificar sistemas de promoción, ascenso, carrera y sucesión.

6.1.1 DIFERENCIAS CON LA EVALUACIÓN TRADICIONAL DE DESEMPEÑO

Tradicionalmente la evaluación del desempeño se ha realizado mediante formularios de factores generales que se aplicaban a la mayoría de los cargos de una organización. Por ejemplo, uno de los factores más comunes de este tipo de formularios era: "calidad de trabajo". El supervisor del evaluado procedía a calificar cada uno de estos factores generales utilizando alguna escala de calidad (muy bueno, promedio, regular, etc.).

Este tipo de evaluación tiene algunas debilidades:

Utilizar factores genéricos impide dar retroalimentación efectiva. Por ejemplo si un empleado es evaluado como "regular" en calidad de trabajo, el instrumento no identifica de manera clara qué aspecto del trabajo es regular: ¿todo el desempeño? ¿el desempeño en algunas actividades? ¿hasta que punto o nivel se considera "calidad"?.

Los formularios tradicionales tienden a incluir factores que propiamente no representan dimensiones del desempeño laboral, sino rasgos psicológicos. Por ejemplo un formulario que evalúe "sociabilidad" está evaluando un rasgo y no una conducta de trabajo.

La evaluación tradicional utiliza solamente una modalidad de evaluación: supervisor — subordinado. Esta modalidad es válida únicamente cuando se evalúa el desempeño en la ejecución de las tareas técnicas del puesto. Pero cuando se trata de evaluar el desempeño en todas sus dimensiones, esta modalidad no es la más indicada.

Finalmente, la evaluación tradicional no toma en cuenta el concepto de "actividades principales" del cargo. Si bien los supervisores tienen una idea intuitiva de las actividades más críticas de los cargos que supervisan, en la práctica el sistema de evaluación no les permite valorar el grado de efectividad en el desempeño de las actividades centrales del puesto.

6.1.1.1 TIPOS DE EVALUACION DEL RENDIMIENTO LABORAL

- Rendimiento en la tarea
- Rendimiento en el contexto
- Rendimiento adaptativo

6.1.1.2 RENDIMIENTO EN LA TAREA

Es la medida del nivel de ejecución de las actividades esenciales del cargo y el análisis de las competencias que determinan un cierto desempeño.

En la evaluación del desempeño por competencias, las actividades esenciales del puesto, se convierten automáticamente en los principales factores de evaluación.

6.1.1.3 RENDIMIENTO EN EL CONTEXTO

Es la medida de las conductas extras que consolidan el ambiente laboral de la organización. Incluye competencias para el desempeño del puesto, del departamento y la Organización.

6.1.1.4 RENDIMIENTO ADAPTATIVO

Es la medida de la habilidad de las personas para afrontar los cambios del entorno, manteniendo su nivel de eficacia laboral

Desempeño en la tarea y desempeño en el contexto

Uno de los problemas con la evaluación del desempeño tradicional es su carácter atórico. No existe una definición clara de qué se entiende por desempeño. El enfoque de las competencias se basa en la teoría del rendimiento contextual para proporcionar un marco teórico a sus aplicaciones.

El rendimiento es algo que la gente hace y puede ser observado incluye aquellas acciones o comportamientos que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de la habilidad de cada individuo. El rendimiento es cuando la organización contrata a una persona para hacer algo y hacerlo eficazmente y eficientemente.

No es el efecto de una acción. Es la acción en si. Sin embargo, las soluciones, declaraciones y respuestas producidas como resultado de un comportamiento cognitivo encubierto y completamente bajo el control del individuo, son consideradas como acciones que pueden ser definidas como rendimiento⁷⁷

Según esta teoría es necesario distinguir dos tipos de desempeño laboral:

- Desempeño en la tarea: competencia en el desempeño de las actividades esenciales del puesto de trabajo.

⁷⁷ Campbell et al., 1993, p. 40 (p. 261).

- Desempeño en el contexto: competencia en el desempeño de actividades que no son parte formal del puesto, pero que contribuyen a consolidar el entorno psicosocial de la organización.

La distinción entre desempeño en la tarea y el contexto⁷⁸ es una teoría nueva que proporciona un marco conceptual adecuado para efectuar evaluaciones de desempeño útiles y significativas.

El desempeño en el puesto de trabajo, está constituido por las actividades principales de los puestos de trabajo. Esto implica que el desempeño en la tarea es única de cada puesto. Por su parte, el desempeño contextual incluye dimensiones genericas y comunes a la gran mayoría de puestos⁷⁹.

Borman & Motowidlo proponen las siguientes pautas para el desempeño dentro del ambito de competencias.

1. *Persistir con entusiasmo y esfuerzo extra para completar exitosamente las actividades del puesto.*
2. *Ofrecerse como voluntario para llevar a cabo actividades que no son parte formal del puesto.*
3. *Ayudar y cooperar con los demás.*
4. *Acatar reglas y procedimientos de la organización.*
5. *Aprobar, apoyar y defender los objetivos de la organización.*

Como puede observarse todas estas dimensiones están presentes en la mayoría de puestos de trabajo en alguna medida.

Las implicaciones para las organizaciones de la distinción entre desempeño en la tarea y desempeño contextual son:

- Ambos, desempeño en la tarea y el contexto, contribuyen a la productividad de las organizaciones.

⁷⁸ Borman & Motowidlo (1993)

⁷⁹ Marco de Competencias Profesionales.

- El desempeño en la tarea es específico de cada puesto de trabajo.
- El desempeño en el contexto es común a todos los puestos de trabajo, aún cuando pueden haber distintas ponderaciones en distintas dimensiones.
- El desempeño en la tarea debe ser evaluado únicamente por los supervisores.
- El desempeño en el contexto puede ser evaluado en una modalidad de 360° grados.

6.2 EL PROCESO DE EVALUACION A TRAVES DE COMPETENCIAS

Este proceso contempla las siguientes actividades:

1. Preparar la evaluación
2. Definir objetivos
3. Diseñar instrumentos
4. Difundir el programa
5. Entrenar a los evaluadores
6. Ejecutar el proceso
7. Analizar los resultados
8. Retroalimentar
9. Efectuar seguimiento

1. Preparación

En esta etapa es necesario planificar el proceso, establecer el objetivo general, formular políticas de evaluación, integrar el subsistema al resto de subsistemas de Recursos Humanos y concluir con la elaboración del manual de procedimientos que contiene en detalle todos los puntos enunciados.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y continuo para evaluar el desempeño de individuos y grupos. Debe ser considerado como un proceso integral o sistémico que responde a la Gestión General de la empresa. Con el fin de lograr este efecto, es necesario que se planifique el proceso y los procedimientos respectivos, se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema de gestión de manera integrada con otros subsistemas de recursos humanos⁸⁰.

Por esta razón, en la gestión por competencias se habla de sistemas de gestión del desempeño⁸¹

La evaluación no debe ser vista como un fin en sí misma sino como un elemento vital en un conjunto más amplio de prácticas administrativas y de recursos humanos que unen los objetivos del negocio; el desempeño diario; el desarrollo y la compensación. Esto incluye la recolección de información sobre el desempeño relativa a las expectativas de los clientes internos y externos y la estrategia corporativa; la proporción de retroalimentación a los individuos y los grupos, y el uso de la información para el mejoramiento de la efectividad organizacional .

2. Definición de objetivos

A partir del objetivo general de la evaluación que ya se indicó anteriormente, mantener y mejorar los niveles de desempeño, se pueden derivar otros objetivos específicos de la evaluación, que tienen que ver con: el desarrollo del personal, con decisiones de tipo administrativo y con la de auditoria del sistema de Recursos Humanos.

a. Objetivos de desarrollo del personal

- Detección de necesidades de capacitación

⁸⁰ Debe crearse un Manual de Evaluación.

⁸¹ Smither (1998),(p. 539)

- Retroalimentación y asesoría
- Identificación de colaboradores potenciales y de posibles sucesores

b. Objetivos administrativos

- Sistemas de incentivos y recompensas
- Remuneraciones variables
- Ascensos y promociones
- Traslados
- Despidos
- Rediseño de cargos

c. Objetivos de auditoria de recursos humanos

- Evaluar la calidad de selección
- Evaluar la calidad de la capacitación
- Analizar problemas del entorno laboral
- Estudiar clima y satisfacción laboral

El objetivo general de cualquier sistema de evaluación del desempeño es mantener e incrementar los niveles de desempeño de todos los que hacen la organización.

A partir de esta meta global se pueden derivar algunas aplicaciones específicas. Normalmente se pueden diferenciar tres tipos de objetivos para los sistemas de evaluación del desempeño⁸²

CUADRO 6.1.
TIPOS DE OBJETIVOS.

Decisiones	Desarrollo del personal	Investigación
Sistemas de incentivos y recompensas	Detección de necesidades de	Evaluar calidad de las selecciones

⁸² Muchinsky, 1994

	capacitación	
Remuneración variable	Retroalimentación y consejería	Evaluar calidad de la capacitación
Ascensos / promociones	Planes de desarrollo	Analizar obstáculos del entorno
Traslados	Identificación de potenciales	Estudios de satisfacción laboral
Despidos	Identificación de sucesores	Evaluar efectividad planes de desarrollo
Rediseño de puestos		

Tomado y adaptado del Sistema COMPERS de Paredes y Asociados.

Elaborado por: Javier Albuja T.

3. Diseñar los Instrumentos de Evaluación.

La elección y posterior diseño de los instrumentos de evaluación, dependen de los objetivos y las variables a medir (conducta - resultados)

El siguiente cuadro identifica la forma de medición de estas variables. Se excluyen los rasgos porque la evaluación del desempeño como su nombre lo indica, mide las conductas laborales del individuo (desempeño). En algunos casos también incluye la medición de los resultados de trabajo.

CUADRO 6.2

FORMAS DE EVALUACIÓN DE CONDUCTAS Y RESULTADOS DE TRABAJO

Aspectos a medir	Instrumentos de evaluación
Conductas de trabajo ⁸³	Escalas conductuales ⁸⁴ Encuestas de 360° grados Simulaciones laborales Centros de evaluación

⁸³ Incluye: destrezas y las tareas de un puesto de trabajo.

Resultados	Indicadores de gestión Estadísticas descriptivas
------------	---

Elaborado por: Javier Albuja T.

Por su parte, la evaluación de resultados se realiza mediante un sistema de indicadores de gestión que deben ser diseñados y desarrollados por la empresa. La evaluación de resultados está inmersa en los procedimientos de control de gestión⁸⁵

Una evaluación del desempeño por competencias incluye:

- Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo.
- Evaluación de las destrezas.

d. Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo

La primera evaluación, también denominada evaluación del desempeño en la tarea, consiste en la calificación del supervisor o jefe, a su subordinado en las actividades esenciales del puesto. Esta evaluación luce de la siguiente forma:

e. Evaluación del desempeño en las actividades principales del puesto

- Evaluar el desempeño del empleado en las actividades principales descritas en el perfil del cargo, según la siguiente escala:

5 – Muy efectivo

4 - Efectivo

3 - Poco efectivo

2 - Inefectivo

Ejemplo:

⁸⁴ Incluye: escalas de anclaje conductual (BARS), escalas de resumen conductual (BSS), escalas de observación conductual (BOS) y escalas de valoración mixta (MRS) (Pulakos, 1997).

⁸⁵ ISO 9001 / 9004 - 2000

CUADRO 6.3.
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES DE UN VENDEDOR
EN PyS

Actividades principales del puesto: Asistente de Ventas	Puntaje
1. Colabora en la planificación de mega promociones y promociones regulares, aportando con ideas y sugerencias al Gerente de Ventas	4
2. Comunica a la fuerza de ventas y al personal de la empresa sobre las promociones.	4
3. Comunica personalmente y por escrito a los administradores de los locales los detalles de la promoción.	5
4. Atiende a los clientes VIP en ausencia del Gerente de Ventas	4

Elaborado por: Javier Albuja T.

Si alguna persona no tiene el nivel de efectividad requerido para el desempeño de las actividades principales del cargo, es necesario analizar qué competencias le están impidiendo lograr un alto nivel de efectividad. Como el principal propósito de la gestión por competencias es aumentar sustancialmente los niveles de desempeño laboral, entonces es necesario estudiar las competencias relacionadas a la actividad con el objeto de calificar y determinar el nivel de desarrollo de las competencias requeridas por la actividad principal.

En el siguiente cuadro, la actividad número 3 del asistente de ventas tiene las siguientes competencias asociadas:

CUADRO 6.4
COMPETENCIAS ASOCIADAS DEL ASISTENTE DE VENTAS.

Actividad 3	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias

Comunica por escrito a los administradores de los locales los detalles de las promociones.	Políticas de promociones	Comunicación escrita	Persistencia Proactivo. Analítico
--	--------------------------	----------------------	-----------------------------------

Elaborado por: Javier Albuja T.

El jefe inmediato de la posición deberá calificar el desempeño con la escala de efectividad; para el cargo anterior será:

Actividad esencial No. 3	Puntaje	Observaciones
Comunica por escrito a los administradores de los locales los detalles de las promociones.	5	Altamente efectivo

Elaborado por: Javoer Albuja T.

Independientemente del nivel de efectividad que el ocupante desarrolla en el desempeño de la actividad y con el objeto de asegurar un estudio completo de las competencias involucradas, deberíamos evaluar el grado de avance de las competencias requeridas por la actividad, según la siguiente escala:

CUADRO 6.5
ESCALA DE PUNTUACIONES PARA MEDIR EL AVANCE DE LAS
COMPETENCIAS REQUERIDAS.

5	Muy desarrollada
4	Desarrollada
3	Poco desarrollada
2	No desarrollada

Elaborado por Javier Albuja T.

La evaluación de las competencias asociadas a la actividad tiene los siguientes propositos:

- Determinar las causas del bajo desempeño en la tarea⁸⁶
- Establecer el nivel de desarrollo de las competencias asociadas.
- Tomar decisiones respecto a la manera de desarrollar las competencias.

Si la falta de desarrollo se encuentra en los conocimientos y las destrezas, la solución consiste en capacitar al ocupante. Pero si el problema está en otras competencias habrá de pensar en la aplicación de otro tipo de intervenciones para remediar el escaso desarrollo de esas competencias.

Cabe mencionar que, en ocasiones, la causa de un bajo desempeño no está en la falta de desarrollo de las competencias del individuo, sino más bien en factores externos que obstaculizan el desempeño.

Es recomendable aplicar encuestas a los empleados para evaluar el grado en que el entorno laboral facilita o no el desempeño de las personas⁸⁷. Esto es lo que se llama evaluación del medio ambiente laboral.

f. Evaluación de destrezas

Las destrezas son conductas automatizadas por la experiencia y la práctica. Dado el carácter claramente conductual de las destrezas, se las puede evaluar con cualquiera de las opciones mencionadas en el cuadro 6.1

Las encuestas de 360 grados son instrumentos de evaluación que recogen la opinión de varios informantes sobre una persona. Estos informantes pueden ser los compañeros de trabajo, jefes, subordinados e incluso clientes externos. También se incorporan las autoevaluaciones con el propósito de compararlas con las heteroevaluaciones.

⁸⁶ Recomendamos utilizar EL ANALISIS DE MODO DE EFECTO Y FALLA – AMEF.

⁸⁷ Encuestas del Clima Organizacional.

Las encuestas de 360 grados contienen listados de comportamientos críticos que son calificados con una escala de frecuencia. A continuación se mencionan algunos de las conductas asociadas a una competencia:

g. Competencia: trabajo en equipo.

Definición: coordinar con los demás y trabajar de manera interdependiente.

CUADRO 6.6

EVALUACIÓN DE LA DESTREZA “TRABAJO EN EQUIPO”

PETROLEOS Y SERVICIOS.	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE LA CALIDAD. MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	RRHH-E-001
Cargo: Asistente Administrativo de Provincias		
FECHA. 15 de agosto del 2007-08-11		Hoja 1 de

1.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES ESENCIALES.

ACTIVIDADES PRINCIPALES	PUNTAJE

2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN DESTREZAS.

ACTIVIDADES PRINCIPALES	DESTREZAS	FRECUENCIA
		5
		5
		4

Indicadores de comportamiento en el puesto de trabajo en la Empresa Petróleos y Servicios.

- Realiza aportes cuando trabaja en equipo.
- Apoya a los miembros de su equipo.
- Comunica a los miembros del equipo.

- Ofrece sugerencias para lograr los objetivos del equipo.
- Coordina sus tareas con los otros miembros del grupo.

Se utiliza una escala con el objeto de estimar la frecuencia con la que el ocupante manifiesta el comportamiento y las conductas.

- 5 - Siempre
- 4 - Frecuentemente
- 3 - Algunas veces
- 2 - Rara vez
- 1 - Nunca

A diferencia de las actividades principales de un puesto, que tienen un claro componente técnico y, por tanto, deben ser calificadas solamente por el supervisor, los indicadores de comportamiento tienen un carácter general, de modo que pueden ser calificadas por todas las personas que tienen relaciones de trabajo con el evaluado.

Los informantes de una encuesta de 360 grados deben cumplir los siguientes requisitos:

- Trabajar de manera frecuente con el evaluado.
- Haber interactuado con el evaluado por al menos seis meses.
- Opinar sobre competencias que están implicadas en la relación de trabajo.
- Tener un nivel educativo superior.

Los indicadores de comportamiento que se utilicen en una encuesta de 360 grados deben versar sobre aspectos generales y aplicables a la gran mayoría de puestos de trabajo. Si no tienen esta propiedad de generalización, no pueden someterse a este tipo de evaluación.

Una evaluación de competencias (no una evaluación del desempeño) debe incluir la evaluación de destrezas y conocimientos. Sin embargo, dado que los

conocimientos son áreas específicas, la misma institución tiene que desarrollar los métodos para la evaluación de conocimientos. Específicamente los conocimientos se evalúan con pruebas de conocimientos, simulaciones y entrevistas técnicas.

h. Escalas Conductuales

Las escalas conductuales son instrumentos para la medición de competencias y comportamientos laborales.

1. Características principales

- Los factores de evaluación son comportamientos y competencias.
- Los factores son obtenidos mediante un procedimiento específico.
- Los factores son específicos de un tipo de puesto.
- Están diseñadas para proporcionar retroalimentación específica.
- Su propósito es ser usadas en un contexto de desarrollo.

i. Factores de evaluación

Los factores de evaluación se obtienen de tres métodos posibles:

- Diccionario organizacional de competencias⁸⁸.
- Método de incidentes críticos.
- Encuestas de competencias.

Si la empresa tiene un sistema de competencias, el primer método consiste en adaptar las competencias del diccionario a las escalas.

Pero, si no tiene competencias definidas, como en el caso de Petróleos y Servicios, y desea utilizar escalas conductuales tiene dos opciones:

⁸⁸ ONET

- Conducir estudios de competencias.
- Realizar análisis de incidentes críticos.

El método de incidentes críticos (Flanagan, 1954) consiste en conducir entrevistas que obtengan información de incidentes de trabajo estructurados en los siguientes parámetros: situación, acción, resultado. A continuación un ejemplo:

- Situación: el asistente de costos debe entregar el reporte de inventario el primer día de cada mes. Sin embargo, el primer día del próximo mes es feriado.
- Acción: el asistente extiende su jornada laboral dos horas más a fin de terminar el reporte.
- Resultado: el asistente termina el reporte antes del feriado y lo entrega al jefe de contabilidad.

Factor de rendimiento implicado: iniciativa (hacer más allá de lo formalmente establecido; anticipar problemas y adoptar medidas para su prevención).

j. Tipos de escalas conductuales

1. Escalas de anclaje conductual (BARS).
2. Escalas de resumen conductual (BSS).
3. Escalas de observación conductual (BOS).
4. Escalas de estándares mixtos (MSS).

Ejemplos de las escalas

Puesto: asistente de selección, ejemplo de PyS.

a. Escalas de anclaje conductual - BARS

Ejemplo: Búsqueda de Información

Es la obtención de información clave para el puesto o el departamento. Es utilizar los medios necesarios para lograr la información. Es la persistencia en la búsqueda de información.

1	No busca información.
2	Realiza las preguntas básicas para cumplir la tarea y recolecta datos de alcance ordinario.
3	Visita y contacta a diversas personas de la organización para obtener la información.
4	Visita y contacta a diversas personas fuera de la organización para obtener la información.

b. Escalas de resumen conductual - BSS

Competencia: búsqueda de información

**CUADRO 6.7
RESUMEN CONDUCTUAL.**

Competencia búsqueda de información.		
Bajo	Promedio	Alto
Hace preguntas a personas de su departamento. Obtiene la información de fuentes de alcance ordinario como archivos y hojas de vidas.	Llama a los referidos de hojas de vida y persiste en lograr la información. Resume la información obtenida en hojas de reporte. Visita a personas de la organización para obtener información.	Llama a los referidos y obtiene de ellos la información necesaria. Sus reportes consignan toda la información obtenida. Visita personas externas a la organización a fin lograr los datos necesarios.

Elaborado por: Javier Albuja T.

c. Escalas de observación conductual - BOS

Indica la frecuencia con la que se ha observado los comportamientos en la persona evaluada, se puede utilizar la siguiente escala:

Siempre	5
Casi siempre	4
Casi nunca	3
Nunca	2

d. Escalas de estándares mixtos - MSS

Determina el comportamiento de un individuo frente a un estándar previamente definido, es la definición si es mejor, peor o igual a ese estándar.

Por ejemplo:

Mejor que lo descrito en la frase (+)

Muy semejante a lo descrito en la frase (0)

Peor o inferior a lo descrito (-)

Si es mejor escriba (+)

Si es semejante (0)

Si es peor (-)

Sobre un supervisor

CUADRO 6.8 - ESTÁNDARES MIXTOS CASO DEL SUPERVISOR

+	1	Si no se le pregunta, no informa sobre aspectos importantes de trabajo
0	2	Si bien colabora con el equipo del área, su aporte es limitado
0	3	Menciona los errores cometidos por uno con objetividad y tranquilidad
0	4	Instruye cómo hacer las cosas cuando se lo piden
-	5	En ocasiones, no da a conocer información importante

0	6	Enseña y demuestra cómo hacer las cosas
0	7	Proporciona recursos para el trabajo del equipo del área
+	8	Comunica con claridad y pertinencia asuntos de trabajo
+	9	Ante las equivocaciones se molesta pero sugiere cómo superar el problema
+	10	Es poco lo que se aprende de él/ella
+	11	Cuando uno ha cometido fallas en el trabajo, adopta una actitud poco constructiva
-	12	Para él/ella trabajar en equipo es decir a los demás lo que tienen que hacer

Elaborado Por: Javier Albuja T.

e. Evaluación de otras competencias

La gestión por competencias afirma que el desempeño de un individuo no se centra únicamente al puesto de trabajo sino que, por el contrario, el desempeño también se evidencia en actividades extra – puesto, tales como el desempeño en el rol, el departamento y la organización.

El rol es un conjunto de comportamientos esperados y exigido por una empresa. De hecho, cuando alguien no se acopla a su rol, surgen inmediatamente dudas sobre su capacidad para desempeñar el rol.

f. Las competencias departamentales

Son aquellos conocimientos y destrezas que deben caracterizar a las personas de una área o departamento determinado.

CUADRO 6.9
COMPETENCIAS DEPARTAMENTALES

Departamentos	Competencias
Marketing	Presentación de productos Prospección de mercados
Sistemas	Detección de requerimientos de

	sistemas Instrucción y enseñanza
Recursos humanos	Asesoramiento / orientación Orientación de servicio
Ventas	Enfoque en el cliente Persuasión

Elaborado por: Javier Albuja T.

g. Las competencias corporativas o estratégicas

Son aquellas que deben distinguir a todos los miembros de una organización.

Todas estas competencias pueden ser evaluadas en una modalidad de 360 grados.

h. Evaluación del potencial

La evaluación de potencial se centra en el futuro de una persona en la empresa. Es averiguar ¿Cuál es el potencial del trabajador?. En los sistemas de gestión del desempeño, la evaluación de potencial busca identificar, del grupo de trabajadores, quién tiene las mejores probabilidades de desarrollar considerablemente sus niveles de desempeño en el futuro. Conocido el potencial, la organización puede planificar sistemas de promoción, ascenso, carrera y sucesión.

Existen algunas formas de identificar potenciales mediante:

- Ejecución de centros de desarrollo (assessment centers).
- Combinación de evaluaciones de desempeño y evaluaciones de características personales (inteligencia general, personalidad).
- Análisis longitudinal del desempeño laboral: se examinan las evaluaciones del desempeño y de competencias de una persona a lo largo del tiempo

para conocer la evolución de su desempeño y así pronosticar su futuro desempeño.

4. Difundir el programa.

Los programas de evaluación deben ser difundidos ampliamente con el objeto de informar a los participantes sobre los objetivos y beneficios esperados. No se debe realizar evaluaciones sin comunicar a todo el personal para que se aclare la naturaleza del programa.

Los siguientes aspectos deben divulgarse:

- Objetivos del programa.
- Políticas de evaluación del desempeño.
- Formas de evaluación.
- Beneficios.

Los medios de comunicación deben ser efectivos y acordes con la cultura y clima organizacional.

5. Entrenar a los evaluadores.

En la administración tradicional de Recursos Humanos no se capacita a los evaluadores. Simplemente se asume que una comprensión de los objetivos del sistema y las instrucciones de evaluación eran suficientes. Sin embargo, son numerosos los errores originados por los evaluadores.

Ahora se recomienda que se entrene a los evaluadores sobre la manera de realizar la evaluación. Fundamentalmente⁸⁹, las siguientes cuestiones deben ser tratadas en el entrenamiento:

- Qué se evalúa (comportamientos, resultados, etc.).

⁸⁹ Pulakos, 1997

- Familiarización con los métodos e instrumentos de evaluación.
- Reducción de los errores de calificación (halo, benignidad, etc.).
- Desarrollo de la destreza de retroalimentación.
- Mejoramiento de las destrezas de observación del desempeño.
- Usos de la evaluación.
- Guías para la elaboración de un plan de desarrollo.

El entrenamiento también es una buena oportunidad para aclarar los objetivos del programa y, en segundo lugar, es una forma de difundir la importancia que tiene la gestión del desempeño en la organización.

6. Ejecutar el Proceso.

Es la planificación y organización del proceso de evaluación. Esto incluye los siguientes aspectos:

- Periodicidad de las evaluaciones (semestral o anual).
- Evaluación continua o evaluación por grupos. En la continua las personas son evaluadas de manera individual, usualmente en su fecha de aniversario de ingreso a la institución. La evaluación por grupos consiste en programar jornadas de evaluación por grupos o áreas
- Formato de la evaluación: papel y lápiz o en computador.

7. Analizar los resultados.

La interpretación de los resultados de la evaluación se puede realizar de dos maneras:

- comparación contra un estándar
- uso de puntuaciones normalizadas.

a. Comparación contra un estándar

En este método las puntuaciones que obtiene un evaluado son comparadas contra un estándar establecido previamente. Esta evaluación la realiza únicamente el supervisor utilizando una escala de efectividad. La escala de efectividad es el estándar contra el cual se estima el nivel de desempeño del empleado. Se podrá argumentar que este es un procedimiento subjetivo porque el supervisor asigna la puntuación que se le ocurre. Ciertamente existe este riesgo, pero no es menos cierto que los supervisores o jefes han recibido por parte de la organización, la autoridad formal para supervisar el desempeño de sus colaboradores. La supervisión implica, entre otras cosas, estimar o juzgar el grado de efectividad con la cual los subordinados desempeñan las tareas técnicas. Si, por ejemplo, el supervisor califica con un 2 (poco efectivo) una de las actividades esenciales, significa simplemente que según la opinión del supervisor (alguien con autoridad formal conferida), el desempeño del ocupante en esa actividad, es poco efectivo.

b. Puntuaciones normalizadas

En este procedimiento, el individuo es comparado contra un grupo que también ha sido evaluado en el mismo factor. Cuando se realizan numerosas evaluaciones sobre la base de unos mismos factores, el mejor estándar es el grupo. De hecho, cuando se mide comportamiento humano, la única forma de derivar un estándar confiable es estimando la generalidad de esa conducta en un grupo determinado. Esta generalidad se mide con la media aritmética del grupo.

c. El procedimiento para calcular puntuaciones normalizadas es:

- Obtener la media aritmética o promedio del grupo en la variable medida.
- Obtener la desviación estándar del grupo en la variable medida.
- Calcular las puntuaciones Z con:

$$Z = \frac{X - \bar{X}}{S}$$

Donde:

Z = puntuación Z.
 X = puntuación directa
 \bar{X} = media aritmética
 S = desviación estándar

La obtención de puntuaciones normalizadas depende de la existencia de un grupo más o menos numeroso de evaluaciones. Si este número no existe, es evidente que tendrá que trabajarse con puntuaciones directas y utilizar el criterio de comparación contra un estándar.

8. Retroalimentación – Feed Back..

La retroalimentación consiste en enterar a los evaluados sobre los resultados de su evaluación. Para que sea efectiva la retroalimentación debe cumplir ciertas características:

- Orientada al desarrollo y no al castigo.
- Descriptiva en lugar de calificativa.
- Específica y basada en datos.
- Sensible a las necesidades del evaluado.
- Entregada en un momento y situación oportunos.

- Enfocada en comportamientos bajo el control del individuo y no a rasgos de personalidad ni a situaciones fuera del control de la persona.

El resultado de la retroalimentación es la elaboración conjunta (evaluado y retroalimentador) de un plan de desarrollo individual o grupal para que el colaborador supere las posibles necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación.

Los modelos de competencias, al estar enfocados en comportamientos observables, proporcionan un marco óptimo para el establecimiento de planes de desarrollo. Los planes de desarrollo detallan los objetivos y las acciones de desarrollo al igual que las fechas de cumplimiento.

La retroalimentación puede ser individualizada o en grupo. Cuando es en grupo se realiza un taller donde se explica a los participantes la manera de interpretar los resultados de la evaluación.

Finalmente, la retroalimentación debe estar a cargo de un asesor entrenado.

9. Monitoreo y Seguimiento.

Esta fase se refiere al monitoreo del sistema de gestión del desempeño. Se pretende establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumpliendo sus objetivos.

El análisis de los siguientes aspectos pueden ser útiles para estimar la eficacia del programa:

- Alineación estratégica: en qué medida el sistema de gestión del desempeño contribuye a que la organización cumpla sus objetivos estratégicos.
- Grado de satisfacción de los usuarios: qué tan satisfechos están los clientes del sistema de evaluación.

- Existencia del manual de evaluación: constatar la existencia de un manual que documente los procedimientos y las políticas del sistema.
- Integración del sistema: en qué medida el sistema de gestión del desempeño está integrado y es complementario con otras aplicaciones de recursos humanos.
- Personal competente: ¿tiene el programa personal responsable que lo maneje competentemente?

6.2.1 EVALUACIÓN DEL ENTORNO LABORAL

En los nuevos enfoques sobre la gestión de recursos humanos se recomienda evaluar no solo el desempeño del personal, sino también las características del entorno de trabajo⁹⁰. Ciertas características del entorno laboral pueden favorecer u obstaculizar el desempeño del personal. El modelo conceptual⁹¹ que más se utiliza para entender la manera en cómo el entorno dificulta la labor, propone los siguientes obstáculos al desempeño:

- Información requerida para el trabajo.
- Herramientas y equipos para el trabajo.
- Materiales y accesorios para el trabajo.
- Recursos económicos para el trabajo.
- Ayuda disponible de otros.
- Grado de preparación para ejecutar el trabajo.
- Márgenes de tiempo para ejecutar el trabajo.
- Características físicas del ambiente de trabajo.

Basado en este esquema, se ha desarrollado una encuesta de obstáculos al desempeño que se debe aplicar a todo el personal de la organización. La idea es aplicar la encuesta anualmente para detectar posibles aspectos del entorno de trabajo que obstaculizan el desempeño. Se pueden realizar análisis globales o por áreas. Esta última opción es preferible en organizaciones grandes. El anexo 1 contiene la encuesta de obstáculos al desempeño.

⁹⁰ Spector, 1996

⁹¹ Peters, O'Connor & Rudolf (1980)

CUADRO 6.10.
ENCUESTA DEL ENTORNO LABORAL

El propósito de la presente encuesta es determinar el grado en que ciertas características del entorno laboral de nuestra empresa facilitan o no su trabajo. Tenga en cuenta que esta encuesta no evalúa a ninguna persona sino las características del entorno de trabajo.

Nombres y Apellidos

Juan Chillan.....

Fecha: 28 / 08 /07

Cargo actual:

Departamento / Área:

1. Identifique los obstáculos que ha encontrado en el desempeño de su trabajo, señalando la gravedad según la siguiente escala:

- 1 - es un problema u obstáculo menor
- 2 - es un problema u obstáculo más o menos serio
- 3 - es un problema u obstáculo muy grave
- NA - si el ítem no aplica.

Problemas / Obstáculos / Restricciones al desempeño	Calificación
1. Falta de información para ejecutar el trabajo	3
2. Falta de equipos y/o herramientas para realizar el trabajo	2
3. Falta de materiales y/o materia prima para realizar el trabajo	2
4. Falta de presupuestos o recursos económicos	3
5. Plazos muy cortos para el cumplimiento del trabajo	2
6. Condiciones físicas inadecuadas: características del edificio, espacio de trabajo muy reducido, bajas/altas temperaturas, poca iluminación, dificultad de transporte.	2

7. Exceso de trabajo	2
8. Excesiva dedicación a tareas de poca importancia	2
9. Tareas muy repetitivas o monótonas	2
10. Tareas cuyo resultado está fuera de su control	NA
11. Ambigüedad de las funciones de su puesto	1
12. Redundancia o duplicación de sus tareas con otros puestos	1
13. Falta de instrucciones claras para ejecutar su trabajo	2
14. Falta de apoyo de los compañeros de trabajo	1
15. Falta de apoyo de otras áreas / departamentos	1
16. Trámites internos lentos / complicados	1
17. Supervisión o jefatura inadecuada	2
18. Liderazgo inadecuado de los más altos niveles	3
19. Ausencia de políticas o ambigüedad de políticas	2
20. Falta de incentivos o recompensas económicas	2
21. Ausencia de metas claras en su área / departamento	2
22. Falta de comunicación entre el personal	2

Fuente: Ciampa, Dan, Liderazgo Industrial.

Elaborado por: Javier Albuja T.

Con la inclusión de la encuesta de entorno laboral se tiene un sistema completo para administrar la variable más importante de la administración de recursos humanos: el desempeño laboral.

6.3 TAREAS CONTRAPRODUCTIVAS.

Son todas esas conductas de los empleados que afectan o perjudican a la organización de una manera directa o indirecta. En el Cuadro 6.10 puede verse dos grupos de conductas contraproductivas

CUADRO 6.11
EJEMPLOS DE CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS.

Conductas de retroceso	Conductas antagonistas
Llegar tarde al trabajo	Robar
Salir antes de hora del trabajo	Sabotear
Ausentarse del trabajo	Agresión verbal y física
No asistir a reuniones de trabajo	Acoso sexual
Pasear por la empresa más de lo debido	Violación de normas de seguridad
Dedicarse a otras actividades durante las horas de trabajo	Uso de drogas y alcohol en el lugar de trabajo
Alta rotación externa	Manipular la información que se entrega
Búsqueda de otro trabajo (mandar carpetas, aplicar a anuncios, etc.)	Revelar secretos y datos confidenciales
Realizar en exceso llamadas telefónicas personales desde la organización	Asignar a los supervisados tareas para beneficio personal y no de la organización
Solicitar en exceso permisos de salida	Fabricar rumores tendenciosos

Fuente: Paredes y Asociados.

Elaborado por: Javier Albuja T.

a. Origen de las conductas contraproductivas

Las restricciones se refieren a todas las situaciones de la organización que obstaculizan el cumplimiento de las metas personales de los empleados⁹².

- Falta de información para ejecutar el trabajo.
- Falta de equipos y herramientas para el trabajo.
- Falta de materiales y materia prima para el trabajo.

⁹² Peters & O'Connor (1980)

- Falta de presupuestos.
- Falta de servicio o apoyo de otras áreas.
- Ineptitud para ejecutar el trabajo.
- Falta de tiempo para ejecutar el trabajo.
- Condiciones inadecuadas de trabajo: características físicas del edificio, falta de transporte, etc.

Las restricciones dan lugar a sentimientos de frustración e insatisfacción. Estos sentimientos son considerados como los determinantes de las conductas contraproductivas. Sin embargo, para que se den estas conductas son los rasgos de estabilidad emocional del individuo y la cultura de la organización los que determinarán si se dan o no en última instancia.

Aparte de los sentimientos de frustración e insatisfacción, otra variable mediadora es la llamada percepción de justicia organizacional. Esta variable suele intervenir en procesos laborales como huelgas y paralizaciones.

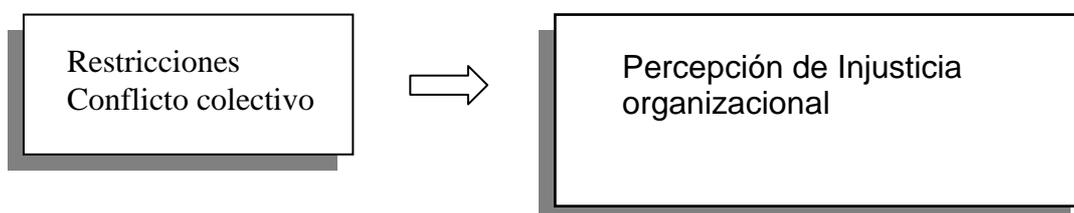


Figura 6.1. El conflicto colectivo como resultado de la percepción de injusticia organizacional.

b. Cómo Prevenir y tratar conductas contraproductivas

b.1 Medidas preventivas⁹³

⁹³ Norma SA 8000, de Responsabilidad Social Empresaria.

La mejor estrategia consiste en hacer un análisis de las restricciones de la organización sobre los empleados y aplicar encuestas de satisfacción laboral. En especial, las encuestas de satisfacción laboral⁹⁴ si están bien hechas, pueden revelar áreas que causan disgusto e incluso percepciones de injusticia en los empleados.

b.2 Medidas de tratamiento

Estas medidas no son las mas aconsejables, sin embargo tiene por finalidad afrontar los problemas surgidos por conductas contraproductivas. Por lo general, las medidas para afrontar las conductas hostiles tienen que ver con programas de seguridad y vigilancia. Las conductas de retroceso, por su parte, se pueden controlar hasta cierto punto con normas estrictas de horarios y permanencia en el trabajo y mediante una adecuada supervisión.

6.4 RESULTADOS DE TRABAJO Y CRITERIOS DE EFICACIA

Recordemos que son las tareas principales el principal elemento para elaborar el perfil de competencias. La función del perfil de competencias es asegurar que los ocupantes de los cargos, tengan y cumplan con los requisitos necesarios para desempeñar las tareas y las funciones asignadas de manera competente.

Las tareas principales también sirven para identificar los resultados de trabajo⁹⁵.

Desde el punto de vista administrativo, las tareas y las funciones son los medios para lograr resultados de calidad, rentables y significativos. Un pobre desempeño de las tareas⁹⁶ conducirá a resultados pobres. Por tanto, no basta con que las tareas generen resultados, sino que los resultados deben cumplir

⁹⁴ Un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad debe contemplar estas medidas preventivas.

⁹⁵ Según la Gestión por Procesos, ISO 9001, toda actividad tiene clientes y resultados, los resultados son las características claves de calidad del producto o servicio que proporciona cada una de esas actividades.

⁹⁶ Los Procesos deben diseñarse para conseguir esos resultados, recomendamos el Modelamiento IDEFO en base a una descripción de los ICOM de cada proceso.

con una serie de criterios de eficacia —medidos a través de indicadores—, que aseguren su beneficio para la organización.

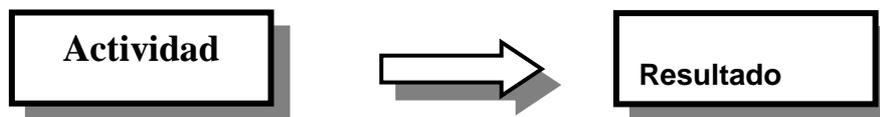


Figura 6.2. Los resultados son consecuencia de la actividad.

La manera más práctica de identificar resultados, consiste en delimitar las tareas (Procesos, subprocesos) según ciertos criterios de eficacia. Los criterios de eficacia son la evidencia de que las actividades se están desempeñando de acuerdo al proposito del proceso, perfil, puesto o cargo..

Esto implica formular de antemano y de manera explícita las características que deben reunir los resultados generados por las actividades (criterios de eficacia). Por tanto, una tarea se desempeña satisfactoriamente cuando el resultado que genera cumple con los criterios de eficacia previamente establecidos. Los criterios de eficacia más utilizados son:

a. Criterios de eficacia⁹⁷

- Tiempo: en que período de tiempo se deben generar los resultados (tiempo de ciclo, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, etc.).
- Volumen: expresa la cantidad de unidades de resultados (medidas de productividad, de calidad, de uso de recursos).
- Costo: medidas relativas a costos económicos.
- Calidad: Eficacia y eficiencia.
- Otros indicadores de eficacia: usualmente se aplican para resultados de tipo conductual (intangibles).

⁹⁷ Las características claves de calidad del producto o servicio, de cada tarea o actividad, no pueden ser considerados de manera aislada, deben acompañarse de características claves de control lo que permite un monitoreo mas exacto y confiable.

b. Tipos de resultados

- Tangibles: productos, objetos, cosas que ocupan un lugar en el espacio. Incluye las propiedades mensurables de los objetos o de sus características.
- Intangibles: actividades o servicios orientados a satisfacer las necesidades de las personas. Incluye la información como resultado.

Los siguientes ejemplos ilustran la manera de identificar los resultados de un grupo de actividades.

CUADRO 6.12
IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS DE EFICACIA DE LAS ACTIVIDADES

Actividades	Criterios de eficacia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el caso de puestos de trabajo sólo se listan las actividades esenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo sabemos que la tarea se desempeña satisfactoriamente? o • ¿Cómo sabemos que la actividad se desempeña de un modo favorable para la organización?
4. Asiste a las reuniones del área.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puntualidad a las reuniones. ▪ Entrega de asignaciones ▪ Participación activa en la reunión.
5. Atiende a los clientes que llegan al mostrador.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención en los horarios previstos. ▪ Satisfacción de los clientes.
6. Elabora los balances de situación general.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega a tiempo del balance. ▪ Calidad del contenido del balance.
7. Redacta las funciones de los puestos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega a tiempo de las descripciones. ▪ Calidad del contenido de las descripciones.
8. Vende el producto X.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de unidades a vender en determinado período de tiempo.
9. Opera la copiadora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo para la ejecución de las tareas asignadas.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimiza problemas de la copiadora
10. Atiende las llamadas telefónicas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción de los clientes con la atención telefónica.
11. Inspecciona la calidad de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de productos inspeccionados en cierto período de tiempo. ▪ Ausencia de productos con falla.
12. Repara las averías de las máquinas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo de reparación. ▪ Calidad de la reparación. ▪ Costos de la reparación.
13. Verifica e ingresa las facturas al sistema.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de facturas ingresadas en cierto período de tiempo. ▪ Ausencia de observaciones de auditoría.
14. Supervisa el personal a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de satisfacción de los colaboradores con la supervisión.
15. Evalúa los estados financieros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega reporte de recomendaciones financieras. ▪ Calidad de las recomendaciones.
16. Dirige la ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyectos ejecutados dentro de los límites de tiempo, presupuesto y calidad.

.Elaborado por: Javier Albuja T.

Los Criterios de eficacia: especifican los indicadores⁹⁸ de eficacia, calidad o logro que deben reunir los resultados para demostrar que la tarea fue desempeñada satisfactoriamente. Cuando se trata de resultados tangibles esta demostración se logra usualmente a través de la recolección de indicadores cuantitativos como tiempo y volumen. En el caso de resultados intangibles de tipo conductual, una forma de establecer estos criterios consiste simplemente en agregar a la descripción de la tarea un adjetivo o un adverbio.

⁹⁸ Los indicadores deben cumplir con la característica de ser OBJETIVAMENTE VERIFICABLES

6.4.1 PROGRAMAS DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS

Las evaluaciones⁹⁹ que son hechas con la única finalidad de recompensar a los empleados pueden ser contraproducentes. El problema reside en la eliminación de la retroalimentación. Las recompensas por sí solas, sólo mantienen los niveles de rendimiento.

Las empresas se pueden ver enfrentadas a los siguientes problemas:

- El sistema es visto como un trámite para la elevación de salarios. Consecuentemente, el sistema se convierte en una amenaza para ciertos empleados que no tienen buenas relaciones con sus supervisores.
- Los empleados no reciben ninguna retroalimentación efectiva. Solo se les comunica el porcentaje de aumento.
- Los supervisores se sienten presionados porque saben que una mala calificación disminuirá las recompensas del empleado. Así, los supervisores prefieren ahorrarse problemas, asignando evaluaciones benignas a fin de no perjudicar económicamente a los empleados.
- La situación empeora cuando la evaluación se centra en rasgos. Los supervisores tienen dificultad para racionalizar sus evaluaciones ante los empleados.
- El sistema pierde credibilidad e impacto. Nadie cree que el sistema pueda mejorar el rendimiento..

Los mismos autores sugieren que los planes de recompensa deben estar acordes a los objetivos del negocio. El siguiente cuadro muestra la propuesta.

⁹⁹ Cardy, 1998

CUADRO 6.13
OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y PLANES DE RECOMPENSA

Objetivos del negocio	Plan de recompensa
Desarrollo de los empleados	Pago por competencias Pago por destrezas
Servicio al cliente	Pago por méritos Pago por competencias Participación en las ganancias
Productividad (individual)	Pago por piezas Comisiones de venta Pago por horas
Productividad (grupal)	Participación en las ganancias Pago por horas Bonos de grupo
Trabajo en equipo	Reconocimiento grupal Comisiones de producción Pago por mérito al equipo Participación en las ganancias
Calidad	Pago al mérito Participación en las ganancias Pago por competencias
Utilidades	Bonos ejecutivos Participación de utilidades Participación de acciones
Reducción de costos y mejoramiento de rentas	Participación de ganancias Buzones de sugerencias

Elaborado por: Javier Albuja T y el Departamento de Recursos Humanos de PyS..

Los planes de recompensa deben ir de la mano con los objetivos y estrategias del negocio empresarial.

A continuación se presenta un resumen de las recomendaciones¹⁰⁰ sobre las prácticas de recompensas.

a. Principios Generales

- Los planes de pago del rendimiento han mostrado ser efectivos en muchas organizaciones y entornos.
- Hay un gran incremento de planes de pago por competencias.
- Los pagos por competencias son motivadores cuando muestran a los empleados la vinculación entre sus esfuerzos y el rendimiento, y entre su rendimiento y las recompensas.
- Los pagos por rendimiento son más efectivos en la medida que la medición y evaluación del rendimiento es más confiable y válida.
- Los pagos por rendimiento son más efectivos cuando los empleados tienen la oportunidad de comprender el raciocinio detrás del programa.
- Es más probable que los empleados se sientan satisfechos cuando tienen la oportunidad de revisar su rendimiento y sus planes de recompensa en una misma sesión con sus supervisores.
- La selección del plan de recompensas más apropiado depende de los objetivos de la organización, la cultura y la filosofía motivacional de la organización.

¹⁰⁰ Realizadas por Heneman & Gresham (1998, p. 531)

CAPITULO 7.

VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

INTRODUCCIÓN.

Valorar los puestos de trabajo consiste en realizar un proceso de análisis y comparación de las descripciones de los cargos, con la finalidad de asignar a cada puesto una determinada puntuación, para colocarlos en un orden de clases, que servirán como la base para la implementación de un sistema más técnico y científico de administración de remuneraciones.

La valoración de puestos es un sistema que permite determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la empresa.

Adicionalmente, la valoración de puestos ayuda a establecer las diferencias esenciales entre los cargos, así como el valor individual de cada clase de cargo.

Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos por competencias, los cargos deben ser valorados en función del nivel de desarrollo de las competencias requeridas. Por ejemplo, un cargo con altos niveles de responsabilidad, requiere así mismo altos niveles de desarrollo de competencias. Mientras más importante es el cargo para la empresa, las competencias que se requieren son de carácter más exigente.

Se pueden diferenciar dos tipos o elementos de escalas de valoración de puestos de trabajo:

- Tradicional.
- Por competencias.

Los elementos tradicionales examinan los parámetros relativos al tipo de trabajo y el grado de responsabilidad de los cargos. En cambio, los factores por competencias examinan los grados de desarrollo de las competencias que requiere cada cargo.

Estos dos tipos de elementos de valoración (tradicionales y de competencias) no son dos enfoques contrapuestos, sino complementarios. Mientras que los factores tradicionales valoran la naturaleza y las características del trabajo asignado a los puestos, los elementos por competencias examinan las exigencias de los cargos en función de competencias.

7.1 DETERMINACIÓN DE FACTORES.

Los elementos y las competencias de valoración se seleccionan tomando en cuenta la naturaleza, importancia y las características institucionales y culturales del puesto de trabajo. De igual manera el proceso está directamente relacionado con los tipos de cargos que deben ser valorados.

En la fijación de los elementos y competencias se sugiere aplicar las siguientes recomendaciones técnicas:

- Se logra mayor integridad debido a que los elementos y competencias seleccionados tienen directa relación con los requisitos mínimos que cada puesto exige para poder ocuparlo; no se consideran las características de las personas que ocupan los cargos en el momento.
- Los elementos y competencias permiten separar debidamente las diferencias de valor entre los cargos.
- La cantidad de elementos y competencias determinados concuerdan con las recomendaciones generalmente aceptadas para la valoración de puestos.

- Los elementos y competencias que se utilizan en la valoración de cargos pueden ser aplicados a todos los puestos de la estructura de cargos.
- Se logra diferenciar entre los niveles de los elementos y competencias, evitándose por lo tanto la transposición entre ellos.

7.1.1 DETERMINACIÓN DE PONDERACIÓN DE LOS NIVELES

Se han determinado ocho categorías para cada elemento y competencia con el propósito de diferenciar los distintos niveles en que un mismo elemento puede darse en los diferentes cargos. Ver el Cuadro 7.1

CUADRO 7.1

No.	ELEMENTOS Y COMPETENCIAS	PUNTOS¹⁰¹
1	EDUCACION	150
2	EXPERIENCIA	150
3	RESPONSABILIDAD	150
4	COMPLEJIDAD	150
5	TRABAJO EN EQUIPO	150
6	CAPACIDAD DE ANALISIS	150
7	COMUNICACION	150
8	ORIENTACION A RESULTADOS	150
9	SERVICIO A CLIENTES	150
10	CREATIVIDAD	150
	TOTAL	1500

Elaborado por: Javier Albuja T.

7.2 DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS Y COMPETENCIAS

Para facilitar la comprensión y aplicación uniforme sobre los criterios por parte de las personas que realicen la valoración, se describe en forma clara y

¹⁰¹ Las empresas pueden decidir el puntaje a utilizar, se recomienda entre 100 y 200 puntos.

sencilla los conceptos de cada elemento y competencias y de cada una de sus categorías...

7.2.1 PONDERACIÓN

La asignación de valores numéricos es asignar o darle a cada elemento y competencia lo que se conoce como “peso”, con el propósito de establecer su importancia relativa en las comparaciones entre los cargos.

7.2.1.1 ASIGNACIÓN DE PUNTAJE A LOS NIVELES.

Se asigna un valor en puntos a cada nivel, con el fin de que el mayor valor sea igual al máximo posible del elemento y en forma similar el grado de valor más bajo sea igual al mínimo posible del mismo elemento.

Estos valores representan indicaciones de los diferentes niveles en los puestos de la estructura de cargos.

Los niveles o grados pueden crecer en progresión aritmética, geométrica o libremente. Para el caso de la Empresa Petróleos y Servicios hemos utilizado el método de progresión aritmética para la asignación de los puntos, debido a que se adapta de mejor manera cuando existen puestos de supervisión y de alta responsabilidad.

7.3 VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

La valoración de puestos consiste en comparar las descripciones de las especificaciones de clase de los puestos, previamente elaboradas, con los elementos y competencias; y, los grados que contiene el Manual de Valoración de Puestos.

Esto nos permitirá determinar en que grado de los diferentes elementos se encuentra el puesto que se está valorando, con el propósito de asignar el número total de puntos que le corresponde.

Luego que se hayan valorado todos los puestos se establecerá el orden de categoría en que deberán ubicarse dentro de la estructura de cargos.

A continuación describiremos cada uno de los elementos descritos en la tabla anterior y su valor en puntos¹⁰²

CUADRO 7.2.

No.	ELEMENTOS Y COMPETENCIAS	PUNTOS
1	EDUCACION	150
2	EXPERIENCIA	150
3	RESPONSABILIDAD	150
4	COMPLEJIDAD	150
5	TRABAJO EN EQUIPO	150
6	CAPACIDAD DE ANALISIS	150
7	COMUNICACION	150
8	ORIENTACION A RESULTADOS	150
9	SERVICIO A CLIENTES	150
10	CREATIVIDAD	150
	TOTAL	1500

Elaborado por: Javier Albuja T.

Primer elemento: Educación – Puntaje: 150 puntos.

Este elemento valora los conocimientos académicos que son necesarios para desenvolverse con efectividad en el puesto y conseguir los resultados

¹⁰² Las Empresas pueden escoger cualquier criterio para la asignación de puntos, al igual que los elementos y competencias.

deseados. Esta educación se refiere a Estudios Formales (No Capacitación).
Ver Cuadro 7.3

CUADRO 7.3.

NIVELES DE EDUCACIÓN FORMAL		PUNTOS
1	Instrucción primaria	20
2	Ciclo básico (novenno grado)	30
3	Bachiller	50
5	Técnico superior	75
6	Título universitario – Tercer Nivel	100
7	Especialización - Diplomado	125
8	Maestría - Doctorado	150

Elaborado por: Javier Albuja T.

Segundo Elemento: Experiencia – Puntaje: 150 puntos.

Se valora la experiencia de trabajo necesaria para que una persona pueda desempeñar el cargo sin dificultad. Abarca el tiempo de entrenamiento por el desempeño conseguido en otros cargos similares. Son conocimientos de tipo práctico que se adquieren a través de la ejecución de actividades. Se valora en función del tiempo de experiencia. Cuadro 7.4.

CUADRO 7.4

NIVELES DE EXPERIENCIA EN EL ÁREA		PUNTOS
1	No requiere experiencia	10
2	6 meses de experiencia	20
3	1 año de experiencia	30
4	2 años de experiencia	50
5	3 años de experiencia	75
6	4 años de experiencia	100
7	5 años de experiencia	125
8	6 o más años de experiencia	150

Elaborado por: Javier Albuja T.

Tercer elemento: Responsabilidad – Puntaje: 150 puntos.

Valora las responsabilidades del puesto con respecto a los resultados que debe obtener, el cuidado, grado de confidencialidad y compostura necesaria en el desempeño del cargo para proteger los intereses de la empresa ver Cuadro 7.4

Cuarto elemento: Complejidad – Puntaje 150 puntos.

Valora el grado de dificultad de las actividades asignadas al cargo, de acuerdo a la atención, concentración y esfuerzo que se requieren para ejecutarlas de manera efectiva y eficiente. Considera también al grado y frecuencia con que el desempeño del puesto implica dificultades y complicaciones, y, la demanda de éste en cuanto a la aplicación de criterio, creatividad y calidad en el servicio a los clientes. **Ver Cuadro 7.5.**

NIVELES		PUNTOS
1	Toma decisiones sobre aspectos eminentemente operativos	20
2	Toma decisiones sobre aspectos específicos que tienen poco efecto sobre la calidad de los resultados; la generación de productos; la administración de recursos.	30
3	Toma decisiones que afectan moderadamente a la calidad de los resultados; a la generación de productos; a la administración de recursos; y, al manejo de información confidencial de la Institución.	50
4	Toma decisiones y desarrolla procedimientos que afectan directamente a la calidad; a la generación de productos; a la administración de recursos; y, al manejo de información confidencial de la Institución	70
5	Toma decisiones y establece procedimientos para proyectos que afectan directamente a la calidad de los resultados; a la generación de productos; a la administración de recursos; y, al manejo de información confidencial de la Institución.	90
	Toma decisiones de trascendencia y establece procedimientos para un área funcional que afectan directamente a la calidad de los resultados; a la generación de productos; a la administración de recursos; y, al manejo de información confidencial de la Institución.	110
7	Toma decisiones de trascendencia y recomienda el establecimiento de políticas, programas y procedimientos a seguir en un área funcional (Gerencia) que afectan directamente a la calidad de los resultados; a la generación de productos; a la administración de recursos; y, al manejo de información confidencial, pudiendo incidir significativamente en la situación financiera de la empresa.	130
8	Toma decisiones de trascendencia y establece políticas, programas y procedimientos a seguir en un área funcional (Vicepresidencia Ejecutiva) que afectan directamente a la calidad de los resultados; a la generación de productos; a la administración de recursos; y, al manejo de información confidencial, pudiendo incidir significativamente en la situación financiera de la Institución.	150

Elaborado por: Javier Albuja T.

CUADRO 7.6

NIVELES DE TRABAJO		PUNTOS
1	El trabajo requiere poca atención para su ejecución	15
2	Trabajo repetitivo que requiere atención normal para su ejecución.	30
3	Trabajo repetitivo que requiere atención sostenida durante períodos cortos de tiempo.	50
4	Trabajo variado que requiere atención sostenida durante períodos largos de tiempo para la ejecución de sus funciones.	70
5	Trabajo variado de complejidad media que requiere de concentración para la organización y ejecución de sus funciones.	90
6	Trabajo variado de complejidad media, que requiere de concentración para la planificación, organización y ejecución de sus funciones.	110
7	Trabajo variado de complejidad alta a nivel de Gerencia, que requiere de concentración para la planificación, dirección y control de la gestión institucional.	130
8	Trabajo variado de complejidad alta a nivel de Vicepresidencia, que requiere de concentración para la toma de decisiones estratégicas, lineamientos de acción, planificación, dirección y control de la gestión institucional.	150

Elaborado por: Javier Albuja T.

Quinto elemento: Trabajo en Equipo. Puntaje: 150 puntos.

Habilidad de influir positivamente con entusiasmo en los miembros del equipo para lograr un objetivo común. Estas prácticas llevan a una más alta productividad, mayor satisfacción y mejor salud en los trabajadores y promueven nuestros valores democráticos.¹⁰³ Cuadro 7.5

¹⁰³ Ken Blanchard, Alan Randolph y Meter Grazier; TRABAJO EN EQUIPO, Ediciones Deusto, 2006

CUADRO 7.7

NIVELES – TRABAJO EN EQUIPO		PUNTOS
1	Comparte información para realizar el trabajo en equipo.	20
2	Coopera con los miembros en el trabajo en equipo.	35
3	Comparte información y coopera con los demás miembros en el trabajo en equipo.	50
4	Comparte información, coopera con los miembros y aporta a la creación de una cultura de trabajo en equipo.	70
5	Se adapta con facilidad para trabajar en equipos multidisciplinares, con eficacia y eficiencia.	90
6	Ejerce con habilidad el trabajo en equipo optimizando el uso de recursos en varios grupos de trabajo.	110
7	Ejerce con liderazgo el trabajo en equipo, comprende como integrar los diversos estilos y habilidades dentro de varios grupos de trabajo para optimizar el uso de recursos.	130
8	Lidera la formación de equipos de alto desempeño; comunica una visión clara de futuro, tiene una sólida comprensión de la dinámica del equipo y utiliza esta habilidad para unir y movilizar al equipo entero.	150

Elaborado por: Javier Albuja T.

Sexto Elemento: Capacidad de Análisis. Puntaje: 150 puntos.

Nivel de perspicacia para descubrir tendencias, patrones o relaciones entre informaciones que nos sirvan como base para la toma de decisiones. Cuadro

7.8

CUADRO. 7.8

NIVELES – CAPACIDAD DE ANALISIS		PUNTOS
1	El cargo requiere labores de análisis de información relacionada con tareas.	20
2	El cargo requiere labores de análisis de información relacionada con actividades.	30
3	El cargo requiere capacidad de análisis de información relacionada con un subproceso.	50
4	El cargo requiere capacidad de análisis de información relacionada con varios subprocesos.	70
5	El cargo requiere capacidad de análisis de información relacionada con un proceso.	90
6	El cargo requiere capacidad de análisis de información relacionada con varios procesos.	110
7	El cargo requiere capacidad de análisis de información relacionada con los procesos institucionales.	130
8	El cargo requiere capacidad de análisis estratégico de información relacionada con los procesos institucionales.	150

Elaborado por: Javier Albuja T:

Séptimo Elemento: Comunicación – Puntaje: 150 puntos.

Comunicar de manera efectiva y continua las cuestiones de trabajo con un estilo directo y sencillo. Incluye la comunicación verbal o escrita y el uso eficiente de diversos medios y / o canales de comunicación.

CUADRO 7.9¹⁰⁴

NIVELES EN LA COMUNICACIÓN		PUNTOS
1	La ejecución de las actividades del puesto requiere instrucciones claras.	20
2	La ejecución de las actividades del puesto exige comunicación clara y precisa.	30
3	La ejecución de las actividades del puesto requiere expresar opiniones de manera clara y precisa; y, flexibilidad para escuchar los puntos de vista de los demás.	50
4	La ejecución de las actividades del puesto requiere comprender y comunicar los temas institucionales.	70
5	La ejecución de las actividades del puesto requiere comprender y comunicar temas de mediana complejidad dentro y fuera de la Institución.	90
6	La ejecución de las actividades del puesto requiere comunicar de manera efectiva los temas de complejidad dentro y fuera de la Institución.	110
7	La ejecución de las actividades del puesto exige comunicarse efectivamente en un ambiente nacional e internacional.	130
8	La ejecución de las actividades del puesto exige comunicarse efectivamente en asuntos estratégicos en un ambiente nacional e internacional.	150

Elaborado por: Javier Albuja T.

Octavo Elemento: Orientación a resultados. Puntaje: 150 puntos.

El trabajo se caracteriza por tener siempre presente la mejora continua. Implica competir y superar estándares de excelencia, es la habilidad de fijar objetivos claros y ambiciosos, para obtener resultados de impacto

¹⁰⁴ Cuando nos referimos a “manera clara y precisa” nos referimos a “exacta y precisa”

CUADRO 7.10

NIVELES EN LA ORIENTACIÓN A RESULTADOS		PUNTOS
1	El cargo requiere generar resultados efectivos y eficientes relacionados con las tareas del puesto.	20
2	El cargo requiere generar resultados efectivos y eficientes relacionados con las actividades del puesto	40
3	El cargo requiere generar resultados efectivos y eficientes relacionados con un subproceso.	60
4	El cargo requiere generar resultados efectivos y eficientes relacionados con varios subprocesos	80
5	El cargo requiere generar resultados efectivos y eficientes relacionados con un proceso	100
6	El cargo requiere generar resultados efectivos y eficientes relacionados con varios procesos	120
7	El cargo requiere generar resultados efectivos y eficientes relacionados con los procesos de la Gerencia	150

Elaborado por: Javier Albuja T.

Observación: Si la empresa decide aumentar otros niveles en la estructura de cargos como Vicepresidencia Ejecutiva o Presidencia, deberá cambiar los puntajes. Puede aumentar el Valor Máximo y tener un mayor rango.

Noveno Elemento: Servicio al Cliente. Puntaje: 150 puntos.

Concentrarse en el descubrimiento de las necesidades del cliente (interno o externo) (o usuario) y responsabilizarse por su satisfacción total, atendiendo eficazmente sus requerimientos a la brevedad posible.

CUADRO 7.11

NIVELES EN EL SERVICIO AL CLIENTE		PUNTOS
1	El cargo pide poseer la capacidad para atender las demandas de clientes relacionados con tareas.	20
2	El cargo demanda poseer la capacidad para atender las demandas de clientes relacionados con actividades.	30
3	El cargo demanda poseer la capacidad para atender las demandas de clientes relacionados con un subproceso.	50
4	El cargo demanda poseer la capacidad para atender las demandas de clientes relacionados con varios subprocesos.	70
5	El cargo demanda poseer la capacidad para atender las demandas de clientes relacionados con un proceso.	90
6	El cargo demanda poseer la capacidad para atender las demandas de clientes relacionados con varios procesos.	110
7	El cargo demanda poseer la capacidad para atender las demandas de clientes relacionados con los procesos institucionales.	130
8	El cargo demanda poseer la capacidad para atender las demandas de clientes estratégicos relacionados con los procesos institucionales.	150

Elaborado por: Javier Albuja T.

Décimo Elemento: Creatividad¹⁰⁵. Puntaje: 150 Puntos.

Es hacer más allá de lo requerido formalmente por el puesto; hacer cosas que nadie ha solicitado, para mejorar los resultados, eliminar o minimizar riesgos para el personal, equipo y el entorno, evitar futuros problemas; encontrar o crear nuevas oportunidades; acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas. Cuadro 7.10

¹⁰⁵ La Norma ISO 9001 – 2000, en su apartado 6.2.1 hace referencia a: “el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas”

CUADRO 7.12

NIVELES EN CREATIVIDAD		PUNTOS
1	El cargo demanda tener la capacidad de innovación relacionada con las tareas del puesto.	20
2	El cargo demanda tener capacidad de innovación relacionada con las actividades del puesto.	30
3	El cargo demanda tener la capacidad de innovación relacionada con un subproceso.	50
4	El cargo demanda tener la capacidad de innovación relacionada con varios subprocesos	70
5	El cargo demanda tener la capacidad de innovación relacionada con un proceso	90
6	El cargo demanda tener la capacidad de innovación relacionada con varios procesos	110
7	El cargo demanda tener la capacidad de innovación relacionada con los procesos de la Gerencia	130
8	El cargo demanda tener la capacidad de innovación relacionada con los procesos de la Vicepresidencia	150

Elaborado por: Javier Albuja T.

7.4 FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

Si bien la valoración de cargos es un sistema técnico con el que se logra el equilibrio interno y externo con respecto al componente básico de los sueldos, creemos que dos personas no deberían ganar igual, desempeñando iguales funciones y produzcan niveles diferentes de resultados, dependiendo del mayor o menor esfuerzo que las dos personas realicen.

Por ello es que en la actualidad cada vez más empresas están incorporando a sus políticas salariales elementos que permitan obtener mayor objetividad en el

cálculo y pago de las remuneraciones a su personal, y una práctica que tanto los empleados como los empleadores perciben como justa es la retribución por resultados.

El objetivo es bajar los costos fijos y motivar a los empleados a lograr las metas de la compañía. Como práctica cada vez más extendida en las empresas ecuatorianas, se pretende que los empleados “autofinancien” parcialmente su propia compensación, gracias a su desempeño, y que la empresa no incremente sus costos fijos al aumentar sueldos, convirtiendo en variable una parte de la remuneración y procurando además que se impulse el logro de los objetivos estratégicos.

El Sistema de Compensación Laboral consiste en implementar todas las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la empresa mejoren sus condiciones de vida, obteniéndose beneficios mutuos. Ambas partes cubren sus expectativas y perciben equidad a través del balance Costo – Beneficio, que debe ocasionar el desempeño.¹⁰⁶

Aplicando la estrategia “Ganar – Ganar”¹⁰⁷, el desempeño significa un beneficio a la organización ofrecido por el empleado, y la compensación producto del valor agregado significa un beneficio para el empleado ofrecido por la empresa.

Contar con una porción de la compensación sujeta a resultados del negocio convierte al empleado en socio y lo alinea con lo que la empresa quiere lograr. Si los objetivos son ambiciosos pero realizables el empleado está motivado para lograrlos y superarlos porque puede ganar más.

No se trata de reducir los sueldos básicos sino que, como parte de la remuneración de los trabajadores en relación de dependencia o no, un componente económico se relacione directamente con los resultados alcanzados, sea individualmente o en grupo. La tendencia actual es fortalecer

¹⁰⁶ Cuesta Santos Armando, GESTIÓN POR COMPETENCIAS; Ed. Academia, La Habana; 2001

¹⁰⁷ Covey, Stephen; LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA; 1996

el trabajo en equipo, por lo que resulta obvio recomendar que la política salarial tienda a estimular los resultados grupales.

Según la Teoría de las Expectativas¹⁰⁸, la motivación de una persona depende de:

- Expectativas de la relación entre esfuerzo y buen desempeño.
- Expectativas de la relación entre buen desempeño y compensación económica.
- Percepción de los atractivos de la compensación.

Por otro lado, la retribución por resultados es un poderoso mecanismo para elevar los niveles de productividad y competitividad en las organizaciones, sean estas de carácter industrial o de servicios. Fomenta también la cultura de la planificación y control de gestión, porque la fijación y evaluación de objetivos, así como la utilización de indicadores de gestión, se volverán hábitos de la cultura organizacional.

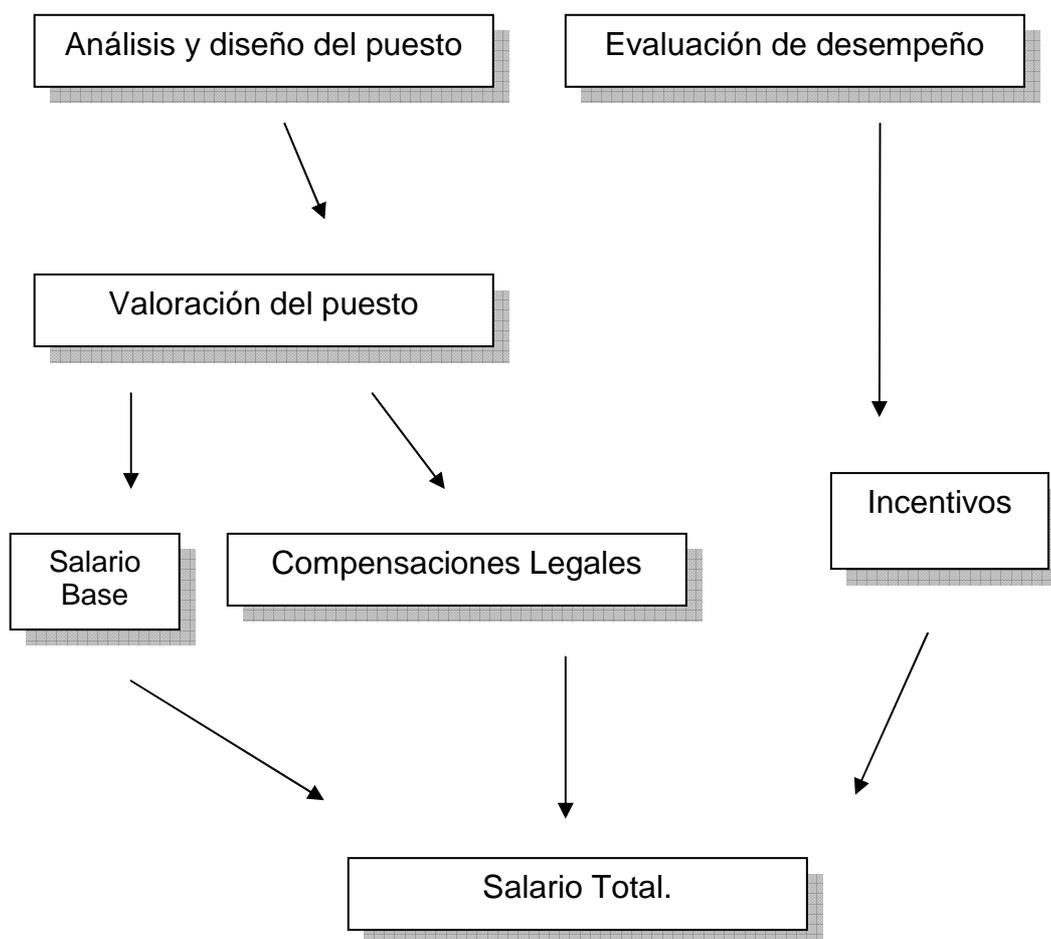
7.4.1 FUNDAMENTOS DEL SISTEMA.

La administración orientada a resultados es un modelo administrativo, surgió como una respuesta a la necesidad de evaluar y controlar el desempeño de áreas y organizaciones en rápido crecimiento. Al principio tuvo una marcada orientación hacia los aspectos financieros de las empresas, pero luego fue cubriendo las demás áreas, con la adopción de medidas complementarias como la descentralización y desconcentración de las decisiones.

Los sistemas de pago tienen como precedencia lógica las actividades principales relativas al análisis y diseños de puestos de trabajo por competencias, valoración de puestos y evaluación del desempeño¹⁰⁹. En la figura 7.1 podemos apreciar la derivación técnico organizativo del salario total.

¹⁰⁸ Lawer Edgard - 1981

¹⁰⁹ Moreno y Cuesta, 1989 – Gestión del Recurso Humano.



**Figura 7.1. Elaborado por: Javier Albuja T.
Derivación Técnico Administrativo del salario**

Aunque los sistemas de pago varían según los países e incluso según las empresas vamos a recurrir a una clasificación internacional vigente¹¹⁰, con el fin de reseñar un resumen de los principales sistemas.

El centro principal de atención de este modelo es la definición de objetivos, entendidos, como resultados que se espera lograr en un tiempo determinado.

¹¹⁰ OIT, 1985.



Fig. 7.2 - Elementos de un Sistema de Remuneraciones

Fuente: Curso Gestión por Procesos, U. Católica - Quito

7.5 TIPOS DE OBJETIVOS

Dentro de una organización, existen varias clases de objetivos, según el criterio de clasificación que se adopte. Así, de acuerdo al tiempo, los objetivos pueden ser de largo, mediano y corto plazo; de acuerdo al ámbito, pueden ser globales, departamentales e individuales; y, de acuerdo al impacto, los objetivos podrían ser innovadores, de solución de problemas y rutinarios. Cualquier combinación de los tres criterios es posible. Por ejemplo, un objetivo puede ser de largo plazo, global e innovador; otro podría ser de largo plazo, global y de solución de problemas, etc.

En la práctica realmente no hace falta una clasificación de objetivos como la señalada. Lo que interesa principalmente es identificar tres clases de objetivos:

- a) Objetivos estratégicos.- Son aquellos que se definen en el plan estratégico de la organización (de largo plazo y globales)
- b) Objetivos departamentales o de área.- Son aquellos que se definen ordinariamente en los planes operativos, y que podrían considerarse como una desagregación de los anteriores; y,
- c) Objetivos individuales o del puesto.- Son aquellos cuya responsabilidad de cumplirlos radica en una persona.

La administración orientada a resultados¹¹¹ se enfoca entonces en los tres tipos de objetivos. Su formulación y evaluación difieren en cuanto a los actores que participan y toman decisiones: Los objetivos estratégicos son formulados por la alta gerencia junto a los gerentes funcionales; los objetivos departamentales o de área son formulados por los gerentes funcionales, en acuerdo con la alta gerencia; y los objetivos individuales son formulados mediante acuerdo entre el colaborador y su jefe inmediato.

Debe existir total alineación de los objetivos individuales con los departamentales y de éstos con los objetivos estratégicos.

Características de los objetivos.- Un objetivo debería tener idealmente las siguientes características:

- Cuantificable (para que se pueda evaluar)
- Fijado para un período de tiempo determinado.
- Medible
- Factible pero que implique retos
- Estimulante
- Flexible
- Claro
- Redactado con verbo en infinitivo

¹¹¹ APOR, Administración por Objetivos y Resultados.

7.5.1 VARIABLES CONSIDERADAS PARA DEFINIR LOS OBJETIVOS EN PETRÓLEOS Y SERVICIOS.

- Productividad
- Imagen corporativa
- Servicio al cliente
- Calidad del servicio
- Tecnología
- Desarrollo del elemento humano
- Rentabilidad
- Crecimiento
- Desarrollo comercial
- Preservación del medio ambiente.
- Seguridad y Salud del personal.

CUADRO 7.13.

Sistemas		Variables	Medidas del desempeño.
Pago por desempeño.			
1. Individual			
a.-	Trabajo por pieza o destajo	Exactamente proporcional, ajustado, progresivo, diferencial	Total de unidades producidas.
b.-	Sistemas de Primas	Lo mismo que para 1, a.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades producidas. • Tiempo utilizado comparado con el tiempo asignado. • Calidad. • Uso de la maquinaria. • Rendimiento del proceso. • Uso de materiales. • Otros factores.

c.-	Mejoramiento del trabajo	Diferentes formulas para compartir los beneficios.	Sugerencias aceptadas.
2	En Grupo		
a)	Trabajo a destajo	Las mismas que para 1,a	Las mismas que para 1 a.
b)	Sistemas de primas	Las mismas que para 1 a	Las mismas que para 1 a.
3	Por departamento, sección o empresa.		
a)	Sistema de primas	Las mismas que para 1 a.	Las mismas que para 1 a.
b)	Sistemas de reducción	Los trabajadores comparten entre si la totalidad o una parte de la diferencia entre los costos previstos y los costos reales, si estos son menores que los primeros.	La relación entre costos de mano de obra u otros costos y el volumen de producción, o de las ventas, o el valor de venta de la producción, o los costos totales de producción, o el valor agregado.
Pago por tiempo.			
4	Sistemas Puros	Ninguna	Ninguna
5)	Salario fijo con rendimiento controlado individual o de grupo		
a)	Tasa fija por tiempo	Con o sin sanciones expresamente previstas por rendimiento insuficiente	Las mismas que para 1 b.
b)	Tasa por tiempo más primas fijas.	Varias formulas de primas	Las mismas que para 1 a, 1 b.
c)	Tasas por tiempo basado en el rendimiento durante periodos anteriores	Remuneración según contrato, o mediante primas, o vinculadas con algunas formulas al rendimiento medio en periodos anteriores.	
6)	Sistema basado en Méritos.		
a)	Ajustes de las tasas por tiempo	Aumentos periódicos de la remuneración, fijos o dependientes de la evaluación de desempeño.	Evaluación subjetiva basada en el desempeño general, en la consecución de los objetivos empresariales.
b)	Primas variables	Primas de diferentes montos y frecuencias.	

Elaborado por: Javier Albuja T y el Departamento de Recursos Humanos de PyS.

7.5.2 OBJETIVOS OPERACIONALES ESTABLECIDOS PARA LA EMPRESA PETRÓLEOS Y SERVICIOS.

A continuación se presentan los objetivos operaciones que se desarrollaron para la empresa Petróleos y Servicios para el año 2007, y, que consideran

algunas de las variables antes señaladas, y que son globales para la empresa o departamentos.¹¹²

1. Aumentar en un 15% las utilidades netas, sobre las obtenidas en el año anterior;
2. Aumentar en 2 puntos la razón de utilidad neta sobre ventas;
3. Mejorar en 5% la productividad general de la empresa con respecto a los costos de personal;
4. Reducir los costos generales en un 10%;
5. Reducir la cartera vencida en un 40%;
6. Incrementar el volumen total de ventas en 50%;
7. Conseguir que la participación de la empresa en el mercado supere en 25%; con respecto al año anterior.
8. Disminuir en 5% el número de quejas de clientes por deficiencias en el servicio;
9. Disminuir el desperdicio en un 10%;
10. Reducir el índice de ausentismo en un 10%;
11. Mejorar el sistema de capacitación de modo que todos los empleados participen de al menos 24 horas de capacitación al año.
12. Implantar el sistema de gestión de recursos humanos por competencias;
13. Diseñar y ejecutar una campaña de publicidad hasta el mes de Diciembre del año 2007;
14. Entregar los estados financieros máximo dentro de los 5 primeros días de cada mes;
15. Reducir el costo del reclutamiento de personal en un 10%¹¹³.

Generalmente un objetivo contiene un indicador pero podría darse el caso de requerirse más de un indicador por objetivo.

¹¹² Cuando no se indica tiempo, sugerimos considerar a ese tiempo como el plazo de un año

¹¹³ En la mayor parte de objetivos se utiliza un porcentaje para cuantificarlos, pero ello no significa que sea la única forma de utilizar indicadores.

En el formato siguiente, presentamos una matriz de cómo poder establecer los objetivos. Nótese es que un acercamiento a los principios del Balanced Score Card.

- Establecer los objetivos a ser logrados por un área en un periodo determinado
- Determinar la ponderación de cada objetivo, de acuerdo a su importancia
- Determinar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos

El formulario utilizado es el siguiente:

FORMULARIO PARA ESTABLECER OBJETIVOS DEPARTAMENTALES O DE AREA

PETROLEOS Y SERVICIOS.			
Departamento :			
Periodo para el que se establecen los objetivos:.....			
OBJETIVOS	PESO	CUMPLIMIEN- TO ESPERADO (%)	CALIFICA- CION
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
TOTAL	100%		
F. Gerente		F. Jefe de Departamento	
Fecha:			

Igual formato podría utilizarse para establecer objetivos a nivel de puesto de trabajo.

El peso se refiere al grado de importancia que tiene un objetivo en comparación con los otros expresado en términos porcentuales. Se podría también utilizar una escala de importancia: 1 = baja; 2 = media; 3 = alta; o cualquier otra escala que diferencie la importancia de los objetivos. Puede darse el caso de que todos los objetivos establecidos tienen igual importancia.

Una de las debilidades del sistema de administración por objetivos y resultados se refiere al hecho de que al establecerse objetivos individuales o de puesto, se producen rivalidades entre las personas que entran en competencia para lograr sus objetivos y que, por tal motivo, se pierde el sentido de unión o equipo entre los empleados, se vuelve muy difícil desarrollar el trabajo en equipo y no se logran resultados sinérgicos.

Por lo tanto recomendamos que si el propósito es incentivar el mejoramiento de la productividad, y lograr mayor equidad y justicia en materia remunerativa, lo más conveniente es determinar objetivos a nivel corporativo y departamental¹¹⁴.

7.6 INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar y evaluar el grado de efectividad y eficiencia de una organización. Son instrumentos de medición que permiten evaluar el modo en que los servicios o productos son generados por una organización o unidad administrativa. Son expresiones matemáticas que cuantifican el estado de la característica que queremos controlar.

Los indicadores¹¹⁵ son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

¹¹⁴ Gestión por Procesos, ISO 9004 - 2001

El objetivo de los indicadores es el de seleccionar o combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección; nos permitirá tener claridad sobre lo que significa mantener un estándar en niveles de excelencia.

El resultado obtenido por la medición o aplicación del respectivo indicador, constituye un valor de comparación referido a su meta asociada. Por ejemplo: La relación entre gastos y costo de la inversión de un programa puede ser un 10%. Si hemos considerado previamente una meta del 5%, estaremos frente a un mal resultado, en cambio, si la meta hubiera sido un 15%, el resultado sería positivo, es decir de una buena gestión.

El establecimiento de indicadores de gestión debe ser tratado tomando en cuenta criterios técnicos y metodologías participativas ya que el proceso mediante el cual se hayan definido los indicadores determinará su validez, legitimidad y aplicabilidad.

A continuación se anotan algunos requisitos que deben tomarse en cuenta en el desarrollo de los indicadores de gestión:

- Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la organización. Se debe evitar el uso de indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos.
- La información que sirva de base para la elaboración de los indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable y con garantía de confiabilidad necesaria; en otras palabras, quiere decir que, los resultados deben ser independientes de quien realice la medición.

¹¹⁵ Debemos saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras. Lo vamos a realizar teniendo en cuenta los indicadores que podemos encontrar en la gestión de un pedido.

- Los indicadores deben ser conocidos y accesibles a todos los niveles de la organización.
- Los indicadores deben cubrir los aspectos más importantes de la gestión institucional, en tal virtud, el número de indicadores deberá estar limitado a la capacidad de análisis de los usuarios directos.

En resumen, la evaluación que se realiza a través de los indicadores de gestión, tiene como objeto conocer respecto de la productividad y calidad de los servicios y productos de cada una de las unidades responsables del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Categorías de indicadores más usados:

- Tiempo: medidas basadas en la medición del tiempo; tiempo de ejecución, tiempo de ciclo, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, oportunidad, etc.
- Volumen o cantidad: indicadores basados en el conteo de unidades tangibles; medidas de productividad, de cantidad, de eficiencia, desperdicios, etc.
- Calidad: medidas donde un resultado debe cumplir con una serie de especificaciones o criterios previamente establecidos. Incluye indicadores como: disponibilidad, pertinencia, adecuación, coherencia, fiabilidad, parcialidad, convergencia, seguridad, etc.
- Satisfacción: nivel de satisfacción de clientes, usuarios. Se los mide con encuestas de opinión o satisfacción. Indicador importante en actividades cuyo resultado es el ofrecimiento de servicios.
- Costos: de producción, facturación, ahorros, presupuestos y cualquier otro indicador expresado en unidades económicas.

Es muy frecuente establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar a los resultados de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos. Siempre estaremos expuestos a los ataques de Murphy, cuyo máximo exponente es que si algo puede salir mal con seguridad que así será.

7.7 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Una vez que se han determinado los objetivos y ha transcurrido el tiempo fijado para verificar su cumplimiento, procede la evaluación que preferentemente debería realizarse en forma conjunta entre el Gerente y el jefe del área o departamento, si se trata de objetivos departamentales; o, entre el jefe y el colaborador, si se trata de objetivos individuales.

La evaluación consiste en determinar qué porcentaje de cumplimiento se ha evidenciado para cada objetivo. Conviene también dejar constancia escrita (o en medio electrónico) de los resultados de evaluación.

7.7.1 BONIFICACIÓN POR RESULTADOS

La bonificación por resultados consiste en el pago de un valor resultante del cálculo realizado por el sistema en base de los siguientes parámetros:

- Periodicidad: anual y será pagada por una sola vez, siempre y cuando la Empresa obtenga rentabilidad.
- Monto global a repartir: Será determinado en función de la rentabilidad o utilidad de la Empresa.
- Modalidad de la evaluación: La evaluación por resultados se realizará a las áreas funcionales para fomentar el trabajo en equipo.

- Distribución: La distribución de la bonificación por resultados a los funcionarios y empleados, se fundamentará en la valoración de puestos.

CAPITULO 8.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

8.1 CONCLUSIONES.

1. En Ecuador, la herramienta administrativa “Gestión por Competencias” refuerza la perspectiva de la actual Gerencia de Recursos Humanos en las organizaciones empresariales, llevando novedosas propuestas teóricas, donde aún no hay un marcado consenso y la teoría del conocimiento asumida por los especialistas y estudiosos es trascendental para su cabal conocimiento y puesta en práctica por parte de las personas responsables de la gestión de los recursos humanos en las empresas. Esta herramienta administrativa destaca por centrarse en el desarrollo de las competencias de las personas, donde está la competitividad y productividad básica sostenible y sustentable para las empresas ecuatorianas.
2. La acepción de competencia profesional supera a las de las funciones tradicionales consideradas como contenidos generales de un puesto o cargo en un plano meramente cognitivo, fragmentadas, muy especializadas a la vez dando el enfoque tayloriano predominante en la gestión empresarial de nuestro medio.
3. La evaluación del desempeño por competencias es un proceso sistemático para evaluar el desempeño de los colaboradores y de los equipos de trabajo, que tiene como objetivo mantener y/o incrementar los niveles de desempeño de todos quienes laboran en la organización.

Es una medida del rendimiento laboral, de todos los comportamientos de la persona que tienen relevancia en el cumplimiento de los objetivos de

la Organización. Evalúa con prioridad las conductas laborales y a veces incluye la medición de los resultados del trabajo.

4. Para lograr el desarrollo sustentable de las organizaciones laborales la exigencia fundamental está en asumir la gestión basada en competencias de sus recursos humanos por lo que enfrentan nuevos desafíos, entre los que se encuentran: la conversión de dichas organizaciones laborales en Centros de Formación Permanentes, la gestión del cambio de cultura laboral, la que tiene lugar al mismo tiempo en que se producen los cambios en la organización, así como la obligación de desarrollar tanto a la institución como a las personas.
5. Esto constituye un gran reto: “desarrollar una gran capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipes del mismo. Ese reto implica a su vez, un proceso de aprendizaje permanente, individual y colectivo para aprender cosas nuevas y desaprender aquellas que ya no funcionan”¹¹⁶. Es un aprendizaje que “contribuye a la efectividad de las organizaciones a través de intervenciones que potencien su capacidad para cambiar de manera proactiva, frente a los retos que enfrentan. Nuestras acciones buscan destacar el potencial de los individuos en la generación de relaciones que fomenten la creatividad y contribuyan a concretar procesos de transformación fundamentados en las competencias humanas y el aprendizaje en grupo”¹¹⁷.
6. Las funciones analizadas posibilitan determinar las capacidades que las personas ponen en juego, así como también los valores, actitudes y habilidades. A partir de aquí, es posible determinar el tipo de competencias requeridas. La primera etapa del proceso consiste en analizar el campo ocupacional en estudio, de manera de identificar las ocupaciones que se desarrollan. Esta fase requiere especialmente tomar distancia de los conceptos de puesto de trabajo y de tareas, y acercarnos al concepto de ocupación, más amplio y abarcativo, desde el

¹¹⁶ CONOCER, 1996

¹¹⁷ E. More y A. López(a), 2002

punto de vista del empleo y de la empleabilidad.

8.2. RECOMENDACIONES.

1. El sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias puede ser aplicado a través del manual de perfiles que ha sido elaborado como una herramienta para facilitar la administración de los diferentes subsistemas de evaluación del desempeño, capacitación y remuneración variable diseñados para esta empresa.
2. Las actividades de la empresa están basadas esencialmente en la prestación de servicios, por lo que se sugiere cambiar del enfoque tradicional al de competencias, de lo contrario permanecería en una evidente desventaja competitiva frente al desarrollo de otras empresas del sector.
3. El enfoque consiste en identificar las actividades principales, competencias generales y específicas mediante la aplicación de dos talleres, el primero para la descripción y análisis del puesto y el otro para el perfil de competencias, los cuales son desarrollados por el grupo de expertos con la asesoría del facilitador.
4. Petróleos y Servicios C.A. debería crear los siguientes puestos sugeridos: Asistente de Ventas, Jefe del Dpto. de Recursos Humanos, Jefe del Dpto. de Servicios Generales y Jefe de Comercialización, para mejorar la administración del personal
5. Se recomienda a la empresa, considerar al recurso humano como un elemento fundamental para lograr un desempeño óptimo de los empleados

6. La decisión de aplicar el sistema de gestión por competencias, constituye la mejor alternativa, que contribuirá positivamente a la ejecución de las funciones de cada puesto.

7. Se sugiere a Petróleos y Servicios. realizar la implantación del Manual de Gestión de Recursos Humanos por competencias como parte integrante del Proceso de cambio Estratégico para obtener importante información que sirva de apoyo en la implantación definitiva.