

Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico

Alignment of Working Competences Using a Systemic Approach

Dra. C. Marianela Bermejo Salmon

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba. marianela@uo.edu.cu

RESUMEN

Se aplicó un procedimiento de alineación de las competencias laborales a la organización del trabajo en la Unidad Estratégica de Negocios Grupo de Ómnibus de la Sucursal TRANSTUR S.A, Santiago de Cuba, Cuba, para el tratamiento sistémico de estos procesos. Los métodos y técnicas empleados fueron: histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción y deducción, método Delphi, análisis funcional, enfoque integrado u holístico, criterio de expertos, portafolio o carpeta de evidencias, encuestas, observación del desempeño, métodos matemáticos-estadísticos, entre otros. Se obtuvo la integración de las variables de alineamiento, se incrementaron los ingresos totales, el valor agregado bruto y la productividad y disminuyó el coeficiente salario medio-productividad del trabajo en dicha unidad estratégica. Esto demuestra el fortalecimiento en la relación entre puesto de trabajo-hombre-desempeño-formación- hombre que agrega valor al producto (servicio ofertado), para alcanzar la eficiencia y eficacia empresarial.

Palabras clave: proceso de alineación, competencias laborales, organización del trabajo, puesto de trabajo y variables de alineamiento.

ABSTRACT

A procedure for working competence alignment was applied to labor organization, at the Strategic Business Group of the TRANSTUR Company Buses Branch, in Santiago de Cuba, Cuba, for a systemic treatment of the processes. The methods and techniques used were historic-logic, analysis and synthesis, induction-deduction, Delphi, functional analysis, integrated or holistic approach, expert criteria, evidence folder, surveys, performance observation, mathematical and statistical, and others. The integration of the alignment variable was achieved; total income, added value and productivity were increased. However, a decline was observed in the mean salary-productivity coefficient. It demonstrated a strong relation among workplace-employee-performance-training-employee adding value (to goods or services provided), in order to accomplish company efficiency and efficacy.

Key words: alignment process, working competences, labor organization, workplace, alignment variables.

INTRODUCCIÓN

En Cuba y en el mundo las organizaciones están sometidas a constantes cambios y transformaciones. Se enfatiza en la necesidad del empleo de nuevas estrategias, modelos y procedimientos que en su acepción genérica pueden tener un enfoque único; pero no así en su desarrollo, ni en las herramientas que los sustentan; debe establecerse entonces interconexión pero no coincidencia entre tres factores clave de la gestión de recursos humanos (GRH): procesos de gestión, estrategias y personas, orientados a la satisfacción del cliente para enfrentar y vencer los nuevos retos.

El factor humano es clave en la gestión y estrategia empresarial en el mediano y largo plazos para mejorar la disciplina laboral, la productividad del trabajo, los estímulos salariales y la adecuada distribución de los ingresos, y con ello elevar la calidad de los servicios en estrecha relación con las políticas vigentes y la familia de Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC SGICH: 3000-3002, 2007), compatibles con las NC ISO 9000 (2015) de Gestión de la Calidad, NC ISO 14000 de Gestión Medio Ambiental, las NC ISO 18000 (2005) de Gestión de Seguridad y Salud

en el Trabajo; de igual modo, con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y el perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano, a tenor con lo establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2011) aprobados en el VI Congreso del PCC.

En este contexto se insertan los resultados de esta investigación, realizada en la Sucursal TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, perteneciente al Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. del Ministerio del Turismo, dado el impacto de su actividad en el territorio.

La inserción de las entidades cubanas en los procesos de la gestión de capital humano (GCH) con la estrategia en los tres niveles del comportamiento humano (individual, procesos y organización) ha confrontado dificultades en los mecanismos tradicionales utilizados y su puesta en práctica, fundamentalmente por la inexperiencia existente, la resistencia al cambio y la carencia de los recursos necesarios para su desarrollo e implementación, de lo cual no está exenta la sucursal objeto de estudio.

DESARROLLO

I-Fundamentación teórica de la temática

I.1-Preceptos teóricos

El éxito o fracaso de las organizaciones (Chiavenato, 2004; Cuesta, 2010; Soltura, 2012) depende de la interrelación del comportamiento y desempeño del factor humano en sus tres niveles de actuación, de acuerdo con los recursos de las entidades, cultura y competencias. Por tanto, es concebible el estudio de dicho comportamiento, desde el puesto de trabajo como eslabón primario y elemental de la estructura organizacional, en el contexto de alineación con los diferentes procesos de GCH.

Puede añadirse que en la literatura clásica y contemporánea consultada no se han hallado estudios que emprendan el proceso de alineación de las competencias laborales a la organización del trabajo; en cambio, aparecen referencias y exposiciones sobre el significado de alineamiento y su manifestación en la concepción de otros procesos (Kaplan y Norton, 2006, citado por Pérez, 2013); así, “se identifica el alineamiento como un componente explícito del proceso de gestión. La ejecución de la estrategia requiere del más alto nivel de integración y trabajo en equipo entre las

unidades y los procesos organizativos” (Kaplan y Norton, 2006, citado por Pérez, 2013, p. 17).

Para esta autora, el alineamiento de las competencias laborales a la organización del trabajo significa un proceso único desde una ordenación lógica y secuencial en su modo de actuación, donde las competencias del individuo sean el punto de partida o centro de este y se adecúen a las características y comportamiento de la organización del trabajo.

Se confiere, de este modo, un enfoque social-técnico a este proceso; se enfatiza en el rol del factor humano dentro de este, y sus competencias laborales constituyen elemento esencial de dicho proceso.

A partir de la década de los noventa, tras los cambios en el entorno nacional e internacional, se acentúa la concepción de los recursos humanos de la organización y se perfilan sus competencias y su integración con la estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional (Irigoin y Vargas, 2002; Morales, 2009). Se destaca que estos autores precisan las competencias laborales desde enfoques que contrastan en esencia, pero asumen posiciones definidas no eximidas de puntos concordantes. En tal sentido se resume que:

La competencia laboral es la capacidad individual dada por las habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias, aptitudes y otros atributos, que posee, adquiere y consolida el hombre para el ejercicio de sus funciones, y que agregan valor en el desempeño de su puesto de trabajo; pero solo si estas características se ponen en acción a través de la actitud, motivación y valores de cada individuo, como parte integrante de un todo, dado a partir de la denominada competencia genérica (Bermejo, 2015, p. 20).

La literatura consultada refiere diferentes clasificaciones de competencias, algunas de ellas formuladas por Mertens (1997), y en su generalidad las consideran desde una reflexión genérica. Se puede conceptualizar entonces como competencia genérica aquella competencia integral que puede manifestarse como una combinación de lo cognitivo, instructivo y perceptivo del desempeño humano, que fomenta el sentido creativo y de realización del hombre en su proyección y modo de actuar en la organización, y como resultado inmediato lograr el denominado perfil holístico de

competencias: contemplar como un todo las competencias en función de los atributos personales y de las tareas del puesto, y alcanzar un ajuste puesto-hombre-desempeño-proceso-organización (Bermejo, 2015).

Otros de los preceptos teóricos importantes son las variables de competencias como parámetros de salida del procedimiento aplicado, que permiten evaluar el desempeño del factor humano desde un puesto de trabajo, proceso u organización por sus competencias, las cuales, una vez demostradas y comprobadas, se convierten en un precedente para el establecimiento de la norma o estándar de competencias, las cuales representan un estatuto a cumplimentar en el proceso de trabajo en el contexto organizacional, en el cual puede aplicarse la técnica de análisis funcional. Las normas de competencias describen la aptitud-actitud de las personas a través de los diferentes niveles de complejidad en que estas se manifiestan. Reflejan también las evidencias que permiten evaluar a una persona como competente o no durante su desempeño. Constituyen la mejor forma de descripción ocupacional disponible en cualquiera de los procesos de GCH, en este caso asociadas a la organización del trabajo:

“La organización del trabajo, como sistema de trabajo de la empresa, comprende a los diferentes procesos de trabajo considerando a la vez a la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo” (Cuesta, 2006, p. 106). La organización del trabajo, según Morales (2009, p. 86) es: “actividad esencial para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa”.

I.2. Descripción del procedimiento

Se presenta una aplicación parcial (Fase II. Análisis funcional) de la tesis doctoral: Procedimiento Estratégico para alinear las competencias laborales a la organización del trabajo en la Sucursal TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, 2015, de la Dra. C. Marianela Bermejo Salmon. Este procedimiento consta de dos fases: la primera de ellas compuesta por cinco etapas que constituyen el punto de partida para la segunda fase, desglosada a su vez en dos etapas, tal como sigue:

Fase 1. Diseño estratégico, que comprende:

Etapas I: Preparación inicial

- Se conforma el comité de expertos a juicio.

- Se valida este, utilizando para su procesamiento el software Decisión.
- Se comprueba el nivel de concordancia a través del coeficiente de Kendall.
- Finalmente, se constituye el comité de expertos y se procede a su entrenamiento.

Etapas II y III: Diseño estratégico corporativo y diseño estratégico por UEN.

Fase 2: Análisis funcional, compuesta por dos etapas o momentos clave:

Etapas 1: Diseño estructural

Caracterización:

Consta de dos direcciones fundamentales:

Primera dirección: nivel de competencias laborales.

Primer momento: elaboración del perfil de cargo por competencias laborales.

Se orienta en dos componentes:

Primer componente:

El perfil de cargo: el punto de partida es el análisis y diseño del puesto de trabajo objeto de estudio.

Segundo componente:

Perfil holístico de competencias: se procede a la identificación y elaboración del perfil de competencias laborales con una orientación sistémica al proceso.

Segundo momento: intuye la elaboración de la norma o estándar y evaluación de las competencias laborales.

Comprende tres componentes de análisis dados por componentes asociados a fases:

Primer componente (Fase I):

Presentación y determinación de la norma o estándar de competencias.

Segundo componente (Fase II).

Evaluación de las competencias y evaluación del desempeño.

Se efectúa un entrenamiento formativo, si la evaluación del desempeño lo requiere.

Tercer componente (Fase III).

Propuesta de acciones formativas: Se estructura en los pasos siguientes:

- Programa de formación: comprende acciones formativas y su evaluación en correspondencia con la determinación de las necesidades de aprendizaje.

- Acciones formativas directas en el puesto de trabajo en función de: requerimientos mínimos ocupacionales, aplicación de pruebas ocupacionales, diagnóstico del puesto de trabajo y acciones formativas complementarias.

Lo antes señalado no excluye, en los casos que se requieran, otros tipos de formación. Como resultado final, se establece la norma o estándar de competencias y se propone para su certificación por los organismos superiores involucrados.

Segunda dirección: Proceso de organización del trabajo

El proceso se resume en tres elementos principales:

- Proceso de trabajo.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Exigencias ergonómicas.

Se sintetiza la estructura del proceso de trabajo en:

- Flujo del proceso.
- Condiciones de trabajo.
- Disciplina laboral (aprovechamiento de la jornada laboral):
- Normación del trabajo.

A su vez, el flujo del proceso:

- Distribución y cooperación en el trabajo.
- Métodos de trabajo.
- Organización y servicio de los puestos de trabajo.

Estos elementos se interrelacionan, priorizando la seguridad y salud en los puestos de trabajo. En su tratamiento se siguen los pasos siguientes:

Primer paso: análisis de la situación real (actual) de la organización según las normas, resoluciones e instrucciones por el Ministerio de Turismo, trabajo en grupo, y otras técnicas, respecto a los elementos que conforman la organización del trabajo.

Segundo paso: propuesta por el comité de expertos del estado deseado de los elementos antes referenciados.

Tercer paso: comparación entre el estado real y el deseado y posibles brechas

Etapas 2: Operacionalización y proyección del perfil estratégico de alineación de las competencias laborales a la organización del trabajo.

Orientación: está dirigida a la obtención del perfil estratégico de alineación de las competencias laborales a la organización del trabajo (PEACLAOT).

Objetivo: lograr un programa de acciones que mitigue el efecto de las brechas.

Requerimiento: interrelación entre el PEACLAOT, el programa de acción, las variables de competencias, organización del trabajo y conducta económica.

Puesta en práctica: obtención del PEACLAOT, elaboración y puesta en práctica del programa de acciones, caracterización e implementación de las variables en términos de competencias, organización del trabajo y conducta económica y control del programa de acciones y de las variables.

Impacto: relaciones de retroalimentación entre el perfil que se expone, las estrategias funcionales, por UEN y corporativas.

Caracterización: salida final del procedimiento (l perfil antes citado) y:

- Variables en términos de competencias (antes referenciadas).
- Variables en términos de organización del trabajo (OT) tales como: Incremento de la productividad del trabajo, aprovechamiento de la jornada laboral, fluctuación de la fuerza de trabajo, eficiencia del recurso humano o coeficiente de correlación salario medio-productividad.
- Variables que expresan la conducta económica a seguir, dadas por los indicadores económicos: ingresos, gastos, utilidad, valor agregado bruto (VAB), productividad del trabajo, coeficiente de eficiencia humana (correlación salario medio-productividad o dinámica del salario medio-productividad) y otros que garanticen los niveles de eficiencia y eficacia esperados.

2. Resultados prácticos obtenidos

Fase 2: Análisis funcional:

Etapas 1: Diseño estructural.

Caracterización: primera dirección: nivel de competencias laborales.

Primer momento: elaboración del perfil de cargo por competencias laborales o perfil de cargo de la posición basado en competencias.

Primer componente:

El perfil de cargo: (Tabla 1)

Segundo componente:

Perfil holístico de competencias (Tabla 2).

Segundo momento: elaboración de la norma o estándar y evaluación de las competencias laborales.

Primer componente.

Presentación y determinación de la NECL (Tabla 3).

Segundo componente:

Evaluación de las competencias y evaluación del desempeño.

Tercer componente.

Propuesta de acciones formativas.

Ejemplo de resultados a partir de la Fase I: Presentación y determinación de la Norma o Estándar de Competencias.

Fase II: Evaluación de las competencias y evaluación del desempeño. Resultado de la recogida de evidencias

Observación del desempeño.

El trabajador no estableció entre las prioridades de sus funciones la liquidación del efectivo recaudado en cada viaje y las dietas, en el departamento económico.

Portafolio o carpeta de evidencias.

Imprecisiones en la hoja de ruta, respecto al efectivo por insuficiencias informativas.

Se formuló el Criterio de Evaluación:

Satisface plenamente o supera las exigencias del cargo o puesto.

Satisface las exigencias mínimas.

Requiere entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido.

Fase III. Propuesta de acciones formativas

Programa de formación:

Acciones formativas:

El titular del puesto debe conocer y dominar las funciones comprendidas en el perfil de cargo por competencias.

Consolidación de los conocimientos y habilidades técnicas del puesto.

Evaluación:

Tiempo: mensual, trimestral y anual.

Resultados evaluación final: No satisfactorio.

Correspondencia entre el programa de formación y las acciones formativas.
Requerimientos mínimos ocupacionales: Graduado de nivel medio superior o técnico medio, poseer la licencia de conducción, dominio de los conocimientos específicos del puesto, desplegar habilidades comunicativas.

Aplicación de pruebas ocupacionales:

Evaluación de las competencias laborales.

Diagnóstico del puesto de trabajo:

Fortalezas:

El desempeño de sus actividades se corresponde en su generalidad con lo establecido en el perfil de cargo por competencias.

Debilidades:

Aplicación incorrecta de los procedimientos específicos de la actividad.

No se manifiesta, en ocasiones, la concentración demandada para la ejecución de las funciones relacionadas con su perfil.

No siempre receptiona y trasmite la información de forma clara y concreta.

Acciones formativas complementarias:

Trabajar sobre la base de las debilidades detectadas directamente en el puesto de trabajo.

Valoración final de las competencias laborales y la evaluación del desempeño:

Se valora de NO SATISFACTORIA: el trabajador no satisface todas las exigencias del puesto. Previo análisis con los factores correspondientes y la naturaleza homologada del puesto, la disposición de recursos y los objetivos que se persiguen (pleno desempeño-competencias laborales), se emprende un programa de acciones formativas directamente en el puesto (6 al 31 de 2014) y en función de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (142, 169 y 172), más económico que promover o contratar otro trabajador para el puesto.

Resultados de los elementos del proceso de organización del trabajo.

Segunda dirección: Proceso de organización del trabajo

Resumen del comportamiento del proceso de organización del trabajo en la UEN (Grupo de Ómnibus), en su estado actual, estado deseado y brechas (Tabla 4).

En función de las brechas detectadas se refleja el programa de acciones (Tabla 5).

Etapa 2: Operacionalización y proyección del PEACLAOT.

Caracterización:

Como salida final del procedimiento está el perfil antes citado:

VARIABLES EN TÉRMINOS DE COMPETENCIAS. Se aplicó un cuestionario de opinión (Tabla 6), cuyos resultados, se muestran en la Tabla 7.

VARIABLES EN TÉRMINOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

Resultados del muestreo por observaciones instantáneas antes y después de las medidas técnico-organizativas (MTO):

Antes de MTO: Después de MTO:

AJL: 85,16 % AJL = 96,00 %

Incremento de la productividad del trabajo: Ahorro de tiempo.

Aprovechamiento de la jornada laboral: Utilización del fondo de tiempo en correspondencia con lo establecido. No fluctuación de la fuerza de trabajo.

Eficiencia del recurso humano: Tuvo un comportamiento favorable: 0,87 con una disminución del 6 % en relación a períodos anteriores.

CONCLUSIONES

De la investigación realizada se distinguen los aspectos siguientes:

La fundamentación teórica del estudio permitió demostrar la validez y secuencia lógica existente entre los objetivos propuestos, a través del despliegue de las aplicaciones efectuadas en el orden teórico, metodológico y práctico.

Se establecieron competencias para mejorar la organización del trabajo, evaluación del desempeño y formación, el desempeño laboral, la cultura de trabajo del cliente interno y sentar las bases para la satisfacción de las expectativas del cliente externo.

Las variables en términos de competencias con un mayor comportamiento promedio fueron: nexo entre el nivel de preparación y el rendimiento objetivo, nexo entre el conocimiento del cargo y el nivel de preparación, incentivos para el trabajo, entre otras.

Se obtuvo un buen nivel de aprovechamiento de la jornada laboral por encima del 85 %; el ahorro de pérdida de tiempo por la aplicación de las medidas técnico-organizativas sobre el 5 %; se incrementaron los niveles de productividad, superiores al 6 %, que repercute favorablemente en el orden económico y social de la sucursal.

La factibilidad de la aplicación del procedimiento y su flexibilidad, posibilita modificar o reajustar las variantes del proceso e incorporarle nuevos valores, según las percepciones y situaciones presentadas en el ámbito organizacional.

REFERENCIAS

BERMEJO, M. (2015). *Procedimiento estratégico para alinear las competencias laborales a la organización del trabajo en la Sucursal Santiago TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba*. Disertación doctoral no publicada. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

CUESTA, A. (2006). *Tecnología de gestión de los recursos humanos*. La Habana: Ed. Félix Varela.

CUESTA, A. (2010). *Nexos de las competencias laborales en la empresa: determinación, alineamiento estratégico y control de su gestión*. Ponencia presentada en la XV Conferencia Científica de Ingeniería y Arquitectura, ISPJAE, La Habana, Cuba.

CHIAVENATO, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. México: Ed. Mc Graw Hill.

IRIGOIN, M. y VARGAS, F. (2002). *Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo, Uruguay: Cinterfor-OPS.

MERTENS, L. (1997). *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR/OIT.

MORALES, A. (2009). *Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política.

NC 3000, 3001, 3002. (2007). *Sistema de gestión integrada de capital humano*. Fotocopia. Cuba.

NC ISO 9000. (2015). *Gestión de la calidad* (en línea). Cuba: Consejo Técnico Asesor NC. Recuperado el 20 de febrero de 2016, de <http://www.nc.cubaindustria.cu/Documentos/Plan%20para%20Transicion%20a%20ISO%209001-2015.pdf>

NC ISO 18000. (2005), *Gestión de seguridad y salud en el trabajo*. ISO. Recuperado el 20 de febrero de 2016, de http://www.conectapyme.com/files/publica/OHSAS_Anexo_3.pdf

NC 3001. (2007). *Sistema de gestión integrada de capital humano* (en línea). Cuba: Oficina Nacional de Normalización. Recuperado el 11 de marzo de 2015, de <http://fcbc.cu/intranet/web/uploads/60629272.pdf>

PCC (Partido Comunista de Cuba). (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana: Editora Política.

PÉREZ, A. (2013). *La gestión de calidad basada en valores en los servicios hoteleros*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.

SOLTURA, A. (2012). *La RED Capital Humano. Gestión por competencias laborales*. La Habana: Editorial Academia.

Recibido: 02/06/2016

Aprobado: 20/10/2016

Marianela Bermejo Salmon. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba. marianela@uo.edu.cu

Cultura organizacional:

-Características del comportamiento: disciplina, responsabilidad, control, organización

-Clima organizacional: De respeto y unidad.

Tabla 7. Resultados de la aplicación del cuestionario de opinión.

Análisis de fiabilidad.

Escala: TODAS LAS VARIABLES.

Resumen del procesamiento de los casos.

	N	%
Casos Válidos	63	100,0
Excluidos(a)	0	,0
Total	63	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,643	9

Estadísticos de los elementos.

	Media	Desviación típica	N
Nexo entre el nivel de preparación y el rendimiento objetivo	5,000 0	,000 00	63
Conocimiento de lo prioritario respecto a las funciones que desempeña	4,936 5	,245 80	63
Incentivos para el trabajo	4,984 1	,125 99	63
Trabajo en equipo	4,952 4	,214 67	63
Posición transparente del proceso de organización del trabajo	4,888 9	,316 79	63
Nexo entre el conocimiento del cargo y el nivel de preparación	5,000 0	,000 00	63
Motivación y satisfacción en la asunción de tareas en el ámbito laboral.	4,904 8	,295 90	63
Sentido creativo de la política de dirección	4,873 0	,335 63	63
Presencia del liderazgo	4,841 3	,368 36	63

Tabla 2. Perfil holístico de competencias laborales

Competencia genérica	Competencias basadas en los atributos personales.	Competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto de la Dirección 2017; 11(1): 60-81
Destreza	Maestría en la conducción del vehículo.	Conduce con pericia ómnibus grandes en cumplimiento de programas de recorridos.
Experiencia	Dominio en la planificación y organización de las tareas.	Establece prioridad en la planificación de sus tareas en correspondencia con el tiempo y la importancia de cada una, (ejemplo: la liquidación del efectivo de acuerdo con el servicio prestado al terminar el turno de trabajo). Organiza y actualiza la documentación requerida sin infracciones y la entrega correctamente a los factores correspondientes y provee la información apropiada de las incidencias ocurridas al finalizar el viaje.
Aptitud	Capacidad de aprendizaje.	Efectúa con eficiencia los exámenes psicofisiológicos de recalificación del tránsito en los períodos establecidos de acuerdo con la edad y en laboratorios destinados para estos fines.
Actitud	Enfoque al cliente.	Viabiliza eficazmente con la administración del centro turístico los servicios de alimentación y otros servicios programados y ofrece al cliente la mejor solución. Auxilia con presteza al cliente en su acomodamiento en el ómnibus y garantiza la seguridad e integridad del equipaje y su entrega en el momento requerido.
Valores	Sentido de pertenencia.	Realiza y salvaguarda sistemáticamente el estado higiénico del interior y exterior del vehículo automotor que conduce.
Cualidades	Buenas relaciones humanas.	Mantiene buena educación formal en correspondencia con sus funciones.
Conocimiento	Conocimientos de la rama del transporte.	Revisa el estado técnico del ómnibus, reportando con certeza cualquier desperfecto y ejecutando con rigor las reparaciones menores que le permiten continuar el viaje.
Habilidades	Habilidades comunicativas.	Dominio del idioma extranjero en su comunicación directa de forma clara, precisa y concisa con los clientes.

Personal que participó en el diseño:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre y Apellidos:	MSc. Marianela Bermejo Salmon	Ing. Leonardo Carrasco López.	Ing. José Ramón Pérez Salazar.
Cargo:	Analista- Profesora-	Director de Recursos	Director General.

Tabla 3. Ejemplo de la evaluación de la norma o estándar de competencia									
Puesto: Chofer al servicio del turismo. Trabajador: Orlando Naranjo Rivero									
Fase I: Determinación de la norma o estándar de competencias									
Título de la unidad de competencia: Planificación y organización de la actividad.									
Título del Elemento de competencia: Establece prioridad en la planificación de sus tareas en correspondencia con el tiempo y la importancia de cada una (ejemplo: primacía en la liquidación del efectivo del servicio prestado al terminar el turno de trabajo).									
Criterios de desempeño:	Evidencias requeridas para la evaluación:								
Al finalizar el servicio prestado el chofer no prioriza la entrega de todo el efectivo recaudado, liquidación de los comprobantes de combustible, así como la liquidación de las hojas de rutas con los requerimientos exigidos.	Evidencias de desempeño:								
	<table border="1"> <tr> <td>Desempeño directo</td> <td>Evidencias de producto:</td> </tr> <tr> <td>No se priorizó con la exactitud requerida la liquidación en el Departamento de Economía del efectivo recaudado de los pasajes o tiques vendidos, tanto en la terminal como fuera de ella, reflejados en las hojas de rutas.</td> <td>Comprobantes debidamente ajustados de liquidación (combustibles, dietas y boletines de transportación).</td> </tr> <tr> <td>Liquidación de la tarjeta de combustible, sin la precisión solicitada por los comprobantes conjuntamente con la tarjeta de crédito (dieta) y sus comprobantes de consumo.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrega de hojas de rutas, sin estar debidamente cerradas, de los viajes efectuados en el puesto de mando.</td> <td></td> </tr> </table>	Desempeño directo	Evidencias de producto:	No se priorizó con la exactitud requerida la liquidación en el Departamento de Economía del efectivo recaudado de los pasajes o tiques vendidos, tanto en la terminal como fuera de ella, reflejados en las hojas de rutas.	Comprobantes debidamente ajustados de liquidación (combustibles, dietas y boletines de transportación).	Liquidación de la tarjeta de combustible, sin la precisión solicitada por los comprobantes conjuntamente con la tarjeta de crédito (dieta) y sus comprobantes de consumo.		Entrega de hojas de rutas, sin estar debidamente cerradas, de los viajes efectuados en el puesto de mando.	
Desempeño directo	Evidencias de producto:								
No se priorizó con la exactitud requerida la liquidación en el Departamento de Economía del efectivo recaudado de los pasajes o tiques vendidos, tanto en la terminal como fuera de ella, reflejados en las hojas de rutas.	Comprobantes debidamente ajustados de liquidación (combustibles, dietas y boletines de transportación).								
Liquidación de la tarjeta de combustible, sin la precisión solicitada por los comprobantes conjuntamente con la tarjeta de crédito (dieta) y sus comprobantes de consumo.									
Entrega de hojas de rutas, sin estar debidamente cerradas, de los viajes efectuados en el puesto de mando.									
Campos de aplicación:	Evidencias de conocimiento y comprensión:								
Área Operaciones y Economía	No se evidenció la consolidación de conocimientos de procedimientos y su efectiva puesta en práctica.								
Guías de evaluación:									
Observación del desempeño.									
Portafolio o carpeta de evidencias:									
Hoja de ruta.									
Fuente: Adaptación a partir de Mertens, 1997.									

Tabla 4. Resumen de las opciones por elementos de la organización del trabajo (OT) Grupo de Ómnibus			
Elementos	Estado real	Estado deseado	Brecha
División y cooperación del trabajo	-Irregularidades en el cumplimiento de las normativas de la distribución y cooperación del trabajo para la distribución equitativa de los choferes por líneas de trabajo, y la aplicación de herramientas que permitan establecer la cooperación entre los titulares del puesto en función de las normativas.	Planeación y ejecución de la distribución de los choferes en correspondencia con sus competencias y desempeño, y utilización de herramientas como la gráfica radar para lograr el nivel de cooperación intrapuesto e interpuesto de trabajo.	Violación en el cumplimiento de las normativas existentes para cumplimentar y regular la distribución y cooperación del trabajo.
Métodos de trabajo	Incumplimiento por algunos choferes con el tiempo de trabajo y de descanso establecido: trabajan horas extras.	Realización de estudios de tiempo sistemáticos que propicien el adecuado control del tiempo de trabajo y descanso.	No se sistematizan los estudios de tiempo para un adecuado control del tiempo de trabajo y descanso.
Organización y servicio al puesto de trabajo	Inadecuada selección del personal designado para cubrir el puesto de jefe de taller.	Selección de personal competente para ocupar el puesto de jefe de taller.	Incompetencias en la selección del personal designado para cubrir el puesto de jefe de taller.

Disciplina laboral	Desmotivación del personal evaluado por insuficiencias en la evaluación del desempeño, por lo que en ocasiones presentan dificultades ante trabajos asignados que no se corresponden con su perfil de cargo, con afectaciones directas al salario mensual.	Lograr la motivación laboral, dada por la asignación de tareas y métodos que garanticen una ED en función de su perfil, que no afecte el salario y represente incentivo para el desarrollo de su labor.	Se percibe la desmotivación del personal evaluado debido a irregularidades en la evaluación del desempeño, con afectaciones directas al salario mensual.
Estadísticos de contraste			
	N	7	
	Coeficiente de concordancia de Kendall	,969	
	Chi-cuadrado	27,138	
	gl	4	
	Significación asintótica	,000	

Tabla 5. Resumen programa de acciones para Grupo de Omnibus			
Elementos OT	Opciones	Responsable (controla)	Ejecuta (fecha)
División y cooperación del trabajo	Distribución adecuada de los choferes sobre la base de sus competencias con las normativas.	Responsable: especialista en transporte automotor. Controla: jefe de Operaciones.	Titulares del puesto. Fecha de inicio: 6-01-2014 Fecha de culminación: 31-12-2014
	Elaboración y aplicación gradual de la gráfica de radar y control de los resultados	Responsable: especialista en transporte automotor. Controla: jefe de Operaciones.	Titulares del puesto. Fecha de inicio: 8-06-2014. Fecha de culminación: 31-12-2015
Métodos de Trabajo	Aplicar y controlar regularmente los estudios de tiempo que garanticen una correcta ejecución de las tareas del puesto.	Responsable: especialista en transporte automotor. Controla: jefe de Operaciones.	Titulares del puesto. Fecha de inicio: 6-01-2014 Fecha de culminación: 31-12-2015
Organización y servicio al puesto de trabajo	Efectuar una correcta selección del jefe de taller, priorizando sus competencias e idoneidad para el desempeño del cargo.	Responsable: especialista en transporte automotor. Controla: jefe de Operaciones y jefe Depto. de Recursos Humanos.	Titulares del puesto. Fecha de inicio: 6-01- 2014. Fecha de culminación: 31-12-2015.

Disciplina laboral	Utilizar métodos y técnicas para evaluar el desempeño, que precisen con exactitud el servicio prestado y en función de ello no se incurra en afectaciones directas al salario.	Responsable: especialista en transporte automotor. Controla: jefe de Operaciones y jefe Depto. de Recursos Humanos.	Titulares del puesto. Fecha de inicio: 6-01-2014. Fecha de culminación: 31-12-2015.
Estadísticos de contraste			
	N	7	
	Coefficiente de concordancia de Kendall	,875	
	Chi-cuadrado	12,250	
	gl	2	
	Significación asintótica	,002	

Tabla 6. Variables en términos de competencias

COMPETENCIAS DEL SABER/ ESCALA	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto
1. Nexos entre el conocimiento del cargo y el nivel de preparación requerido					
2. Conocimiento de lo prioritario respecto a las funciones que desempeña.					
3. Posición transparente del proceso de organización del trabajo.					
VARIABLES EN TÉRMINOS DE COMPETENCIAS DEL SABER HACER/ESCALA	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto
4. Vínculo de los rasgos personales con el buen desempeño.					

5. Nexo entre el nivel de preparación y el rendimiento objetivo.					
6. Retribución en correspondencia con el desempeño mostrado y evaluado.					
7. Participación del personal en la búsqueda de soluciones a los problemas suscitados desde una posición integrativa y transparente.					
8. Incentivos para el trabajo.					
VARIABLES EN TÉRMINOS DE COMPETENCIAS DEL SABER SER-SABER CREAR/ ESCALA	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto
9. Identificación de una cultura de trabajo en la organización.					
10. Motivación y Satisfacción en la asunción de tareas en el ámbito laboral.					
11. Mecanismos de información y comunicación adecuados.					
12. Relación entre las conductas individuales manifiestas en el proceso de trabajo con la estrategia de la organización.					
13. Trabajo en equipo.					
14. Sentido creativo de la política de dirección.					
15. Presencia del liderazgo.					
Acotación: Las variables 6; 7; 9 y 12 fueron eliminadas en la aplicación del cuestionario.					