

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARA CIERRE DE BRECHAS
EN MANDOS MEDIOS EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE INDUSTRIA PECUARIA,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA.

AUTOR: LICDA. LILIAN LORENA LUCAS MÉNDEZ

Guatemala, octubre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARA CIERRE DE BRECHAS
EN MANDOS MEDIOS EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE INDUSTRIA PECUARIA,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA.

Trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestra en Artes, con base en el “Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación”, Aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, Según Numeral 7.8. Punto Séptimo del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios del Posgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, punto 4.2.1, y sub- 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: M.A. JUAN CARLOS LEMUS RIOS

Guatemala, octubre de 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
Secretario: LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
Vocal I: LIC. CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ
Vocal II: DOCTOR. BYRON GIOVANNI MEJÍA VICTORIO
Vocal III: VACATE
Vocal IV: BR. CC.LL. SILVIA MARÍA OVIEDO ZACARÍAS
Vocal V: P. C. OMAR OSWALDO GARCÍA MATZUY

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Evelyn Cardona
Evaluador: Msc. Karla Krings
Evaluador: Msc. Lisbeth Morales



ACTA/EP No. 2937

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-025-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 18 de octubre de 2020, a las 10:00 - 10:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Lilian Lorena Lucas Méndez**, carné No. **200920744** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Evaluación de competencias técnicas y cierre de brechas, para mandos medios en el área de logística de industria pecuaria ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **aprobado** con una nota promedio de **78 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Incorporar observaciones de la terna sobre redacción y ortografía

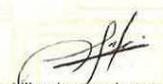
Replantear el problema de acuerdo con el objetivo planteado. Se indica el título de nombre de trabajo de graduación, con el detalle siguiente: Evaluación de competencias técnicas para cierre de brechas en mandos medios en el área de logística de industria pecuaria ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. Realizar correcciones anotadas en documentos devueltos por los miembros de la terna evaluadora.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dieciocho días del mes de octubre del año dos mil veinte.


Msc. Karla Krings
Evaluador


Msc. Evelyn Caidona
Coordinador


Msc. Lisbeth Morales
Evaluador


Licda. Lilian Lorena Lucas Méndez
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Lilian Lorena Lucas Méndez** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 25 de octubre de 2020. /

(f)


Msc. Evelyn Cardona

Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por ser la luz en mi camino, darme sabiduría, entendimiento y la bendición de haber culminado esta etapa tan importante en mi vida.

A MI MAMÁ: Paula Méndez, por ser un ejemplo de perseverancia, esfuerzo, dedicación y amor, por estar conmigo apoyando e impulsándome en cada momento a seguir adelante y confiar en que podía lograrlo.

A MIS HERMANOS: Miguel, Paulo y Nery, por cada momento compartido, por sus consejos y por su apoyo incondicional, esta meta alcanzada, corresponde al esfuerzo de todos.

A MIS AMIGOS: Por formar parte de mi vida y en especial a Luis Casia, Ligia Pérez y Edwin Cabrera, por su apoyo incondicional y por haber compartido cada etapa hasta alcanzar esta meta.

A MIS CATEDRÁTICOS: Por brindarme los conocimientos que permitieron mi desarrollo profesional y en especial a la Licenciada Fertita Cruz, por su distintivo esmero.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:

Por ser la casa de estudios y que, en cada una de sus aulas, se vive el compromiso y esfuerzo para alcanzar nuestros objetivos.

A LA EMPRESA: Por permitirme el desarrollo de este trabajo.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Construcción del compromiso de los empleados	8
2.2. Puesto de trabajo	9
2.2.1. Análisis y descripción de puestos de trabajo	10
2.2.2. Principios básicos en la descripción de puestos	11
2.2.3. Tipos de descripciones de puestos	12
2.2.4. Utilidad del análisis y descripción de puestos de trabajo	13
2.2.5. Importancia de la administración de personal para los gerentes	14
2.3. Gestión por competencias	14
2.3.1. Modelos de gestión por competencias	15
2.3.2. Definición de Competencias Laborales	20
2.3.3. Clasificación	21
2.3.4. Competencias Técnicas	22
2.3.5. Importancia de las competencias técnicas	23
2.4. Certificaciones	24
2.5. Evaluación de Competencias Técnicas	25
2.5.1. Cómo se evalúan las competencias	25
2.5.2. Qué se evalúa	26
2.5.3. Evaluación del dominio cognitivo	28
2.5.4. Elaboración de los instrumentos de evaluación	28
2.5.5. Lineamientos para aplicar las pruebas (Escritas)	29
2.5.6. Validación de instrumentos de evaluación	30
2.6. Determinación de cierre de brechas	30
2.7. Cierre de brechas	30
2.7.1. Capacitación laboral	31
3. METODOLOGÍA	33
3.1. Definición del problema	33
3.2. Objetivos	34
3.2.1. Objetivo general	34
3.2.2. Objetivos específicos	34

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81
E-GRAFÍAS	83
ANEXOS	84
1. GUÍA PARA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DE MANDOS MEDIOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA	89
1.1. Objetivo	89
1.2. Ámbito de aplicación	89
1.3. Definiciones importantes	89
1.4. Consideraciones específicas	90
2. PROCESO E IMPLEMENTACIÓN	92
2.1. ETAPA I: DIAGNÓSTICO	92
2.2. ETAPA II: ANÁLISIS	93
2.3. ETAPA III: LEVANTADO DE INFORMACIÓN	93
2.4. ETAPA IV: VALIDACIÓN DE DATOS	94
3. ELABORACIÓN DEL MAPA FUNCIONAL	95
4. DEFINICIÓN DE NIVELES DE COMPETENCIA	97
5. VALIDEZ DE EVIDENCIAS A DEMOSTRAR	98
6. NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL	99
7. EVALUACIÓN	101
8. REPORTE DE EVALUACIÓN	103
9. REPORTE DE ORIENTACIÓN	104
10. MATRIZ DE COMPETENCIAS TÉCNICAS	105
11. MODELO CURRICULAR PARA EL CIERRE DE BRECHAS	106
12. ESTRUCTURA MODULAR	110
13. MAPA DEL DISEÑO CURRICULAR	111
ÍNDICE DE TABLAS	112
ÍNDICE DE FIGURAS	113

RESUMEN

Identificar y definir competencias técnicas a nivel de mandos medios se vuelve de gran importancia al considerar el capital humano como estrategia para generar una ventaja competitiva de la empresa, en un mercado cada vez más demandante, por lo que contar con instrumentos que permitan la identificación y evaluación de las competencias técnicas, que pueden ser ejercidas en niveles de calidad y eficiencia, proporciona a la vez oportunidades de aprendizaje continuo para las personas a través del cierre de brechas e incluir su uso en subprocesos de recursos humanos como en la selección, la inducción, el desempeño, la formación y el desarrollo.

Se considera para la realización de este trabajo cuatro etapas denominadas: diagnóstico, análisis, levantado de información y validación de datos; de esta manera se identifican y evalúan las competencias técnicas al considerar principalmente las funciones clave o funciones críticas de cada puesto de trabajo, mismas que son de gran importancia para el logro de los objetivos del puesto y de la empresa, a la vez se considera como metodología base, el modelo “Norte”.

Como uno de los principales resultados, se obtiene una matriz de competencias, en el que se describen doce competencias identificadas; cuatro competencias definidas para la jefatura de flota; tres competencias para la jefatura de Desarrollo Logístico, dos competencias para la jefatura de operaciones cámara y tres competencias para la jefatura de planificación; respecto a la evaluación inmersa en el proceso, se determina que cumplen con los criterios definidos que les permite lograr el nivel propuesto; sin embargo por cuestiones de emergencia de salud por pandemia, únicamente se cuenta con los resultados de cuatro jefaturas, por lo que se debe realizar el proceso a las siguientes cuatro jefaturas; en los anexos se propone una guía para identificar y evaluar las competencias técnicas y la propuesta de análisis de cierre de brechas con un modelo curricular que les permita estructurar la metodología a emplear, para el desarrollo de las habilidades y aptitudes que sean pertinentes para alcanzar competitividad profesional y coadyuvar a la competitividad de la empresa en el mercado.

INTRODUCCIÓN

Las competencias laborales han tenido gradual importancia en el ámbito de la gestión del recurso humano, puesto que cada vez más se consideran los cambios en la economía, procesos tecnológicos y mejora continua, para lo cual se buscan nuevos métodos de gestión que contribuyan en potencializar las competencias de los colaboradores, a la vez implementar nuevos procesos de evaluación, niveles esperados y perfiles deseados que contribuyan con el logro de los objetivos.

El presente trabajo es un aporte para la empresa objeto de estudio, con el cual se propone una guía para definir las competencias técnicas, así como la propuesta de cierre de brechas existentes entre el perfil real y el esperado de cada posición a efecto de obtener los mejores resultados de los colaboradores a nivel de mandos medios. En virtud de lo anterior se proporcionan cuatro capítulos que estructuran el enfoque de estas competencias.

En el capítulo I, se presentan los antecedentes correspondientes a la empresa objeto de estudio, para conocer su actividad económica, giro del negocio y la estrategia empresarial; en el capítulo II, se presentan diferentes teorías y conceptos relacionados a las competencias laborales, clasificación, importancia, metodologías utilizadas en diferentes países, definición de la metodología a implementar en este trabajo, el objetivo de evaluación y métodos de cierre de brechas; en el capítulo III se da a conocer la implementación de la metodología para definir las competencias técnicas, los niveles de competencia, la validez de los instrumentos utilizados y su evaluación; en el capítulo IV se dan a conocer los resultados y las discusiones en torno al proceso de implementación, así como la propuesta de lineamientos que permitan el cierre de brechas. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones relacionadas con el proceso y resultados obtenidos mismos que pueden contribuir en oportunidades de mejora; se incluye la bibliografía consultada, e-grafía y como parte de los anexos la guía para identificar y definir competencias técnicas.

1. ANTECEDENTES

Actualmente, producir y distribuir en mayor escala es el espíritu que guía a la agroindustria, lo cual avanza paralelamente con la tecnología e ingeniería, esto ha traído en consecuencia que las personas cada vez más opten por diversas especializaciones que los mantengan a la vanguardia y que les permita comprender, crear y proponer nuevos procesos a fin de ser más eficientes y eficaces en la realización de sus funciones.

En Guatemala este sector agroindustrial, cuenta con el apoyo del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, a través de la Dirección de Desarrollo Pecuario, el cual promueve y desarrolla programas, proyectos y acciones que contribuyan al fomento y productividad pecuaria, la innovación y transferencia de tecnología para su desarrollo, estimula la aplicación de las buenas prácticas de producción, así como brindar asistencia técnica para el mejoramiento y sanidad de la porcicultura de traspatio. De esta manera pequeños, medianos y grandes empresarios emprenden sus negocios en este sector económico.

En este contexto la empresa objeto de estudio, con presencia en más de 14 países, a través de sus Agrupaciones de Negocio: Alimentos y Capital, crean un impacto sostenible en las comunidades donde operan, ofreciendo excelencia y calidad en sus productos y servicios.

En su división de Industria Pecuaria desde los inicios en los años 60 se encarga de la producción y comercialización de productos de carne de pollo y cerdo, así como de la producción de alimentos balanceados para animales, con el objetivo de hacer más eficientes y competitivas las plantas, se invierte constantemente en tecnología de punta, para la implementación y manejo de estrictos controles zoonosológicos y fortalecimiento de los procesos de calidad. Por su constante evolución requiere tanto de personal calificado para el manejo de las diferentes maquinarias, procesos de producción y la distribución logística hasta llegar al consumidor final.

Como parte fundamental de la filosofía del negocio cuenta con las siguientes definiciones de misión, visión y valores.

- **Misión:** Ser líderes en proveer e innovar soluciones alimentarias cárnicas y de alimentos para animales que generen valor, para sus accionistas, consumidores, clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad de manera creativa, responsable y sustentable.
- **Visión:** Ampliar en Centroamérica liderazgo de participación de mercado y rentabilidad, con productos, procesos y capital humano de clase mundial; expandiendo presencia a nuevos mercados donde existan oportunidades estratégicas.
- **Valores:** Importantes porque ejercen influencia directa en las actitudes, la conducta, la motivación y en los resultados; influyen en el comportamiento organizacional al establecer las bases morales y de actitud el marco de referencia de lo que la empresa considera o no, aceptable.

Ser líderes en el mercado, al ampliar la participación en Centroamérica, innovar con procesos y capital humano de clase mundial son los factores clave al analizar la filosofía de esta empresa.

De esta manera, considerar la gestión de recursos humanos por competencias como ventaja competitiva en el mercado, ha asumido especial importancia en diferentes ámbitos de diversos negocios, por ello se indagó en otros estudios de investigación, para los cuales definir las competencias laborales era primordial en el desarrollo orientado de las actividades y que a su vez proporcionaría beneficios en los diferentes subprocesos de recursos humanos.

Dentro de estos estudios se menciona:

Fernández, Gustavo (2011) en su tesis de "Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño

técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del estado guatemalteco” indica que: es fundamental contar con un sistema institucionalizado de gestión por competencias de los recursos humanos que las integran, para lograr organizaciones conscientes sobre el rol que juegan o deben desarrollar en la sociedad guatemalteca; los instrumentos que se utilizaron para hacer el estudio fueron cuestionarios de diagnóstico para identificar la existencia y funcionamiento de todos los procesos y competencias de la Dirección de Recursos Humanos, lo cual permitió establecer un diagnóstico claro de la organización y funcionamiento de dicha dirección. La información obtenida, fue sometida a un proceso de tabulación y las competencias laborales que se tomaron en cuenta en la presente investigación, se relacionan con capacidades, conocimientos y habilidades básicas que requiere una gestión, que asegure la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de una institución.

Toda institución que cuente con un grupo de personas para desarrollar sus funciones y lograr así los objetivos planteados necesita de una administración de este recurso, en cuanto a competencias se refiere la tesis anterior se toma especial importancia puesto que contar con un catálogo de competencias tanto generales como específicas para el desarrollo de las funciones trae consigo optimizar cada vez los procesos y los recursos con que cuenta la empresa, así como desarrollar a su personal para garantizar el cumplimiento y mejorar procesos de evaluaciones.

Zambrano, Antonio (2012) en su Tesis Identificación de competencias clave del Guía de ecoturismo para la creación de un perfil de puesto basado en competencias, de la Universidad autónoma de León, México, su estudio principal fue el modelo conductual de competencias, el cual se orienta a un nivel de desempeño superior, además se utiliza la técnica de Entrevista de Eventos Conductuales en donde se pueden apreciar diferentes competencias, acciones claves, tareas y funciones propias del cargo, se realizó entrevistas a quince personas que utilizaron el cargo de Guías de Ecoturismo con el fin de observar y cruzar lo que espera la organización de estos cargos. Dichas entrevistas arrojaron resultados donde se observan

claramente 19 competencias, encontradas en los sujetos, de las cuales, observando la frecuencia de cada una de ellas, da cuenta de cuales son propias de cada sujeto y que, en conjunto con la información encontrada en las entrevistas, se pueden extrapolar y convertir en competencias propias del cargo. El modelo utilizado conlleva una entrevista por incidentes críticos lo cual brinda las pautas necesarias para obtener información acerca de las funciones que son de mayor recurrencia en el cargo además de determinar de qué manera se llevan a cabo.

Considerar lo que las autoridades de la empresa esperan de un puesto de trabajo, establece parámetros en el cumplimiento de los objetivos para los que el puesto fue creado y aportar con la estrategia de la empresa.

Masaro, Victoria (2013) en su tesis final de Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, sobre cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia, los objetivos estaban orientados a definir cuál es la lógica subyacente en materia de gestión, de los líderes y mandos medios de las empresas IT, las técnicas fueron, entrevistas semiestructuradas, realizadas a veinte empleados con diferentes cargos, en empresas de tecnología de la información, durante las entrevistas se realizó un Test de Motivación, que incluyen preguntas similares a las de las entrevistas, para cruzar y comparar la información, concluye en la importancia de gestionar el conocimiento como solución de compromiso y es que la gestión del conocimiento y de los talentos, no debe dirigirse sólo al personal joven de las empresas, sino a todo el personal, ya que las capacidades intelectuales que se puedan poner al servicio de los procesos de negocios, pueden provenir de personas adultas, con una visión igualmente actualizada e innovadora, su recomendación es que resulta necesario aferrarse a indicadores que midan lo que tienen que medir para alcanzar el éxito en los negocios y más aún, que lo que midan, se mantenga en el tiempo.

Conocer en qué nivel de competencia se encuentran y si estas personas están siendo evaluadas por lo que realizan, su desempeño, el cumplimiento de objetivos

en el trabajo o si se están capacitando por su cuenta, fomenta el compromiso para con la misma al tener mejor oportunidad de capacitaciones oportunas, planes de formación y desarrollo incluso planes de sucesión al tomar en cuenta los esfuerzos realizados por los colaboradores para seguir preparándose y aportar valor a la empresa al mismo tiempo que perfecciona y pone en práctica información adquirida.

Paredes, Klever (2015) en su tesis "Modelo de gestión por competencias para lograr calidad en los servicios de la empresa la esperanza comercializadora Wholesaleinn S.A. con el enfoque de investigación cuantitativa la cual ayudó con la recolección de información y datos necesarios para tener una idea previa de cómo es la gestión del talento humano que se ve reflejada por el desempeño laboral, la metodología se concentró en analítica sintética y sirvió para unir todos los elementos de juicio que se han recabado; las técnicas para la recolección de información se dan por medio de entrevistas y encuestas con el enfoque de procesos y de competencias, concluyendo en la aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias del capital humano el cual promueve en las instituciones una cultura organizativa para cumplir las expectativas de los usuarios y se caracteriza por la medición del desempeño del personal, con la finalidad de proporcionar una retroalimentación continua y mejorar las actividades diarias. Finalmente recomienda una vez obtenidas las competencias del cargo, es necesario indagar el desarrollo de cada una de ellas en el personal seleccionado.

Esta gestión del talento humano, al considerar los criterios que cubrían las necesidades de la empresa realiza el proceso pertinente para implementar un modelo de gestión por competencias; es importante considerar las necesidades de la empresa puesto que cada una realiza la actividad económica para la que fue creada. En todo el proceso de estructuración, existen mejoras cada vez más que sirven de base para un proceso posterior, así como para sensibilizar a las personas en el proceso de cambio y proporcionar a la vez retroalimentación pertinente.

Ayre Carlos (2016). En su tesis "Desarrollo de competencias laborales y empleabilidad de los egresados del centro de educación técnico-productiva peruano Alemán del mercado de Lima" en el cual su objetivo fue determinar la relación que existe entre las competencias laborales y creatividad de los egresados del Centro de Educación Técnico, el estudio pone en práctica la metodología descriptiva, y el diseño correlacional; para recoger la información se aplicó un cuestionario a la muestra y cuyos resultados sirvieron para probar las hipótesis planteadas, con ello se determinó que no existe relación significativa entre el desarrollo de competencias laborales y la motivación según el resultado de la correlación de Spearman, de los egresados, además recomendó que se debe desarrollar módulos de aprendizaje que respondan a la real necesidad de los alumnos que permitan satisfacer sus necesidades de aprendizaje, motivarlos y que vivencien desempeños tal como lo harán en el campo laboral.

Es importante conocer y analizar los descriptores de puestos, las funciones, tareas y esencialmente los aportes y puntos de vistas de los gerentes, autoridades de la empresa, así como del personal involucrado en el proceso.

2. MARCO TEÓRICO

El desarrollo constante de los diferentes subsistemas de recursos humanos genera un aporte significativo, tanto para la consecución de los objetivos por departamentos de trabajo, los cuales a su vez deben estar alineados a las estrategias generales de la empresa.

El objetivo de la administración de capital humano se basa fundamentalmente en captar al mejor personal que contribuya al logro de la estrategia de la organización, se considera en este sentido como capital humano a las personas que constan de las destrezas y habilidades adquiridas ya sea en el transcurso de su experiencia aunado a estudios realizados. “Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de capital humano ayuda a los administradores a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el personal que cuente con las características que se necesitan” (Werther, Davis & Guzmán, 2014, p.7).

Cuando los colaboradores están comprometidos con sus actividades y saben hacia dónde quiere llegar la empresa, conocen su misión, visión y estrategia empresarial, realizan sus actividades de tal manera que se consiga generar cada vez más productos con altos estándares de calidad y las personas se involucran con los procesos al tomar en cuenta, sugerencias de parte de los colaboradores, lo cual influye en el clima laboral y busquen con ello una mejora continua en los procesos que realicen y en la optimización de los recursos que dispongan.

De esta manera se encuentra reflejada la administración de los subsistemas de recursos humanos definidos en cada una de las actividades y dentro de lo principal para una gestión adecuada, se consideran a la vez “políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales, de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (...)” (Dessler y Varela 2011, p.2).

El personal de una empresa cuenta siempre con necesidades que se deben cubrir para lograr los objetivos de los puestos de trabajo; esta administración implica planear distintos programas de capacitación, formación de los colaboradores, evaluaciones de desempeño, manejo adecuado de sueldos y salarios, un adecuado clima laboral, así como otros beneficios que fomenten el compromiso con la organización.

2.1. Construcción del compromiso de los empleados

Cuando se refiere a compromiso DRAE (2019) indica que es una obligación contraída. El esfuerzo que requiere generar que los colaboradores se sientan comprometidos a contribuir con el logro de los objetivos y metas de la organización y a ejecutar su trabajo de una mejor manera requiere de esfuerzos por parte, tanto de la organización como de la percepción del colaborador en el desarrollo de las actividades.

En este sentido se da conocer (...) “Firmas como FedEx y Toyota tienen programas que garantizan tal forma de comunicación, así como la atención oportuna de las quejas de los empleados y el trato justo en la aplicación de medidas disciplinarias” (Dessler y Varela, 2011, p.12).

La importancia en el manejo de los procesos por parte de recursos humanos para con los demás colaboradores genera un clima de igualdad para ellos, puesto que la objetividad con la que se manejan tanto evaluaciones como planes de mejora o desarrollo se toman en consideración para los diferentes niveles y áreas.

Varios autores no ven por separado que cuando se requiere implementar algún proceso nuevo debe considerarse siempre la estrategia de la empresa, así como su filosofía, Dessler y Varela (2011) mencionan también que: “dentro de los niveles de planeación estratégica se encuentra la estrategia competitiva, cada uno de esos negocios (como Pizza Hut) necesita una estrategia competitiva a nivel de la empresa (...)”.

La alineación de la estrategia de recursos humanos con la estrategia general de la empresa conlleva a una constante revisión en los diferentes procesos; el cierre de brechas se vuelve de mayor importancia cuando la empresa quiere verse en un mercado competitivo y deja sobresalir su marca y su ventaja económica de los intereses comunes del puesto de trabajo y por ende de la empresa en general.

Como ejemplo de estrategia competitiva se pueden mencionar algunas empresas que compiten en el mercado por sus servicios o productos.

“Pizza Hut quien competirá con Papa John’s, Wal-Mart competirá con Target. Una ventaja competitiva se define como todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado (...)” (Dessler y Varela 2011, p.14).

Una ventaja competitiva entonces para las empresas es planteada de cara al futuro en cada negocio que propongan realizar para fortalecer el mercado. Así mismo la gestión por competencias se hace indispensable en las organizaciones para determinar que habilidades y aptitudes necesitan los colaboradores para desempeñar su trabajo, dentro de los subsistemas de administración de recursos humanos, se encuentran en los procesos de selección, en la capacitación y desarrollo, cuando se promueven los empleados o incluso en la rotación como parte de la capacitación de la empresa.

2.2. Puesto de trabajo

El puesto de trabajo es el punto de unión entre la organización y los empleados. Cuando una persona se incorpora a una empresa, sus funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo van a estar determinadas por el puesto de trabajo que ocupe. (Valenzuela y Ortiz 2004. p.9).

En una organización pueden existir distintos puestos de trabajo que tengan iguales o similares funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, suelen

incluirse en una misma descripción y agruparse bajo una misma denominación, el puesto de trabajo determina:

- Las actividades que el ocupante de este deberá llevar a cabo para contribuir, con su esfuerzo a la consecución de los objetivos empresariales.
- El contexto social en que se va a mover la persona para poder llevar a cabo sus funciones, tanto a nivel interempresarial como extra empresarial.
- Las competencias que deberá poseer el ocupante del puesto para poder realizar las funciones incluidas en el empleo.
- El sueldo que percibirá la persona, en función del valor que el puesto tenga para la consecución de los objetivos empresariales.
- Las ventajas sociales que disfrutará la persona que ocupa el puesto por pertenecer a la organización. (Días 2002, p.25)

2.2.1. Análisis y descripción de puestos de trabajo

La descripción de puestos es el “registro escrito de las tareas, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y los requisitos exigidos para los candidatos a ocupar dichos puestos...” (Zelaya 2006, p.249).

El diseño de puestos no es responsabilidad del área de recursos humanos, pero sí el análisis y descripción de estos. Esta área tiene una importancia relevante en la organización porque toda empresa debe tener claridad en lo que espera de sus gerentes o ejecutivos y los gerentes necesitan saber que espera la empresa de ellos.

Para que un empleado sea más productivo debe ser ubicado correctamente en el puesto para el que tiene capacidad y habilidades, de esta manera diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir
- Cómo deberá cumplir estas atribuciones y tareas
- A quién deberá reportar el ocupante del puesto; es decir la relación con su jefe.
- A quién deberá supervisar o dirigir; es decir la relación con los subordinados.

“Las descripciones de puesto se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión” Morales (2010). La descripción de perfil laboral es útil para los diferentes integrantes de una organización como se menciona a continuación:

- **Para los altos directivos y ejecutivos:** Representa la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuáles son las obligaciones y características de cada perfil laboral. Esto les es sumamente beneficioso ya que pueden tomar decisiones con base a esta información y tener una idea en conjunto de los trabajos concretos de la organización.
- **Para los mandos medios:** Les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.
- **Para otros integrantes de la organización:** Pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que lo conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente. (Morales 2010, p.34).

2.2.2. Principios básicos en la descripción de puestos

La información que se obtenga debe estar orientada hacia diversos campos de aplicación de las actividades, así como la descripción de los comportamientos, estándares de desempeño, habilidades requeridos incluso el equipo material que

utilizarán y si tendrán presupuesto a su cargo. Cuando se realiza la descripción de un puesto de trabajo se deben tener en cuenta lo siguiente:

- Verificar el inventario de personal.
- Dividir el puesto en sus partes importantes para examinarlas y unirlos nuevamente para su comprensión.
- Centrarse en el puesto y no en personas
- Centrarse en hechos y no en opiniones.
- Realizar una descripción del puesto tal y como es en el momento del análisis.

2.2.3. Tipos de descripciones de puestos

Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

a) Descripción genérica

Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes. La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación
- Planificación organizacional
- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios

b) Descripciones específicas

Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicos dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. (Herrera, 2009, p.31)

Las descripciones de puestos específicas sirven para propósitos de:

- Análisis precisos de puestos
- Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
- Organigrama

2.2.4. Utilidad del análisis y descripción de puestos de trabajo

La aplicación de los resultados del análisis de puestos es muy amplia. Los objetivos del análisis y descripción de puestos son muchos, y constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos, entre ellos se puede mencionar:

- Ayuda a la elaboración de los anuncios, elegir dónde debe reclutarse, como base para el reclutamiento del personal.
- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personal.
- Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- Determinar las franjas salariales, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial. (Bencomo 2006, p28).

Conocer los componentes y la importancia del análisis de puestos será de importancia en la determinación de las competencias ya que se debe conocer el puesto de trabajo y las funciones que realiza principalmente.

2.2.5. Importancia de la administración de personal para los gerentes

La administración de personal es importante para que los gerentes no cometan los siguientes errores cuando administren:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto
- Tener una gran rotación de empleados.
- Descubrir que su personal no está haciendo su mejor esfuerzo
- Perder tiempo en entrevistas inútiles.
- Hacer que su compañía sea multada por sus prácticas carentes de seguridad de acuerdo con la legislación para la seguridad ocupacional.
- Hacer que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas de la organización.
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento, así como cometer injusticias laborales. (Dessler 2001, p2-3).

2.3. Gestión por competencias

Las competencias se relacionan con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que llevarán al éxito y por lo que serán el vehículo para lograrlo. Por lo tanto, "Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados" (Alles 2005, p.15).

Definir competencias laborales trata de un proceso riguroso que conlleva el conocimiento de términos como los son las competencias generales, transversales y específicas, determinar cada uno de estos grupos de competencias requiere de la habilidad y conocimiento en materia de los puestos de trabajo, así como los niveles

necesarios o la profundidad en la que se aborda cada una de estas, que componen finalmente un diccionario de competencias disponibles para la empresa. De esta manera se mencionan modelos de gestión por competencias en algunos países.

2.3.1. Modelos de gestión por competencias

La teoría indica que existen diversos modelos de gestión por competencias, a continuación, se describen algunos de ellos:

a) Reino Unido

Saluja, mencionado por García, Gilberto (2007) da a conocer que “en el modelo del Reino Unido, la competencia se define en función de las normas necesarias para el trabajo, es decir, lo que se espera que un trabajador competente haga en un área determinada, sistemáticamente y en condiciones diferentes”

“En el Reino Unido la responsabilidad de determinar las normas laborales recae en un Organismo Director Industrial. Los Organismos Directores son establecidos por la dependencia gubernamental responsable (el Departamento de Educación y Empleo), que debe determinar la industria y las profesiones que cubrirán” (Saluja mencionado por García, (2007).

La atención se concentra en las funciones y en la competencia en el lugar de trabajo, no en el oficio, sin importar las condiciones de trabajo debe desempeñarse de la misma manera ya que cuenta con la competencia para potencializar la habilidad.

a) Estados Unidos

En este modelo la competencia se entiende, habilitan a una persona a desempeñar determinada tarea y en relación con eso se determinará un desempeño efectivo, cada uno de estos modelos tiene su propia visión tanto de determinar como de evaluar las competencias al establecer el criterio que más se acople a sus necesidades y a la evolución de las empresa e industrias. García (2007) Por su parte, en el modelo estadounidense.

“La competencia no es analizada desde la perspectiva de las tareas que se desempeñarán en dicho oficio, sino desde el punto de vista de las competencias que habilitan a una persona para desempeñar dichas tareas. La atención se concentra en las características que determinan que el desempeño sea efectivo y óptimo”.

El énfasis en este modelo se encuentra orientado a las competencias para desempeñar las tareas designadas.

b) El modelo canadiense

Según Kobinger, mencionado por García (2007) en la década de los 80 en el inicio el gobierno de Quebec decidió reformar de manera profunda “la formación profesional, el objetivo principal de esta reforma era conformar una mano de obra altamente calificada, así como revalorar la formación profesional y acabar con la deserción que afectaba a ese sector educativo (...)”.

“Se tomaron las medidas necesarias para lograr los objetivos siguientes: capacitar a las personas para que asuman sus responsabilidades como trabajadores en el campo de sus actividades profesionales, contribuir al desarrollo personal; desarrollar cualitativa y cuantitativamente las competencias necesarias en función de las necesidades del mercado de trabajo actual”

Ya que se consideraba el desarrollo profesional en función de las exigencias del mercado, atribuibles a características cualitativas y cuantitativas.

c) El modelo mexicano

En México para 2007 tratar de competencias laborales aún era un tema reciente, el término tiene antecedentes de varias décadas principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia. Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado, por lo mismo se presentó la necesidad de capacitar de

manera continua al personal, independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000)

d) Modelo por Martha Alles

Se cuenta con otra metodología proporcionada por Martha Alles en la cual da a conocer las pautas para determinar las competencias, así como la descripción de aspectos importantes para un adecuado cierre de brechas que se debe considerar tras la implementación de esta metodología.

Allles (2009) define el modelo de competencias como “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”.

“Si bien los modelos de management en relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas competencias conductuales, existen autores y profesionales del área de Recursos Humanos que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto a estas como a los conocimientos. Si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión, cuando queramos referirnos a conocimientos usaremos sólo este término conocimientos, a los efectos de no confundir al lector, en especial al que no es un especialista del área, al cual también dirigimos nuestro trabajo” (Alles 2009, p.19).

La observación que la autora realiza es debido a que las competencias son interpretadas como de gestión y del conocimiento puesto que las competencias de gestión están orientadas a los comportamientos que los colaboradores pudiesen tener dentro de la organización y las competencias de conocimientos están alineadas al logro eficiente de las funciones que se realizan en el puesto de trabajo para alcanzar los objetivos de este y contribuir al logro de la estrategia de la organización.

e) Metodología propuesta por la OIT/CINTERFOR

Los Institutos Nacionales de Formación Profesional (IFP's) de América Central y República Dominicana, son las instituciones responsables del desarrollo de la formación profesional en cada país. Todos cuentan con una Junta o Consejo Directivo tripartito, que representa a Empleadores, Trabajadores y Gobiernos (Ministros de Trabajo, Educación, Planificación y otros).

Los siete IFP's de la subregión son:

- Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica, INA
- Instituto nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano de Panamá, INADEH
- Instituto Nacional de Formación Profesional de Honduras, INFOP
- Instituto de Formación Técnico Profesional de la República Dominicana, INFOTE P
- Instituto Nacional Tecnológico de Nicaragua, INATEC
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala, INTECAP
- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional de El Salvador, INSAFORP

El objetivo de la creación de esta red radica en el beneficio de los puntos siguientes:

- Trabajar de manera conjunta para establecer programas de cooperación e intercambio técnico.
- Crear una red de cooperación técnica y de Formación Profesional entre las instituciones.
- Intensificar el trabajo conjunto con la Organización
- Internacional del Trabajo (OIT) y el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento de la Formación Profesional (CINTERFOR).

Por ello en Guatemala a través del Instituto técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) como uno de los institutos que conforman esta red da a conocer la metodología utilizada para elaborar Normas Técnicas de Competencia Laboral, así como la metodología para la Evaluación de las competencias Laborales con base en las Normas Técnicas definidas anteriormente.

INTECAP (2009) afirma que una formación basada en una norma homologada y un diseño curricular armonizado subregionalmente, permiten el mutuo reconocimiento de la formación impartida en las instituciones de la Red. El reconocimiento implica un paso sólido y definitivo de cara a la circulación y libre movilidad de los trabajadores calificados en la subregión y por tanto a la integración subregional.

Una de las ventajas de mayor relevancia de la utilización de esta metodología es la visión a certificación de las competencias laborales determinadas, así como de los evaluadores, tras considerar cinco años como máximo de vigencia en la certificación de determinada competencia. Desde los inicios del Proyecto, se consideró que la certificación debía ser voluntaria de lo contrario, no se estaría contribuyendo al funcionamiento más ágil de los mercados de trabajo.

Así como en cualquier proceso de incorporación de cambio se debe considerar las necesidades de la empresa y los procesos que deben realizarse de manera gradual tras la necesidad de entender y dominar las herramientas puestas a disposición de los encargados de este proceso dentro de la organización. En el caso de la empresa objeto de estudio se considera que tienen establecidas las competencias para la organización por ellos denominadas competencias blandas, por lo que contar con instrumentos que les permitan conocer y evaluar competencias técnicas es de mucha importancia si se considera la magnitud de la empresa y el área de la que se quiere determinar.

2.3.2. Definición de Competencias Laborales

Par dar a conocer de una mejor manera la definición de las competencias laborales se partirá desde la definición de competencia como tal, seguido de las definiciones que diferentes instituciones proporcionan al respecto.

El Diccionario de la Real Academia Española define la competencia como: “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”.

(Alles 2009, p.18) “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Existen variadas definiciones en torno a la competencia laboral, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) proporciona la siguiente definición de competencia laborales: “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

Al considerar las competencias laborales como tal en la anterior definición que proporciona la OIT hace referencia a que cualquiera que sea la competencia esta debe ser demostrada en cualquier momento bajo cualquier circunstancia, en el área de trabajo o donde deba demostrarse.

Un concepto generalmente aceptado la establece como “la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados por la industria. Incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas” FUNDACIÓN CHILE (1999).

Puesto que las competencias laborales están relacionadas al logro de los objetivos del puesto de trabajo se debe considerar estándares establecidos por expertos según lo deseado para la consecución de los objetivos que tiene que ver con el

estándar señalado por la organización. Una adecuada categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores, la actividad laboral por lo tanto conlleva encerrar esas competencias en grupos con determinadas clasificaciones y características. Como se indica a continuación.

2.3.3. Clasificación

Las competencias laborales y literatura internacional sugieren identificar 3 tipos de competencias, las competencias están relacionadas a las capacidades que tienen las personas para relacionarse en el medio en el que se encuentren y para desempeñar los puestos de trabajo en donde se encuentran.

- a) **Básicas:** Son los elementos mínimos que una persona requiere dominar para conseguir y mantenerse en un rol productivo, por ejemplo, leer, escribir, calcular, etc.
- b) **Conductuales:** Son habilidades y destrezas metodológicas y sociales que definen el estilo de actuación requerido y permiten distinguir una actuación de mayor calificación; es decir el “cómo hacer bien el trabajo”.
- c) **Funcionales:** Son la descripción de una función productiva, en términos de los productos intermedios que una persona debe lograr para conseguir los resultados esperados.

Algunos autores denominan las competencias funcionales como competencias, técnicas, duras o también son llamadas *Hard Skills*, estas denominaciones finalmente hacen referencia a los conocimientos demostrados para realizar una función y obtener resultados finales con eficiencia. Las competencias que se tienen para los determinados puestos de trabajo benefician en el conocimiento que se

tienen de estas para conocer mejor las actividades que se deben desarrollar y así determinar también las bases de evaluación para los diferentes sistemas.

Así también el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP proporciona a través de la Norma Técnica de Competencia Laboral la siguiente clasificación:

- a) Competencias básicas:** Son los comportamientos elementales que deberán mostrar las personas trabajadoras. Están asociados a conocimientos de índole formativa; tales como la lectura, la redacción, las matemáticas y la comunicación oral.
- b) Competencias transversales o genéricas:** Son los comportamientos asociados a desempeños comunes de diversas organizaciones y ramas de actividad productiva
- c) Competencias técnicas o específicas:** Son aquellos conocimientos, habilidades y destrezas asociadas a desempeños de índole técnico.

2.3.4. Competencias Técnicas

Aquellos conocimientos, habilidades y/o destrezas específicas que deben demostrar que poseen las personas para desempeñar eficazmente una función determinada. Mientras que las competencias corporativas son de aplicación general a todos los cargos de la organización, las técnicas deben ser clasificadas por familias de puestos de trabajo en forma individual por cada uno de los cargos dada la complejidad de la empresa.

La capacidad de la persona de poner en juego e integrar, conocimientos, habilidades y actitudes que hacen posible su desempeño en diversos contextos sociales. Dentro de una función o rol laboral, las competencias se expresan en situaciones reales de trabajo mediante desempeños que respondan a requerimientos de calidad y productividad. FUSAT (2009).

La distinción entre desempeño en la tarea y el contexto proviene de Borman & Motowidlo (1993). Esa es una teoría que proporciona un marco conceptual claro y sólido, para efectuar evaluaciones de desempeño útiles y significativas para la organización.

Así también se encuentra la definición proporcionada por Martha Alles (2009) en el que define las competencias específicas por área como:

“las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas”

De esta manera se tienen que según la complejidad que tenga la empresa u organización por su magnitud será la manera en que la incorporación de estas competencias sea conveniente determinarlas para trabajar paulatinamente en la gestión por competencias dentro de la organización.

En la implementación para la identificación y definición de las competencias técnicas para mandos medios se toman como base lineamientos propuestos por la OIT a través de CINTERFOR y los Institutos Nacionales de Formación Profesional quienes dan a conocer las metodologías para la elaboración de Normas Técnicas y Evaluación de Competencias Laborales, en la cual indican los lineamientos a considerar para este análisis y la obtención de las competencias.

2.3.5. Importancia de las competencias técnicas

Las competencias técnicas o específicas están presentes en la mayoría de los puestos de trabajo en alguna medida y contribuyen a la productividad de las organizaciones y el desempeño específico en cada puesto.

En la mayoría de los puestos de trabajo se tienen fijados los descriptores de puestos, así como el perfil de puesto, pero se deja de lado la importancia que se tiene alrededor de determinar niveles y bases que indiquen que tipo de competencia se debe tener en algún puesto deseado, esto a su vez puede determinar niveles.

2.4. Certificaciones

En algunos puestos de trabajo es importante certificar las competencias y se realiza de manera tal que algunos centros reconocidos de capacitación a nivel nacional dentro de los países se especializan en certificar a los empleados de diversas compañías para entrar a un proceso de certificación de normas internacionales como ISO al referirse a estándares que puedan mejorar los procesos y la percepción que el mercado les da a los productos.

De tal manera que en Guatemala es el proceso a través del cual el INTECAP otorga, mantiene y renueva el Certificado de Competencia Laboral de las personas que demuestren su competencia, mediante un proceso de evaluación basado en estándares institucionales, según INTECAP (2019).

Tras un proceso para certificación de Competencias Laborales, que en Guatemala únicamente es realizado por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad puesto que forma parte de la red de IFP's de Centro América y República Dominicana, se cuenta con un certificado y los instrumentos necesarios para conocer acerca de la competencia evaluada y el proceso y técnicas de evaluación.

Este proceso de certificación consta de metodólogos y evaluadores quienes en conjunto con autoridades de la empresa alinean lineamientos y estándares a conseguir tras la implementación de este proceso, así como de personal de diferentes niveles.

2.5. Evaluación de Competencias Técnicas

La evaluación involucra diferentes procesos lo cual puede realizarse por medio de diferentes estructuras y formatos que se deben alinear a las necesidades de la empresa.

Zavala (2003) “Es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes; es así como la evaluación debe plantearse mediante tareas y problemas que impliquen curiosidad y reto” (...).

Los procesos de evaluación de competencias técnicas deben de ser acorde a las necesidades de la empresa, formatos, diseño y lo que sea requerido para obtener resultados confiables y útiles.

2.5.1. Cómo se evalúan las competencias

Es un proceso por el cual se miden los aciertos, permite reconocer fallas, así como áreas de mejora y potencializarlas. En términos generales, la evaluación también puede ser considerada como un proceso tal como se describe en el apartado siguiente:

“(...) un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido” (SENAI 2002, p.13).

Un instrumento de evaluación es el medio que se emplea para registrar información sobre los desempeños esperados en función de las normas de competencia establecidas como estándares por los expertos en el área de trabajo al entenderse

que para que puedan ser evaluadas deben estar establecidas como un estándar para su evaluación objetiva y útil para la organización.

Al respecto, algunos especialistas especifican que en el instrumento de evaluación “se establecen los mecanismos que permiten determinar si una persona es competente o no, con relación a una o varias funciones laborales”. (CONOCER 1997, p.96).

Es competente de acuerdo a los estándares que se establecen puesto que según el giro del negocio las atribuciones para los puestos de trabajo deben atender la necesidad principal del puesto para el que fueron creados y que estén alineados con la estrategia de la organización para el logro de los objetivos propuestos, la misión y visión de la empresa y que al estar de cara al futuro funcionen como un componente necesario para crear competitividad laboral al mismo tiempo llevar a la empresa a ser competitiva en el mercado.

Desde otra perspectiva, el instrumento de evaluación es una herramienta “destinada a documentar los aspectos a verificar y sus resultados, en relación con las habilidades, destrezas y conocimientos que poseen los trabajadores para desempeñar una función productiva, basándose en una norma de competencia”. (Suárez 2009, p56-57).

Basado en el estándar establecido se diseñan los formatos que ayudaran a obtener resultados útiles y confiables para establecer cierres de brechas necesarios y llevar al colaborador al nivel deseado de competencia.

2.5.2. Qué se evalúa

Una de las recomendaciones en la metodología proporcionada por el modelo de INTECAP (2016) es que de no ser posible recabar información del desempeño se puede obtener información de los conocimientos que demuestre el colaborador para cumplir con las funciones de su puesto de trabajo.

Según la OIT (2015) La evaluación está orientada a la recolección de información sobre tres dominios sin embargo el que se requiere para evaluar las competencias técnicas es el dominio cognitivo en el cual se aplican pruebas de conocimientos y de cómo esos conocimientos son aplicados para el logro de los objetivos del puesto.

Realizar entrevistas con las personas que lideran las gerencias y jefaturas permite contar con un panorama más amplio de lo que se quiere alcanzar con la evaluación de las competencias técnicas para cada puesto de trabajo, demanda conocer la situación de la empresa respecto a otras de la misma actividad y en que pueden mejorar para estar a la vanguardia y alcanzar mayor competitividad en el mercado.

Tabla 1: Evaluación tradicional y evaluación por competencias

EVALUACIÓN TRADICIONAL	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS
Utiliza escala numérica.	Se basa en el juicio “competente” o “aun no”.
Compara el rendimiento del grupo.	Es individualizada.
Los evaluados no conocen las preguntas.	Los evaluados conocen las áreas que cubrirá la evaluación (en la evaluación de competencias laborales se les entrega las normas de competencias).
Los evaluados no participan en la fijación de objetivos de la evaluación.	Los evaluados participan en la fijación de objetivos.
Se realiza en un momento determinado.	Es un proceso planificado y coordinado.
Usualmente se hace por escrito o con ejercicios prácticos simulados.	No se ciñe a un tiempo determinado, constituye más un proceso.
El evaluador juega un papel pasivo, usualmente como vigilante de la prueba.	Se centra en evidencias del desempeño real en el trabajo.
Se basa en partes de un programa de estudios o a la finalización del mismo.	El evaluador juega un papel activo, incluso como formador.
No incluye conocimientos fuera de los programas de estudio.	Está fundamentado en los estándares de competencia, que incluyen criterios de un buen trabajo.
	Incluye la evaluación de conocimientos previamente adquiridos por la experiencia (conocimientos previos).
	Se basa fundamentalmente en el saber en ejecución.
	Tiene como resultado una certificación de reconocimientos de su competencia.

Fuente: (IPEBA, 2013. p.15)

2.5.3. Evaluación del dominio cognitivo

El dominio que tienen los trabajadores de sus actividades en el puesto de trabajo los ha llamado a la mejor resolución de los conflictos o de errores incluso de los problemas que se pueden dar en el día por la adquisición de experiencia durante todo el proceso laboral.

“El dominio cognitivo está referido específicamente a conocimientos; éstos pueden ser: información de hechos, datos y conceptos, fechas, características, procedimientos. Es decir, todo aquello que permite sustentar los procesos que se realicen y que, a su vez, son observables y medibles” IPEBA (2013).

La manera en la que los colaboradores ponen en práctica sus conocimientos lleva a enfocarse en las actividades que han realizado y en las que han tenido éxito y de esta manera determinar cuáles fueron los puntos críticos de esa actividad o de ese puesto y como y de qué manera se dio solución a dicha situación lo cual permite considerar un nivel de competencia apropiado, al contar con la experiencia previa en el puesto de trabajo.

2.5.4. Elaboración de los instrumentos de evaluación

Al respecto de la elaboración de los instrumentos que permitan la evaluación de las competencias técnicas, IPEBA (2013) menciona que:

La elaboración de los instrumentos de evaluación o determinación se debe tener en cuenta que las entrevistas deben dirigirse a los casos que ya han sido resueltos con éxito por lo que considerar en la ficha de determinación todos los factores que debe disponer para la resolución de dichos casos debe considerarse a la par al momento de la resolución de dichos instrumentos con la observación y la desenvoltura que se tenga del problema que se está resolviendo.

Las pruebas de conocimiento o de dominio cognitivo permiten medir la capacidad que las personas tienen sobre algunos hechos, conocimientos y habilidades

adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio, que le sirven para reconocer y asociar nociones. Este tipo de prueba puede ser oral, escrita o de realización.

a) Entrevista por incidentes críticos

Según, Alles (2016) Esta entrevista puede ser utilizada en el proceso de selección o incluso en cualquier momento en que se desee saber si la persona cuenta con las competencias que se requieren para el puesto de trabajo, es oportuno indicar que las competencias deben ser previamente establecidas y determinar que comportamientos debe demostrar, así como el nivel deseado de esa competencia.

Para lograr reunir la información sobre competencias requeridas para un determinado puesto de trabajo existen diferentes herramientas como el **Assessment Center** o los cuestionarios de autoevaluación, sin embargo, esta entrevista es muy utilizada para identificar las conductas que indicarán si se poseen las competencias que se desean evaluar, Ruiz (2018) con esta entrevista se busca lo siguiente:

- Predecir que la persona demostrará las competencias requeridas.
- Evidenciar que la persona ha demostrado dichas competencias en el pasado.
- Conocer qué es lo que el entrevistado hizo, dijo, pensó y sintió durante la resolución del incidente.
- Cómo ha actuado el entrevistado: su conducta.
- Cuáles son las motivaciones del entrevistado.

2.5.5. Lineamientos para aplicar las pruebas (Escritas)

IPEBA (2013) Para construir este tipo de prueba se requiere capacidad de comunicación, dominio de la especialidad y pensamiento holístico, pues en ella se busca que los ítems ofrezcan al evaluado la oportunidad de que evidencien sus

dominios y respondan a los perfiles profesionales y requisitos técnicos que se relacionen con las normas de competencias.

2.5.6. Validación de instrumentos de evaluación

Evaluar competencias es un reto teórico y a la vez metodológico; por ello, es importante elaborar instrumentos fiables que nos permitan definir claramente las competencias técnicas requeridas para cada puesto de trabajo. IPEBA (2013)

De tal manera que para la validación de la información es importante la participación de los expertos, así como en la aprobación de los apartados a evaluar lo cual apoyará al momento de la obtención de los resultados, así como en el proceso por las mejoras que pudiesen resultar en los instrumentos es un trabajo que recursos humanos debe considerar en la actualización o revisión de los instrumentos cada año para aplicar mejoras si fuese necesario. (IPEBA 2013).

2.6. Determinación de cierre de brechas

Al hablar de la brecha entre competencias laborales Esparza (2016), hace referencia a la diferencia existente entre las competencias demandadas por un puesto en una empresa determinada y las competencias que posee el candidato en cuestión. De tal manera que para ello se deben realizar acciones como planificación de programas de capacitación, formación, desarrollo, coaching, mentoring siempre atendiendo a las necesidades tanto de la competencia a desarrollar, así como el nivel en el que la persona se encuentre.

2.7. Cierre de brechas

Entre las habilidades necesarias para una organización y las habilidades actuales de su fuerza de trabajo. Es el momento en el que una compañía se da cuenta de que no puede seguir avanzando, mantener sus objetivos previamente definidos, o

ser competitiva con respecto a otras compañías a menos que esas habilidades sean aprendidas o mejoradas.

Identificar esta brecha es crucial para diseñar programas de capacitación eLearning efectivos y enfocados. A menudo, las compañías implementan nuevos programas sin tener un entendimiento claro de los huecos existentes en su fuerza de trabajo. SHIFT (2019).

- Las habilidades se necesitan para nuevas contrataciones, la capacitación requerida para los diferentes grupos o equipos.
- Colaboradores que han demostrado habilidades excepcionales o de liderazgo y que podrían ser ascendidos.
- Identifique quién tiene habilidades cruciales y cuántas de estas personas hay. Qué porcentaje existe y si sus habilidades pueden utilizarse para entrenar a otros.

2.7.1. Capacitación laboral

La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. Esta es vista como un proceso educativo a corto plazo, emplea técnicas especializadas y planificadas por medio del cual el personal de la empresa obtendrá conocimientos y habilidades necesarias para incrementar su eficacia en el logro de los objetivos que haya planificado la organización para la cual se desempeña. Pérez (2020)

2.7.2. Capacitación y el desarrollo

Al seleccionar una técnica para su uso en capacitación se debe considerar que ninguna técnica es siempre la mejor; un buen método depende de:

- La efectividad respecto al costo
- El contenido del programa

- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- Las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso
- Las preferencias y capacidad de la persona que dará el curso
- Los principios de aprendizaje que se vayan a emplear.
- La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. (Werther, 2008, p. 263)

En este punto, puede comenzar a diseñar un plan de acción para capacitación y contratación. Debido al tiempo y gastos asociados a la capacitación, es mejor comenzar cerrando las brechas más cruciales, así que definitivamente es importante tener tus prioridades en orden antes de desarrollar su programa de capacitación.

Cada plan debe incluir razones por las cuales los colaboradores deberían mejorar estas habilidades, las mejores maneras de atender las brechas, el soporte que se requiere para completarlas y una fecha en la cual la capacitación debe de completarse.

El cierre de brechas se realizará por medio de capacitación al establecer en el modelo curricular los elementos de importancia para la competencia, los cuales fueron evaluados en aspectos de conocimiento y producto por la situación de salud por pandemia, sin embargo para una evaluación con mayor soporte debería incluir una evaluación de la persona en su desempeño en el área de trabajo para lo cual de acuerdo a una lista de cotejo se verifica el logro de las actividades según los criterios de desempeño establecidos.

La empresa al contar con un departamento de capacitación y Universidad corporativa podría beneficiarse de los cursos que en esta se encuentran de tal manera que se realiza un plan de capacitación, se establece el acercamiento con las directrices de esta universidad y se determinan que cursos pudiesen tomar que les permita el cierre de brechas adecuado para la competencia que se determine en un punteo en la escala de tres.

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del problema

¿Qué efecto tendrá en el cierre de brechas la evaluación de competencias técnicas a nivel de mandos medios, en el área de logística de industria pecuaria?

Como una meta clave para la gestión de Recursos Humanos, es de considerar el capital humano como estrategia para generar una ventaja competitiva de la empresa en un mercado cada vez más demandante lo cual requiere principalmente de contar con personal capacitado y que se encuentre a la vanguardia en procesos especializados acorde a los servicios que ofrece, de esta manera se tiene que al ser más eficaz y eficiente en la aplicación del conocimiento adquirido y realizar propuestas que generen valor a la empresa genera oportunidades de mejora y aprendizaje continuo.

Si bien dentro de los objetivos principales de la empresa es hacer más eficientes y competitivas las plantas, requieren de personal calificado para el manejo de las diferentes maquinarias, procesos de producción y la distribución logística hasta llegar al consumidor final, es de importancia contar con instrumentos que sirvan de apoyo a la empresa en subprocesos de recursos humano para evaluación de competencias técnicas de los colaboradores y rediseñar cada vez más nuevas pruebas de conocimiento basadas en estándares de competencia para los distintos cargos, así como ofrecer orientaciones que garanticen su aplicación flexible y su actualización.

De tal manera que desde el punto de vista de Recursos Humanos se genera la importancia de la identificación y definición para la evaluación de competencias técnicas para cierre de brechas en mandos medios en el área de logística de industria pecuaria, la cual se encuentra ubicada en el Municipio de Guatemala, del departamento de Guatemala.

Para ello se consideró el período de septiembre a noviembre de 2019 para estructurar un plan de investigación; el trimestre de mayo e agosto de 2020 para su implementación y el mes de octubre para la entrega final de resultados, esto tras considerar la situación actual de salud por pandemia a nivel mundial.

3.2. Objetivos

Se plantean de dos tipos, el objetivo general y cuatro objetivos específicos, mismos que se describen de la siguiente manera.

3.2.1. Objetivo general

Con la evaluación de competencia técnicas a nivel de mandos medios en el área de logística de industria pecuaria, se tendrá como efecto la reducción el cierre de brechas.

3.2.2. Objetivos específicos

- Definir las competencias técnicas que requieren las jefaturas y el nivel de competencia esperado.
- Identificar el nivel de competencia con que cuentan los colaboradores que lideran las jefaturas.
- Establecer lineamientos necesarios para el análisis y evaluación de las competencias técnicas requeridas en cada jefatura.
- Proporcionar lineamientos de cierre de brechas, en cuanto a estas competencias para mandos medios.

3.3. Método, técnicas e instrumentos

En el marco teórico se proporciona una definición acerca de la metodología a emplear como base en este proceso, la cual corresponde a la que facilita INTECAP en el Modelo “Norte”; en la Metodología para la elaboración de Normas Técnicas,

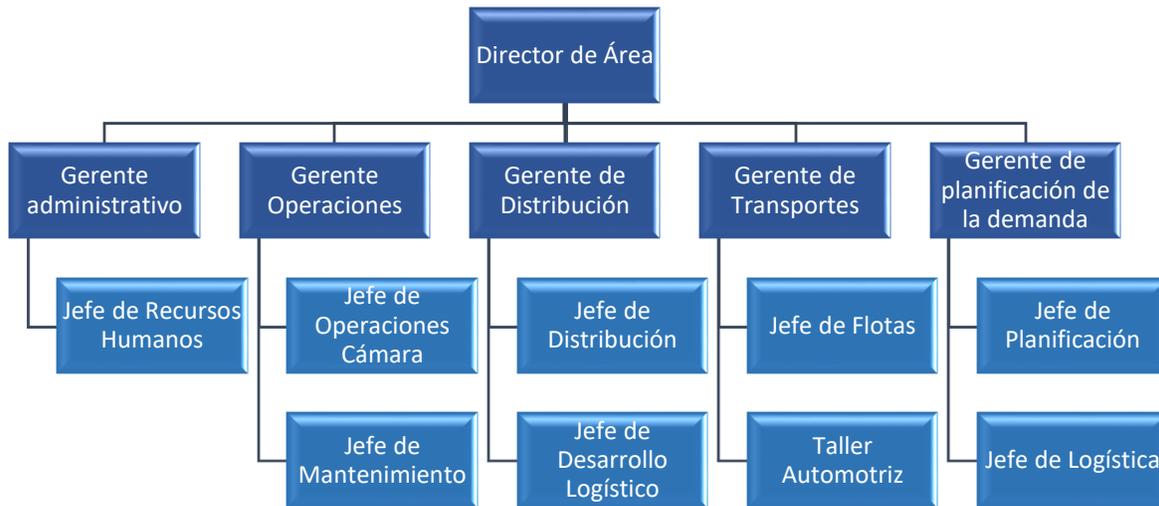
diseños curriculares y evaluación por competencias laborales, el objetivo de este modelo es definir las competencias técnicas que poseen los colaboradores y que son de gran importancia para el logro de los objetivos principalmente del puesto de trabajo y consecuentemente con los de la empresa, de manera que les permita gradualmente contar con el desarrollo de las habilidades y aptitudes que sean pertinentes para alcanzar competitividad de manera profesional y coadyuvar a la competitividad de la empresa en el mercado;

Por ello para dar respuesta a los objetivos propuestos en el presente trabajo la realización se llevó a cabo en cuatro etapas, cada etapa del proceso de implementación se describirá en este capítulo, sin embargo, es oportuno dar a conocer que la misma se llevó a cabo con el personal que se muestra en el organigrama, en la figura 1, realizado por elaboración propia con información proporcionada por la empresa en relación a tres niveles de puestos, para dar a conocer, con que jefaturas cuenta y a quienes reportan, así mismo, establecer las jefaturas objeto de estudio y las gerencias como panel de expertos; y que por condiciones de situación de salud actual por pandemia, únicamente se implementó en cuatro jefaturas principales, las cuales son:

- Jefatura de Flotas;
- Jefatura de Desarrollo Logístico,
- Jefatura de Planificación; y
- Jefatura de Operaciones Cámaras.

Al revisar los descriptores de puestos se realiza un análisis de las funciones, responsabilidades y perfil del puesto, así también se analiza la información proporcionada por los gerentes, la cual es el punto principal para el desarrollo de los diferentes procesos en la definición de competencias técnicas para mandos medios del área de logística como opinión inicial de expertos en el área.

Figura 1: Estructura del área a evaluar



Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa objeto de estudio (2020)

Luego en una reunión con los gerentes, quienes en adelante se denominan los expertos del área, por su trayectoria, conocimiento y experiencia en esta espacio a evaluar, dieron a conocer su punto de vista en virtud de las competencias laborales, las competencias técnicas y la importancia al respecto, el beneficio de contar con un instrumento que ayudará en la identificación y definición de las competencias técnicas puesto que la industria como tal ya cuenta con una matriz de seis competencias generales. (ver anexo 1)

Adicionalmente, Recursos Humanos dio seguimiento durante todo el proceso, y se realizaron entrevistas a las personas que lideran las jefaturas determinadas como principales.

3.4. Proceso de implementación

Se proponen cuatro etapas para la realización de este proceso, que se dan a conocer en la siguiente figura.

Figura 2: Proceso de Implementación



Fuente: Elaboración propia con base a información analizada (2020)

A continuación, se desarrollan cada una de las etapas:

a) Etapa I Diagnóstico

Se realizaron entrevistas semiestructuradas para conocer el punto de vista acerca de competencia laborales, habilidades técnicas y de la utilidad de contar con documentos para definir y evaluar las competencias técnicas para mandos medios, para lo cual estas entrevistas se realizaron al siguiente personal:

- Jefa de Recursos Humanos
- Personal que lidera las gerencias del área
- Personal que lidera las jefaturas objeto de estudio

En esta etapa se efectuó la revisión de la filosofía empresarial, para conocer hacia donde quiere llegar la empresa y lo que quieren alcanzar, su visión, misión y los valores; luego se revisaron los descriptores de puestos correspondientes a cada jefatura para conocer las funciones propias de cada una de estas, así como las tareas, los objetivos y el perfil requerido; que en este contexto son importantes para

conocer lo que se requiere para el logro de los objetivos del puesto y en consecuencia de la empresa.

b) Etapa II Análisis

A través de entrevistas con los expertos del área, se determinan los conocimientos necesarios para el logro de los objetivos de cada puesto de trabajo; este panel se encuentra conformado por cuatro gerentes a quienes reportan los mandos medios, adicionalmente participa la Jefa de Recursos humanos, del área de logística, como principal apoyo durante el proceso.

Con el fin de una secuencia lógica se contó con una herramienta previamente diseñada la cual contiene los puntos a tratar en esta actividad, se denomina *Guía para el panel de expertos* (Anexo No.3) la cual contiene:

- Explicación general de las competencias y de lo que se quiere lograr.
- Conocer el punto de vista de los expertos al respecto
- Resolver preguntas respecto a las competencias.
- Identificar y definir competencias técnicas
- Definir el nivel esperado para las competencias.

Con ello se logra una lista de cotejo para posteriormente definir los criterios de evaluación y evidencias que corresponden al nivel de la competencia determinada en la Norma Técnica de Competencia Laboral. Con una escala propuesta de cinco niveles a nivel general en el modelo “Norte” se realiza una adecuación de la definición de cada nivel de esta manera se tiene un rango de nivel 1 como el nivel inicial y nivel 5 nivel experto en esa competencia. (Tabla 2)

c) Etapa III Levantado de información

A través de entrevistas semiestructuradas se obtiene información acerca de las funciones críticas de cada puesto de trabajo, esto con cada persona que lidera la jefatura, de esta manera se obtienen las funciones críticas y de mayor impacto, la

forma en que se llevan a cabo las tareas y los sistemas como herramientas que utilizan para la realización de sus funciones.

Esta información se va desagregando en un mapa propuesto en la figura 3, en el que se inicia con función clave, luego se presentan las unidades de competencia que son subfunciones que se van evaluando para llegar al punto final que son los elementos de competencia, esto con el fin de determinar especificidad en la realización de las funciones. Dentro de las preguntas fundamentales se encuentran:

- Conocer cuáles son las funciones críticas de esa jefatura
- El procedimiento de esas funciones
- Las herramientas que utilizan para la realización de sus actividades
- Los conocimientos que deben demostrar en dicha realización.
- Los productos que se obtienen de la realización de sus funciones

Así mismo se acuerdan los instrumentos de evaluación correspondientes, el tipo de evidencia y la técnica a utilizar, todo ello para contrastar la información proporcionada por los gerentes como expertos del área e identificar el nivel de competencia. De esta manera se evalúa a la persona que lidera la jefatura y se obtiene los resultados, de cumplimiento o no, con los criterios correspondientes y propuestos para obtener el nivel deseado.

Figura 3: Mapa funcional

MAPA FUNCIONAL
PUESTO

FUNCIÓN CLAVE:	1 de...	HOJA:	1 de...
-----------------------	---------	--------------	---------

Propósito clave del puesto	Unidades de competencia	Elementos de competencia	
Función clave	1 Verbo+Objeto+Condición	1.1.	Verbo+Objeto+Condición
		1.2.	Verbo+Objeto+Condición
		1.3.	Verbo+Objeto+Condición
	2 Verbo+Objeto+Condición	2.1	Verbo+Objeto+Condición
		2.2.	Verbo+Objeto+Condición

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

Para la redacción de cada apartado de este mapa se debe seguir la siguiente formula:

Figura 4: Formula de redacción, unidades y elementos de competencia laboral



Fuente: Elaboración propia con base al análisis de información del modelo "Norte"

Luego de la formulación para la redacción de cada unidad y elemento de competencia laboral se debe considerar a la vez no colocar en la redacción aspectos como: adecuar, mejorar, garantizar y aspectos que describan una mejora ambigua, puesto que lo que se quiere alcanzar son puntos concretos.

- **Entrevistas semiestructuradas:** Videoconferencia por plataforma Zoom, a los colaboradores que componen el objeto de estudio, quienes proporcionaron información relevante sobre las funciones en los puestos de trabajo correspondientes.
- **Listas de cotejo de información:** Estas listas de cotejo parten de la información definida por los expertos del área en cuanto a las funciones críticas y de mayor impacto del puesto de trabajo, estas se utilizaron en las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a los líderes de las cuatro jefaturas que se definieron como principales a evaluar, debido a la situación de emergencia de salud por pandemia.
- **Realización de los cuadros:** Para la realización de los cuadros, mapa funcional y modelo curricular para el cierre de brechas, se toman como base los propuestos por el modelo “Norte” a través de la Metodología para la elaboración de Normas Técnicas, modelos curriculares y evaluaciones por competencias Laborales, en su modelo arquetipo, puesto que si bien el objetivo primordial de este modelo es con fines de certificación, esta implementación se llevó a cabo como parte de un proceso interno, lo cual servirá de guía para replicar el mismo en los puestos de jefaturas restantes.

Este levantado de información permitirá el llenado de los cuadros correspondientes a la Norma Técnica de Competencia Laboral que se determinará para las diferentes jefaturas que tras este contexto serán objeto de estudio. Cabe mencionar que la información proporcionada y la lista de cotejo para determinar el nivel de competencia en la actualidad está reflejado principalmente a la evaluación de evidencia de conocimiento y evidencia de producto, entendiéndose como resultados en tanto se evalúan mandos medios.

d) Etapa IV Validación de datos

Finalmente se realiza el análisis de los resultados obtenidos y la validación con la persona que lidera la jefatura de Recursos Humanos y con los gerentes del área;

cabe mencionar que en cada resultado del proceso se realiza entrevista con la persona que lidera la Jefatura de Recursos Humanos para mostrar los avances del proceso.

Del análisis de los resultados se procede a verificar el cumplimiento de los criterios y se da a conocer el nivel de competencia identificado, y si este corresponde al nivel esperado por el panel de expertos, caso contrario se procede al análisis del cierre de brechas correspondiente, para ello se da conocer un modelo curricular relacionado con unidades de competencia y los elementos de esta, así como los criterios e instrumentos de validación.

Se analiza la información obtenida respecto a las evidencias a cotejar, con la información proporcionada por los gerentes en cuanto al nivel de competencias técnicas deseadas para los puestos de trabajo, se revisa el llenado de los formatos y se validan los niveles de competencias con un análisis respecto de los posibles cierres de brecha de ser necesario en la parte de evaluación y dejar indicado las discrepancias obtenidas al respecto.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En relación con las entrevistas realizadas se define la importancia de las competencias técnicas para mandos medios y su beneficio en subsistemas como en selección, inducción, capacitación, formación y desarrollo de los colaboradores; adicionalmente se da a conocer que en la actualidad cuentan con competencias genéricas, sin embargo, no disponen de instrumentos que les permita definir y evaluar las competencias técnicas.

Para el panel de expertos se considera el formato establecido como guía para este proceso, así como la grabación de la entrevista como una herramienta que permita el análisis posterior; cabe mencionar que estas grabaciones se obtienen bajo la premisa de confidencialidad y análisis para uso académico.

La realización del panel de expertos trae como resultado la definición de los criterios de evaluación respecto a las funciones de mayor impacto en el área de cada jefatura, los niveles propuestos y validación de información obtenida. Respecto a los niveles propuestos, se consideran los siguientes extremos, el nivel uno como inicial y el nivel cinco como experto, al considerar cada definición, en el contexto de la competencia definida se propone un nivel deseado de cuatro.

Así, mismo derivado de las entrevistas realizadas a cada persona que lidera las jefaturas correspondientes se tiene como resultado la realización de los mapas funcionales, las normas técnicas de competencia laboral, la evaluación de la competencia por lo criterios correspondientes, el reporte de evaluación y orientación y una matriz de competencias.

Como un aporte para la realización posterior de este proceso para las jefaturas siguientes, se proporciona una *“Guía para la definición de competencias técnicas para mandos medios”* la cual incluye a su vez cuadros correspondientes al modelo curricular que permite en sus apartados la interrelación con la norma técnica de

competencia laboral definida y el cierre de brechas cuando en los resultados califique como no competente.

Tabla 2: Niveles de competencia

NIVELES DE COMPETENCIA	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
5	Conlleva la aplicación de una importante gama de principios fundamentales, técnicas complejas, a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otras personas, distribución de recursos, en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.
4	Actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con grado considerable de autonomía y requerirá responsabilizarse por el trabajo de otras personas y la distribución de recursos.
3	Desarrolla diferentes actividades laborales en una gran variedad de contextos, que en su mayor parte, son complejas y no rutinarias. Existe una considerable responsabilidad y autonomía, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.
2	Importante actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias, existe cierta autonomía y responsabilidad quizás formando parte de un equipo de trabajo.
1	Realización de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Fuente: Elaboración propia con base a niveles propuestos por modelo "Norte" (2020)

La tabla anterior indica cinco niveles propuestos de competencia, así como la definición correspondiente a cada nivel, para ello se considera la redacción correspondiente con lenguaje que es usado comúnmente.

Tabla 3: Lista de cotejo de evidencias para evaluación

EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO ESTABLECIDAS	CUMPLE	
	SI	NO
¿Corresponden con los criterios de desempeño que expresan un desempeño crítico?	X	
¿Se refieren a situaciones observables?		X
¿Se pueden obtener en la evaluación?	X	
¿Se expresan en un lenguaje usual del medio laboral?	X	
EVIDENCIAS DE PRODUCTO ESTABLECIDAS	CUMPLE	
	SI	NO
¿Corresponden con los criterios de desempeño que expresan un resultado crítico a observar en los productos del desempeño?	X	
¿Se pueden obtener en la evaluación?	X	
¿Se requieren en cantidades para las que se han considerado factibilidad y costo?	X	
¿Se expresan en un lenguaje usual del medio laboral?	X	
EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO ESTABLECIDAS	CUMPLE	
	SI	NO
¿Se relacionan directamente con el elemento de competencia?	X	
¿Contiene únicamente aquellos conocimientos que no es posible evidenciar por desempeño o por producto?	X	
¿Se expresan en el lenguaje usual del medio laboral?	X	

Fuente: Elaboración propia con base en modelo "Norte" (2020)

Esta lista de cotejo se encuentra relacionada principalmente a evidencias por conocimiento y productos que a evidencias por desempeño obtenidos en el desarrollo de las funciones críticas en el área de trabajo. Cabe mencionar que tras la situación actual de salud por la que atraviesa el país y por las medidas de distanciamiento se dejará indicado únicamente que la evaluación de desempeño donde aplique no se realizará, sin embargo, lo indicado en la definición de la competencia técnica esta relacionada al conocimiento, en este sentido es posible dejar evidencia derivada de productos obtenidos o por conocimiento que demuestren de la competencia a definir y evaluar.

Por consiguiente, se dan a conocer los resultados obtenidos para las cuatro jefaturas principales, así como la interpretación que corresponde a cada uno.

Se presentan los mapas y luego los apartados de la norma técnica de competencia laboral, la evaluación, el reporte de evaluación, el reporte de orientación y la matriz de competencias.

Figura 5: Mapa funcional 1-3 Jefatura de flotas

MAPA FUNCIONAL			
JEFE DE FLOTAS			
FUNCIÓN CLAVE:		1-3	HOJA: 1-3
Propósito clave del puesto	Unidades de competencia		Elementos de competencia
Asegurar la disponibilidad vehicular	1	Controlar la asignación de la flotilla según normativa de aseguramiento vehicular para entregar al cliente interno y externo	1.1. Controlar indicadores de disponibilidad vehicular a través de reportes en tiempo.
			1.2. Controlar que las unidades cumplan con las regulaciones de ley vigentes y permisos de manera que permita su circulación.
	2	Mantener un canal de comunicación interno entre operaciones para contribuir con la distribución al cliente externo.	2.1. Atender a las diferentes solicitudes del parque vehicular de cada unidad de negocio.
			2.2. Apoyar a las diferentes gestiones en conjunto para lograr cumplir con los requisitos administrativos necesarios para la disponibilidad vehicular.

Fuente: Elaboración propia con base en modelo "Norte" (2020).

En los mapas se realiza el análisis correspondiente a tres funciones críticas para la jefatura de flotas; se coloca el propósito clave o función crítica y se desagregan las unidades de competencia por análisis correspondiente y cada elemento de competencia que es la desagregación más específica del mapa, es comparada y validada con información obtenida por los expertos del área, así también es de donde se toma el nombre que se le dará a la competencia a definir.

Figura 6: Mapa funcional 2-3 Jefatura de flotas

MAPA FUNCIONAL			
JEFE DE FLOTAS			
FUNCIÓN CLAVE:		2-3	HOJA:
			2-3
Propósito clave del puesto	Unidades de competencia		Elementos de competencia
Controlar el presupuesto	1	Controlar el mantenimiento preventivo de la flota según indicadores de disponibilidad y costo.	1.1. Controlar el kilometraje, rendimiento de las piezas, fechas y programas de servicios.
			1.2. Probar rendimiento de componentes permitiendo reducción de costos.
			1.3. Ejecutar las programaciones de mantenimientos preventivos para preservar el estado de los activos y brindar disponibilidad y sostenibilidad de las unidades.
	2	Controlar el mantenimiento correctivo de la flota vehicular, de acuerdo a indicadores de tiempos de respuesta de reparación de unidades.	2.1 Optimizar los tiempos de disponibilidad de las diferentes unidades ante eventualidades o siniestros en ruta.
			2.2. Cumplir con las expectativas del negocio sin contar con la información relevante y oportuna para la toma de decisiones empresariales.

Fuente: Elaboración propia con base en modelo "Norte" (2020).

En este mapa se encuentra la desagregación de la segunda función crítica o clave del puesto de trabajo, acá se determinan dos unidades de competencia y sus respectivos elementos de competencia, se realiza el mismo análisis indicado en el primer mapa, hasta llegar a elementos de competencia más específicos que permitan determinar una competencia o competencias técnicas, requeridas para el puesto de trabajo.

Figura 7: Mapa funcional 3-3 Jefatura de flotas

JEFE DE FLOTAS				
FUNCIÓN CLAVE:		3-3	HOJA:	3-3
Propósito clave del puesto	Unidades de competencia	Elementos de competencia		
Control de neumáticos	1	Controlar el rendimiento de los neumáticos de acuerdo a especificaciones de aplicación diseño y marca.	1.1.	Controlar el rendimiento de las unidades a través de la generación de reportes de unidades vehiculares y aplicaciones.
			1.2.	Controla componentes adicionales que tienen relación con el rendimiento de los neumáticos en programación de servicio.
	2	Verificar aprovechamiento de los neumáticos a través de la rotación de inventarios.	2.1	Generar historial de comportamiento en excel a través de información proporcionada por SAP para obtener información actualizada.

Fuente: Elaboración propia con base en modelo "Norte" (2020).

En este mapa se encuentra la desagregación de la tercera función crítica o clave del puesto de trabajo, se desagregan en este sentido dos unidades de competencia laboral y tres elementos de competencia específicos, se realiza el mismo análisis indicado en el primer mapa.

Luego del análisis e interpretación de cada uno de los mapas se define la información que será integrada en la Norma Técnica de competencia laboral, que es el formato donde se describe lo concerniente a cada competencia técnica, tal como se muestra a continuación:

Tabla 4: Norma Técnica de competencia laboral Jefatura de flotas

NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL			
Puesto:	Jefe de flotas		
Fecha de elaboración:	Agosto de 2020		
Presentación:	Octubre de 2020		
Datos generales de la calificación			
Propósito de la calificación		Justificación del nivel	
Nivel de competencia	4	Actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con grado considerable de autonomía y requerirá responsabilizarse por el trabajo de otras personas y la distribución de recursos.	
Fecha de revisión:	Septiembre de 2020	Fecha de publicación:	Octubre de 2020
Sector:	Agroindustria	Área de competencia	Logística
Propósito:	Disponer de la flota vehicular según la normativa de aseguramiento de la disponibilidad para lograr que las operaciones de las diferentes unidades de negocio realicen actividades de distribución primaria y secundaria.		
Unidades de competencia laboral			
1	Controlar la asignación de la flotilla según normativa de aseguramiento vehicular para entregar al cliente interno y externo.		
2	Controlar el mantenimiento preventivo de la flota según indicadores de disponibilidad y costo.		
3	Controlar el mantenimiento correctivo de la flota vehicular, de acuerdo a indicadores de tiempos de respuesta de reparación de unidades.		
4	Controlar el rendimiento de los neumáticos de acuerdo a especificaciones de aplicación diseño y marca.		

Fuente: Elaboración propia con base en modelo "Norte" (2020).

En este apartado se presenta de manera general el nombre del puesto de trabajo, datos generales de la calificación que será en nivel cuatro, el propósito de esta competencia y las unidades de competencia laboral, mismas que fueron analizadas en el mapa funcional antes de ser trasladadas a este cuadro.

Tabla 4-1: Unidades y elementos de competencia

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
Unidad de competencia y código	Controlar la asignación de la flota según normativa de aseguramiento vehicular para entregar al cliente interno y externo.		
Calificación/Título de la competencia	Control y planificación de flota	Nivel:	4
Elementos de competencia	Críterios de desempeño	Evidencia	
	Es competente cuando:	Tipo de evidencia	Descripción
1.1. Controlar indicadores de disponibilidad vehicular a través de reportes en tiempo.	Controla el kilometraje, rendimiento de las piezas, fechas y programas de servicios a través de reportes.	Producto	Se ingresa información a SAP y se generan reportes a través de libros, se realizan tablas dinámicas, con las cuales se generan nuevos reportes para trasladarlos.
1.2. Controlar cumplimiento con las regulaciones de ley vigentes y permisos de manera que permita su	Tramita permisos de circulación y manejo de circulación vigente.	Conocimiento	Tramite de permisos con las instituciones pertinentes, así como manejo de matriz de renovación vehicular.
DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
Unidad de competencia y código	Controlar el mantenimiento preventivo de la flota según indicadores de disponibilidad y costo.		
Título de competencia	Control de mantenimiento preventivo de flotas	Nivel:	4
Elementos de competencia	Críterios de desempeño	Evidencia	
	Es competente cuando:	Tipo de evidencia	Descripción
1.2. Probar rendimiento de componentes permitiendo reducción de costos.	Realiza pruebas de rendimiento y compara con componentes que ya se utilizan.	Conocimiento	Verificar rendimiento de Lubricantes, llantas, turbo, batería y otros
1.3. Ejecutar programaciones de mantenimientos preventivos para brindar disponibilidad y sostenibilidad de las unidades.	Evalúa la criticidad de los vehículos de acuerdo al modelo de reparación vehicular.	Producto	Se realizan reportes a través del sistema OPEX, el modelo de reparación vehicular y la matriz de renovación vehicular.

Fuente: Elaboración propia con base en modelo "Norte" (2020).

Este cuadro es parte de la Norma Técnica de competencia laboral, por cada unidad de competencia laboral que se definió en el primer apartado, se traslada a este cuadro para establecer los elementos de competencia, criterios de desempeño y evaluación, el tipo de evidencia y la descripción.

Tabla 4-2: Unidades y elementos de competencia

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
Unidad de competencia y código	Controlar el mantenimiento correctivo de la flota vehicular, de acuerdo a indicadores de tiempos de respuesta de reparación de unidades.		
Título de competencia	Control de mantenimiento correctivo de flotas	Nivel: 4	
Elementos de competencia	Cráterios de desempeño	Evidencia	
	Es competente cuando:	Tipo de evidencia	Descripción
2.1. Priorizar los tiempos de disponibilidad de las diferentes unidades ante eventualidades o siniestros en ruta.	Controla los tiempos de reparación de las unidades para su pronta disponibilidad según indicadores.	Conocimiento	Se realiza historial de reparaciones a través del sistema OPEX y se realiza proceso de reparación de la unidad incluye logística de reparación.
DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
Unidad de competencia y código	Controlar el rendimiento de los neumáticos de acuerdo a especificaciones de aplicación diseño y marca.		
Título de competencia	Control de rendimiento de neumáticos	Nivel: 4	
Elementos de competencia	Cráterios de desempeño	Evidencia	
	Es competente cuando:	Tipo de evidencia	Descripción
1.1. Controlar el rendimiento de las unidades a través de la generación de reportes de unidades vehiculares y aplicaciones.	Realiza reportes de programas de servicios de los componentes y aplicaciones por unidades vehiculares.	Conocimiento	Realización de reporte en programa excel de control de kilometraje, rendimiento de las piezas, fechas y programas de servicios.
1.2. Controla componentes adicionales que tienen relación con el rendimiento de los neumáticos en programación de servicio.	Verifica los componentes y realiza un reporte del estado, uso y aplicación.	Conocimiento	Se verifica y realiza control de kilometraje, rendimiento de las piezas, fechas y programas de servicios.

Fuente: Elaboración propia con base en modelo "Norte" (2020).

En este apartado se realiza el llenado de las unidades de competencia laboral que hacen un total de cuatro unidades de competencia propuesto, mismas que tienen relación con los elementos de competencia y que dan lugar al nombre de la competencia para esta jefatura.

Tabla 5: Evaluación de la competencia

EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA TÉCNICA LABORAL						
PLAN DE EVALUACIÓN						
Nivel propuesto		4		Sector		Agropecuario
Datos generales del proceso de evaluación						
Puesto evaluado		Jefe de flotas				
Centro de evaluación		Área laboral				
Persona que evalúa		LM				
Verificador		Gerente de Transporte				
Código elemento	Criterios de desempeño	Tipo de evidencia	Técnica de evaluación	Instrumento	Cumplió	
					Si	No
1.1.	Controla el kilometraje, rendimiento de las piezas, fechas y programas de servicios a través de reportes.	Evaluación de conocimiento: Al indicar kilometraje para cambios de componentes, tiempos de servicio y aplicación de piezas a las diferentes unidades por peso.	Documental	Lista de cotejo	X	
1.2.	Tramita permisos de circulación y manejo de circulación vigente.	Evaluación de conocimiento: De acuerdo al tipo de permiso que permite circular de acuerdo a los productos que transporta.	Documental	Lista de cotejo	X	
2.2.	Evalúa la criticidad de los vehículos de acuerdo al modelo de reparación vehicular.	Evaluación del conocimiento: Al indicar los principales indicadores a cumplir.	Documental	Lista de cotejo	X	
2.3.	Realiza pruebas de rendimiento y compara con componentes que ya se utilizan.	Evaluación de conocimiento: Al indicar que tipo de permisos y la importancia.	Documental	Lista de cotejo	X	
2.1.	Controla los tiempos de reparación de las unidades para su pronta disponibilidad según indicadores.	Evaluación de conocimiento: Describe indicadores de reparación de unidades.	Documental	Lista de cotejo	X	
1.1.	Realiza reportes de programas de servicios de los componentes y aplicaciones por unidades vehiculares.	Evaluación de conocimiento: Indica componentes de aplicaciones para unidades vehiculares.	Documental	Lista de cotejo	X	
1.2.	Verifica los componentes y realiza un reporte del estado, uso y aplicación.	Evidencia de conocimiento: Indica componentes que tienen relación con el rendimiento de neumáticos en las diferentes unidades.	Documental	Lista de cotejo	X	

Fuente: Elaboración propia con base en modelo "Norte" (2020).

En el cuadro anterior se indica el puesto de trabajo, el nivel, criterio y técnicas de evaluación el tipo de evidencia que se desea, las técnicas de evaluación, el instrumento y por último se obtiene el resultado de si cumplió o no los criterios de evaluación.

Tabla 6: Reporte de evaluación

REPORTE DE LA EVALUACIÓN	
Puesto de la persona evaluada	Jefe de flotas
Calificación	Asegurar la disponibilidad vehicular de la flota
Persona que evalúa	LM
Emisión del dictamen de evaluación	Agosto de 2020
Observaciones	
Mejores prácticas	Manejo de programas disponibles para generar información, comunicación efectiva e información actualizada de sus operaciones.
Áreas de oportunidad	0
Pendiente de cumplimiento	
Elemento en el cual no alcanzó la competencia	0
Las evidencias que no demostró	Desempeño
Los criterios de desempeño que no cubrió	0
	LM
	Gerente de Transporte
	Nombre y firma de la persona que evalúa
	Nombre y firma de la persona que verifica

Fuente: Elaboración propia con base en modelo "Norte" (2020).

El reporte de evaluación permite conocer cuáles fueron las mejores prácticas y áreas de oportunidad, así como lo pendiente de cumplimiento que en este caso resulta como la evidencia de desempeño por las condiciones actuales, sin embargo y por tratarse de competencias técnicas se puede dejar evidencia del conocimiento demostrado y de los productos o resultados obtenidos.

Tabla 7: Reporte de orientación

REPORTE DE ORIENTACIÓN	
Puesto de la persona evaluada	Jefe de flotas
Título de calificación	Asegurar la disponibilidad vehicular de la flota
Título de función crítica.	Asegurar la disponibilidad vehicular
	Controlar el presupuesto
	Control de neumáticos
Resultado de evaluación	COMPETENTE
Sugerencias	Continuar con su preparación.
Contingencias	Situación actual de salud internacional.
<hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> Nombre y firma de la persona que evalúa </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> Gerente de Transporte Nombre y firma de la persona que verifica </div> </div> <p style="text-align: center;">Guatemala, agosto de 2020.</p> <p style="text-align: center;">Fecha</p>	

Fuente: Elaboración propia con base en modelo "Norte" (2020).

Con este reporte se da conocer los resultados de la evaluación y se orienta al evaluado como parte de la retroalimentación correspondiente, e insta a continuar con su constante preparación, aunque su resultado haya sido competente puesto que hasta el momento ha demostrado manejo de las actividades definidas como críticas en el puesto de trabajo.

El resultado principal es la determinación de cuatro competencias técnicas para esta jefatura, mismas que se describen como fundamentales para el desarrollo óptimo de sus actividades las cuales se logró demostrar en el nivel propuesto.

La siguiente jefatura para identificar las competencias es la de Desarrollo Logístico, para la cual se presentan a continuación los mapas correspondientes a las funciones críticas de la jefatura que lideran.

Figura 8: Mapa funcional 1-3 Jefatura de Desarrollo Logístico

MAPA FUNCIONAL			
JEFE DE DESARROLLO LOGÍSTICO			
FUNCIÓN CLAVE:		1-3	HOJA:
			1-3
Propósito clave del puesto	Unidades de competencia		Elementos de competencia
Generar información para toma de decisiones	1	Evaluar información de censos para distribución, territorios, productos o nuevos clientes potenciales.	1.1. Evaluar puntos de venta a través de herramienta de censo como Survey aplicada a dispositivos móviles basada en encuestas de campo y evaluación en tiempo real.
			1.2. Cumplir con el ruteo en forma de innovación y dinámica a nivel nacional.
	2	Tomar decisiones en base a la utilización del censo	2.1. Planificar rutas con base a criterios de validación asignados.
			2.2. Proveer de información alineada a la estrategia comercial a través de reportes y sistemas de información interna.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

De igual manera que para la jefatura de flotas, en este mapa se realiza el análisis correspondiente a tres funciones críticas en el área de trabajo en la jefatura de Desarrollo logístico, para ello se desagrega el propósito clave o función crítica, las unidades de competencia cada elemento de competencia que es la desagregación más específica del mapa, información que es comparada y validada con información obtenida por los expertos del área.

Figura 9: Mapa funcional 2-3 Jefatura de Desarrollo Logístico

MAPA FUNCIONAL JEFE DE DESARROLLO LOGÍSTICO		
FUNCIÓN CLAVE: 2-3		HOJA: 2-3
Proposito clave del puesto	Unidades de competencia	Elementos de competencia
Diseñar rutas	1 Cumplir con la conversión de modelos de distribuidoras, rutas de autoventa y preventa con reparto hacia preventa pura y reparto específico.	1.1. Realizar censos que permitan los ciclos economicos, el costo de cambio de modelo, ventas, facturacion recursos humanos y logistica.
		1.2. Controlar tablero de indicadores de cobertura de efectividad de clientes de despacho de acuerdo al volumen de venta.
		1.3. Proveer al área comercial nuevos canales de segmentación de clientes y modelos.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

En este mapa se encuentra la desagregación de la segunda función crítica o clave de la Jefatura de Desarrollo Logístico, se determina una unidad de competencia y sus respectivos elementos de competencia, se realiza el mismo análisis indicado en el primer mapa.

Figura 10: Mapa funcional 3-3 Jefatura de Desarrollo Logístico

MAPA FUNCIONAL JEFE DE DESARROLLO LOGÍSTICO				
FUNCIÓN CLAVE:		3-3	HOJA:	3-3
Propósito clave del puesto	Unidades de competencia	Elementos de competencia		
Entregar el producto en el punto de venta con eficiencia y el menor costo.	1	Alinear matricialmente, otras empresa y otros países con la experiencia de Guatemala.	1.1.	Implementar marketing digital, aplicaciones que permitan llegar hasta los consumidores intermedios y finales.
			1.2.	Implementa etapas de los proyectos y mediciones periodicas de equipos involucrados en la entrega de los productos.
	2	Coordinar las actividades de apoyo con ventas e iniciativas de proyectos y del área comercial.	2.1	Identificar horarios de perecederos y realizar tiempos estregicos para cubrir cierta cantidad de mercados.
			2.2.	Coordinar la gestión de territorios de ventas en la atención oportuna del cliente.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

En este mapa se encuentra la desagregación de la tercera función crítica o clave del puesto de trabajo, se desagregan en este sentido dos unidades de competencia laboral y cuatro elementos de competencia laboral específicos, se realiza el mismo análisis indicado en el primer mapa.

Luego del análisis e interpretación de cada uno de los mapas para la Jefatura de Desarrollo logístico, se define la información que será integrada en la Norma Técnica de competencia laboral, tal como se describe a continuación:

Tabla 8: Norma Técnica de competencia laboral Jefe de Desarrollo Logístico

NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL			
Calificación:	Coordinar los territorios de venta, reparto y entrega de productos al intermediario.		
Puesto:	Jefe de Desarrollo Logístico		
Fecha de elaboración:	Agosto de 2020		
Presentación:	Octubre de 2020		
Datos generales de la calificación			
Propósito de la calificación		Justificación del nivel	
Nivel de competencia	4	Actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con grado considerable de autonomía y requerirá responsabilizarse por el trabajo de otras personas y la distribución de recursos.	
Fecha de revisión:	Septiembre de 2020	Fecha de publicación:	Octubre de 2020
Sector:	Agroindustria	Área de competencia	Logística
Propósito:	Gestionar los territorios de venta que permita el diseño óptimo de la red de distribución secundaria.		
Unidades de competencia laboral			
1	Evaluar información de censos para distribución, territorios, productos o nuevos clientes potenciales.		
2	Cumplir con la conversión de modelos de distribuidoras, rutas de autoventa y preventa con reparto hacia preventa pura y reparto específico.		
3	Coordinar las actividades de apoyo con ventas e iniciativas de proyectos y del área comercial.		

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

En este cuadro se presentan datos generales de la calificación, el nombre del puesto de trabajo, el nivel indicado que para el efecto es el nivel cuatro, el propósito de esta competencia y las unidades de competencia laboral, mismas que fueron analizadas en el mapa funcional antes de ser trasladadas a este cuadro.

Tabla 8-1: Unidades y elementos de competencia

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
Unidad de competencia y	Evaluar información de censos para distribución, territorios, productos o nuevos clientes potenciales.		
Título de competencia	Gestión de información de encuestas	Nivel: 4	
Elementos de competencia	Criterios de desempeño	Evidencia	
	Es competente cuando:	Tipo de evidencia	Descripción
1.1. Evaluar puntos de venta a través de herramienta de censo aplicada a dispositivos móviles basada en encuestas de campo y evaluación en tiempo real.	Revisa e interpreta la información, realiza análisis de mercado y asigna nuevas rutas de reparto.	Producto	Revisión de reporte en campo, rutas de revisión, asignación de información, ejecuta en base a planificación y ruta y criterios de validación asignados.
2.2. Proveer de información comercial a través de reportes y sistemas de información designados.	Proporciona reportes actualizados de información con relación a puntos de venta.	Conocimiento	Se carga a SAP información y generar reportes de evaluación de puntos de venta.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

Es parte de la norma técnica de competencia laboral y por cada unidad de competencia laboral que se definió se traslada a este apartado para establecer los elementos de competencia, criterios de desempeño y evaluación, el tipo de evidencia y la descripción.

Tabla 8-2: Unidades y elementos de competencia

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
Unidad de competencia y código	Cumplir con la conversión de modelos de distribuidoras, rutas de autoventa y preventa con reparto hacia preventa pura y reparto específico.		
Título de competencia	Gestión y diseño de modelos de distribución	Nivel:	4
Elementos de competencia	Cráterios de desempeño	Evidencia	
	Es competente cuando:	Tipo de evidencia	Descripción
1.2. Controlar tablero de indicadores de cobertura de efectividad de clientes de despacho de acuerdo al volumen de venta.	Genera información respecto a porcentaje de cobertura y los despachos realizados en el menor tiempo y al menor costo.	Conocimiento	Planificación de ruta de acuerdo a criterios de validación asignados.
1.3. Proveer al área comercial nuevos canales de segmentación de clientes y modelos.	Diseña rutas y volúmenes de venta para cada diseño, evalúa ventas y costos.	Conocimiento	Realiza a través de ciclos económicos, censos, costos de cambio de modelo y considera multidisciplinas.
DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
Unidad de competencia y código	Coordinar las actividades de apoyo con ventas e iniciativas de proyectos y del área comercial.		
Título de competencia	Distribución estratégica de productos	Nivel:	4
Elementos de competencia	Cráterios de desempeño	Evidencia	
	Es competente cuando:	Tipo de evidencia	Descripción
2.1. Identificar horarios de perecederos y realizar tiempos estregicos para cubrir mercados.	Crear usuarios, rutas en el menor tiempo respecto a indicadores, realiza reportes.	Conocimiento	Conocimiento de los horarios de recepción de producto al consumidor intermedio así como de la cantidad y peso que puede contener el vehiculo .

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

Se colocan las unidades de competencia laboral que hacen un total de tres, mismas que tienen relación con los elementos de competencia y que dan lugar al nombre de la competencia para esta jefatura.

Tabla 9: Evaluación de la competencia

PLAN DE EVALUACIÓN						
Nivel propuesto	4	Sector	Agropecuario			
Calificación	Coordinar los territorios de venta, reparto y entrega de productos al intermediario.					
Datos generales del proceso de evaluación						
Puesto evaluado	Jefe de Desarrollo Logístico					
Centro de evaluación	Área laboral					
Persona que evalúa	LM					
Verificador	Gerente de Distribución					
EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA TÉCNICA LABORAL						
Código elemento	Criterios de desempeño	Tipo de evidencia	Técnica de evaluación	Instrumento	Cumplió	
					Si	No
1.1.	Revisa e interpreta la información, realiza análisis de mercado y asigna nuevas rutas de reparto.	Evaluación de producto: El informe que realiza relaciona rutas de reparto y cantidad de consumidores intermedios.	Documental	Lista de cotejo	X	
1.2.	Proporciona reportes actualizados de información con relación a puntos de venta.	Evaluación de conocimiento: De acuerdo a zonas, horarios y costos de distribución.	Documental	Lista de cotejo	X	
1.2.	Genera información respecto a porcentaje de cobertura y los despachos realizados en el menor tiempo y al menor costo.	Evidencia por producto: El informe que genera contiene indicadores de cobertura y costos.	Documental	Lista de cotejo	X	
1.3.	Diseña rutas y volúmenes de venta para cada diseño, evalúa ventas y costos.	Evaluación de producto: El modelo considera tiempo de distribución de producto.	Documental	Lista de cotejo	X	
2.1	Crear usuarios, rutas en el menor tiempo respecto a indicadores, realiza reportes.	Evaluación de conocimiento: El informe describe cantidades de unidades a utilizar según el peso del producto.	Documental	Lista de cotejo	X	

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

Se indica el puesto de trabajo, el nivel, criterio y técnicas de evaluación el tipo de evidencia que se desea, el instrumento de evaluación y por último se obtiene el resultado de si cumplió o no los criterios establecidos.

Tabla 10: Reporte de evaluación

REPORTE DE LA EVALUACIÓN	
Puesto de la persona evaluada	Jefe de Desarrollo Logístico
Calificación	Coordinar los territorios de venta, reparto y entrega de productos al intermediario.
Persona que evalúa	LM
Emisión del dictamen de evaluación	Agosto de 2020
Observaciones	
Mejores prácticas	Orden en los procesos para el objetivo en la cadena de valor y alineación a la estrategia de negocio, adaptabilidad y uso de nuevas plataformas.
Áreas de oportunidad	0
Pendiente de cumplimiento	
Elemento en el cual no alcanzó la competencia	0
Las evidencias que no demostró	Desempeño
Los criterios de desempeño que no cubrió	0
	LM
	Gerente de Distribución
	Nombre y firma de la persona que evalúa
	Nombre y firma de la persona que verifica

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

El reporte de evaluación permitirá conocer cuáles fueron las mejores prácticas y áreas de oportunidad para la persona que lidera la jefatura de Desarrollo Logístico, así como lo pendiente de cumplimiento que este caso resulta como la evidencia de desempeño por las condiciones actuales, sin embargo y por tratarse de competencias técnicas se puede dejar evidencia del conocimiento demostrado y de los productos o resultados obtenidos.

Tabla 11: Reporte de orientación

REPORTE DE ORIENTACIÓN									
Puesto de la persona evaluada	Jefe de Desarrollo logístico								
Título de calificación	Coordinar los territorios de venta, reparto y entrega de productos al intermediario.								
Título de funciones críticas evaluadas.	Generar información para toma de decisiones								
	Diseñar rutas								
	Entregar el producto en el punto de venta con eficiencia y el menor costo.								
Resultado de evaluación	COMPETENTE								
Sugerencias	Continuar con su preparación.								
Contingencias	Situación actual de salud internacional.								
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">LM</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Gerente de Distribución</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">_____ Nombre y firma de la persona que evalúa</td> <td style="text-align: center;">_____ Nombre y firma de la persona que verifica</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Guatemala, agosto de 2020.</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Fecha</td> </tr> </table>		LM	Gerente de Distribución	_____ Nombre y firma de la persona que evalúa	_____ Nombre y firma de la persona que verifica	Guatemala, agosto de 2020.		Fecha	
LM	Gerente de Distribución								
_____ Nombre y firma de la persona que evalúa	_____ Nombre y firma de la persona que verifica								
Guatemala, agosto de 2020.									
Fecha									

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

Con este reporte se da conocer los resultados de la evaluación y se orienta al evaluado como parte de la retroalimentación correspondiente, e insta a continuar con su constante preparación, aunque su resultado haya sido competente puesto que hasta el momento ha demostrado manejo de las actividades definidas como críticas en el puesto de trabajo.

El resultado principal de tres competencias técnicas para esta jefatura, mismas que se describen como fundamentales para el desarrollo óptimo de sus actividades, las cuales se logró demostrar en el nivel propuesto. (Anexo 1)

La siguiente jefatura para identificar las competencias es la de operaciones cámara, para cual se presentan a continuación los mapas correspondientes a las funciones críticas de la jefatura que lideran.

Figura 11: Mapa funcional 1-1 Jefatura de Operaciones Cámara

MAPA FUNCIONAL		
JEFE DE OPERACIONES CÁMARA		
FUNCIÓN CLAVE:		1-1
HOJA:		1-1
Propósito clave del puesto	Unidades de competencia	Elementos de competencia
Controlar el inventario	1	Controlar los inventarios conforme a procesos y procedimientos establecidos que genere información actualizada.
		1.1. Coordinar el movimiento de inventarios y que coincidan con los registros en todas las operaciones del sistema oficial de los controles físicos.
	1.2. Coordinar los procesos para el cumplimiento de estrategias del negocio.	
	2	Manipular el almacén de los productos en el cumplimiento de los estándares de calidad y servicio al menor costo posible.
2.1. Coordinar la rotación del producto de manera tal que cumpla con los estándares de calidad y reducción de índices de desecho del producto.		
		2.2. Coordinar la recepción y devolución del producto a través del volumen y costos de almacenaje.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

De igual manera que en los primeros mapas, en este se realiza el análisis correspondiente a tres funciones críticas en la jefatura de Desarrollo logístico, para ello se desagrega el propósito clave o función crítica, las unidades de competencia cada elemento de competencia que es la desagregación más específica del mapa, información que es comparada y validada con información obtenida por los expertos del área.

Luego del análisis e interpretación de este mapa para la Jefatura de Desarrollo logístico, se define la información que será integrada en la Norma Técnica de competencia laboral, tal como se describe a continuación:

Tabla 12: Norma Técnica de competencia laboral Jefe de Desarrollo Logístico

NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL			
Calificación:	Controlar inventarios de almacenaje según estándares de calidad.		
Puesto:	Jefe de Operaciones Cámaras		
Fecha de elaboración:	Agosto de 2020		
Presentación:	Octubre de 2020		
Datos generales de la calificación			
Propósito de la calificación		Justificación del nivel	
Nivel de competencia	4	Actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con grado considerable de autonomía y requerirá responsabilizarse por el trabajo de otras personas y la distribución de recursos.	
Fecha de revisión:	Septiembre de 2020	Fecha de publicación:	Octubre de 2020
Sector:	Agroindustria	Área de competencia	Logística
Propósito:	Coordinar los controles de inventarios conforme a procedimientos establecidos de calidad en cuartos fríos.		
Unidades de competencia laboral			
1	Controlar los inventarios conforme a procesos y procedimientos establecidos que genere información actualizada.		
2	Manipular el almacén de los productos en el cumplimiento de los estándares de calidad y servicio al menor costo posible.		

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

En este cuadro se presentan datos generales de la calificación, el nombre del puesto de trabajo, el nivel que para este caso es el nivel cuatro, el propósito de esta competencia y las unidades de competencia laboral, mismas que fueron analizadas en el mapa funcional antes de ser trasladadas a este cuadro.

Tabla 12-1: Unidades y elementos de competencia

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
Unidad de competencia y código	Controlar los inventarios conforme a procesos y procedimientos establecidos que genere información actualizada.		
Título de competencia	Manejo de inventarios	Nivel:	4
Elementos de competencia	Cráterios de desempeño	Evidencia	
	Es competente cuando:	Tipo de evidencia	Descripción
Coordinar el movimiento de inventarios y que coincidan con los registros en todas las operaciones del sistema oficial de los controles físicos.	Utiliza o desarrolla herramientas necesarias para el control de inventarios y generación de reportes.	Producto	La utilización de SAP para generar información y uso de excel que permitan conocer la rotación de inventario.
DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
Unidad de competencia y código	Manipular el almacén de los productos en el cumplimiento de los estándares de calidad y servicio al menor costo posible.		
Título de competencia	Control de calidad de productos en cuartos fríos.	Nivel:	4
Elementos de competencia	Cráterios de desempeño	Evidencia	
	Es competente cuando:	Tipo de evidencia	Descripción
Coordinar la rotación del producto que cumpla con los estándares de calidad y reducción de índices de desecho del producto.	Coordinar espacios para colocar el inventario de producto terminado ingresos y salidas.	Conocimiento	Programas de revisión de inventarios por elementos de calidad y manejo de programas como power BI, excel, SAP.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

Por cada unidad de competencia laboral que se definió se traslada a este apartado para establecer los elementos de competencia, criterios de desempeño y evaluación, el tipo de evidencia y la descripción. Se colocan las unidades de competencia laboral que hacen un total de dos unidades propuestas, mismas que tienen relación con los elementos de competencia y que dan lugar al nombre de la competencia para esta jefatura.

Tabla 13: Evaluación de la competencia

PLAN DE EVALUACIÓN						
Nivel propuesto	4	Sector	Agropecuario			
Calificación	Controlar inventarios de almacenaje según estándares de calidad.					
Datos generales del proceso de evaluación						
Puesto evaluado	Jefe de Operaciones Cámaras					
Centro de evaluación	Área laboral					
Persona que evalúa	LM					
Verificador	Gerente de Operaciones					
EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA TÉCNICA LABORAL						
Código elemento	Criterios de desempeño	Tipo de evidencia	Técnica de evaluación	Instrumento	Cumplió	
					Si	No
1.1.	Utiliza o desarrolla herramientas necesarias para el control de inventarios y generación de reportes.	Evaluación de conocimiento: De indicadores de tiempo y exactitud en la ubicación del producto.	Documental	Lista de cotejo	X	
2.1.	Coordinar la rotación del producto que cumpla con los estándares de calidad y reducción de índices de desecho del producto.	Evaluación de conocimiento: Respecto a elementos de distribución de productos en las cámaras y el despacho.	Documental	Lista de cotejo	X	

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

Se indica el puesto de trabajo, el nivel, criterio y técnicas de evaluación el tipo de evidencia que se desea, las técnicas de evaluación, el instrumento y por último se obtiene el resultado de si cumplió o no los criterios de evaluación definidos.

Tabla 14: Reporte de evaluación

REPORTE DE LA EVALUACIÓN	
Puesto de la persona evaluada	Jefe de Operaciones Cámaras
Calificación	Controlar inventarios de almacenaje según estándares de calidad.
Persona que evalúa	LM
Emisión del dictamen de evaluación	Agosto de 2020
Observaciones	
Mejores prácticas	Orden en los procesos, con responsabilidad en la estrategia establecida.
Áreas de oportunidad	0
Pendiente de cumplimiento	
Elemento en el cual no alcanzó la competencia	0
Las evidencias que no demostró	Desempeño
Los criterios de desempeño que no cubrió	0
	LM
	Gerente de Operaciones
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 100%;"/> Nombre y firma de la persona que evalúa </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 100%;"/> Nombre y firma de la persona que verifica </div> </div>

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

El reporte de evaluación permitirá conocer cuáles fueron las mejores prácticas y áreas de oportunidad para la persona que lidera la jefatura de Desarrollo Logístico, así como lo pendiente de cumplimiento que este caso resulta como la evidencia de desempeño por las condiciones actuales, sin embargo y por tratarse de competencias técnicas se puede dejar evidencia del conocimiento demostrado y de los productos o resultados obtenidos.

Tabla 15: Reporte de orientación

REPORTE DE ORIENTACIÓN	
Puesto de la persona evaluada	Jefe de Operaciones Cámaras.
Título de calificación	Controlar inventarios de almacenaje según estándares de calidad.
Título de las funciones estratégicas	Controlar inventarios
	Cumplimiento de estándares de calidad.
Resultado de evaluación	COMPETENTE
Sugerencias	Continuar con su preparación.
Contingencias	Situación actual de salud internacional.
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> <div style="text-align: center;">LM</div> <div style="text-align: center;">Gerente de Operaciones</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> Nombre y firma de la persona que evalúa </div> <div style="text-align: center;"> Nombre y firma de la persona que verifica </div> </div>	
Guatemala, agosto de 2020. Fecha	

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

Con este reporte se dan a conocer los resultados de la evaluación y se orienta al evaluado como parte de la retroalimentación correspondiente, e insta a continuar con su constante preparación, aunque su resultado haya sido competente puesto que hasta el momento ha demostrado manejo de las actividades definidas como críticas en el puesto de trabajo.

El resultado principal de dos competencias técnicas para esta jefatura, mismas que se describen como fundamentales para el desarrollo óptimo de sus actividades las cuales se logró demostrar en el nivel propuesto. (Anexo 1)

La siguiente jefatura para identificar las competencias técnicas es la de Planificación de la Demanda, para cual se presentan a continuación los mapas correspondientes a las funciones críticas de la jefatura que lideran.

Figura 12: Mapa funcional 1-1 Jefatura de Planificación de la Demanda

MAPA FUNCIONAL		
JEFE DE PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA		
FUNCIÓN CLAVE:		1-2
		HOJA:
		1-2
Propósito clave del puesto	Unidades de competencia	Elementos de competencia
Controlar pedidos	1 Solicitar a las unidades de negocio, productos que deben de tener en cámaras para distribuir a nivel nacional.	1.1. Controlar los inventarios a través del sistema y gestionar los reportes en excel dirigidos a las plantas.
		1.2. Coordinar los procesos y procedimientos para mejoras y cumplimiento de nuevas estrategias del negocio.
	2 Control de inventarios solicitados.	2.1 Cumplir solicitudes de pedidos realizados, despachados y rellenados a través de sistema de generación de reporte.
		2.2. Cumplir con el inventario de productos despachados para llegar al indicador en días meta.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

De igual manera que para la jefatura de flotas, en este mapa se realiza el análisis correspondiente a dos funciones críticas en la jefatura de Planificación de la Demanda, para ello se desagrega el propósito clave o función crítica, las unidades de competencia cada elemento de competencia que es la desagregación más específica del mapa, información que es comparada y validada con información obtenida por los expertos del área.

Figura 13: Mapa funcional 2-2 Jefatura de Planificación de la Demanda

MAPA FUNCIONAL			
JEFE DE PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA			
FUNCIÓN CLAVE:		2-2	HOJA:
			2-2
Propósito clave del puesto	Unidades de competencia		Elementos de competencia
Controlar fechas cortas y desechos.	1	Controlar estándares de calidad en fechas para despachar.	1.1. Controlar a través de inventarios de cintas, datos de trazabilidad o la fecha de producción de los productos.
			1.2. Dar seguimiento a grandes cantidades de producto en los diferentes canales de distribución e informar a ventas.
	2	Controlar el comportamiento de los indicadores internos y externos de desempeño comercial y de los inventarios.	2.1 Reducir el porcentaje de margen de dispersión en la planificación de la demanda y manejo de inventarios.
			2.2. Planificar la ejecución de los inventarios y producto terminado a fin de contar con los recursos necesarios.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

En este mapa se encuentra la desagregación de la segunda función crítica o clave del puesto de trabajo, se desagregan en este sentido dos unidades de competencia laboral y cuatro elementos de competencia laboral específicos, se realiza el mismo análisis indicado en el primer mapa.

Luego del análisis e interpretación de cada uno de los mapas para la Jefatura de Planificación de la Demanda, se define la información que será integrada en la Norma Técnica de competencia laboral, tal como se describe a continuación:

Tabla 16: Norma Técnica de competencia laboral Jefe de Planificación de la Demanda.

NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL			
Calificación:	Coordinar actividades para el abastecimiento de producto.		
Puesto:	Jefe de Planificación		
Fecha de elaboración:	Agosto de 2020		
Presentación:	Octubre de 2020		
Datos generales de la calificación			
Propósito de la calificación		Justificación del nivel	
Nivel de competencia	4	Actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con grado considerable de autonomía y requerirá responsabilizarse por el trabajo de otras personas y la distribución de recursos.	
Fecha de revisión:	Septiembre de 2020	Fecha de publicación:	Octubre de 2020
Sector:	Agroindustria	Área de competencia	Logística
Propósito:	Coordinar la disponibilidad de producto en cantidades, tiempo y ubicación con la menor cantidad de desecho e inventarios.		
Unidades de competencia laboral			
1	Solicitar a las unidades de negocio, productos que deben de tener en cámaras para distribuir a nivel nacional.		
2	Control de inventarios solicitados.		
3	Controlar estándares de calidad en fechas para despachar.		
4	Controlar el comportamiento de los indicadores internos y externos de desempeño comercial y de los inventarios.		

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

En este cuadro se presentan datos generales de la calificación, el nombre del puesto de trabajo, el nivel, como se indicaba, en nivel cuatro, el propósito de esta competencia y las unidades de competencia laboral, mismas que fueron analizadas en el mapa funcional antes de ser trasladadas a este cuadro.

Tabla 16-1: Unidades y elementos de competencia

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
Unidad de competencia y código	Solicitar a las unidades de negocio, productos que deben de tener en cámaras para distribuir a nivel nacional.		
Título de competencia	Planificación de despachos	Nivel: 4	
Elementos de competencia	Cráterios de desempeño	Evidencia	
	Es competente cuando:	Tipo de evidencia	Descripción
1.1. Controlar los inventarios a través del sistema y gestionar los reportes dirigidos a las plantas.	Gestiona el control de inventarios a través de reportes periodicos de actualización.	Producto	Se ingresa información en SAP que permite obtener reportes en excel que contengan el control de inventarios.
DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
Unidad de competencia y código	Controlar estándares de calidad en fechas para despachar.		
Título de competencia	Control de estándares de calidad	Nivel: 4	
Elementos de competencia	Cráterios de desempeño	Evidencia	
	Es competente cuando:	Tipo de evidencia	Descripción
1.2. Dar seguimiento a grandes cantidades de producto en los diferentes canales de distribución e informar a ventas.	Informe de control de fechas de producto colocado en los diferentes canales de distribución intermedia.	Conocimiento	Controlar a través de cintas de fechas de producción y generar reporte en herramienta excel para el conocimiento posterior.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

Es parte de la norma técnica de competencia laboral, por cada unidad de competencia laboral que se definió se traslada a este apartado para establecer los elementos de competencia, criterios de desempeño y evaluación, el tipo de evidencia y la descripción.

Tabla 16-2: Unidades y elementos de competencia

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
Unidad de competencia y código	Controlar el comportamiento de los indicadores internos y externos de desempeño comercial y de los inventarios.		
Título de competencia	Control de disponibilidad de inventarios	Nivel: 4	
Elementos de competencia	Cráterios de desempeño	Evidencia	
	Es competente cuando:	Tipo de evidencia	Descripción
2.1. Cumplir solicitudes de pedidos realizados, despachados y rellenados a través de sistema de generación de reporte.	Realiza variaciones de los despachos para reducir merma y cumplir con días meta.	Conocimiento	Realizar informes a través de sistema SAP e informes de excel mismos que se compartan a planta.
2.2. Planificar la ejecución de los inventarios y producto terminado a fin de contar con los recursos necesarios.	Al planificar la demanda y manejo de inventarios al considerar la reducción en porcentaje de desecho.	Producto	A través del sistema SGR, se aprueba solicitud de compra, se controla el inventario y las cantidades a distribuir.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

Se colocan las unidades de competencia laboral que hacen un total de cuatro unidades, mismas que tienen relación con los elementos de competencia y que dan lugar al nombre de la competencia para esta jefatura.

Tabla 17: Evaluación de la competencia

PLAN DE EVALUACIÓN						
Nivel propuesto	4	Sector	Agropecuario			
Calificación	Coordinar actividades para el abastecimiento de producto.					
Datos generales del proceso de evaluación						
Puesto evaluado	Jefe de Planificación					
Centro de evaluación	Área laboral					
Persona que evalúa	LM					
Verificador	Gerente de planificación de la demanda					
EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA TÉCNICA LABORAL						
Código elemento	Criterios de desempeño	Tipo de evidencia	Técnica de evaluación	Instrumento	Cumplió	
					Si	No
1.1.	Gestiona el control de inventarios a través de reportes periódicos de actualización.	Evaluación de producto: Los reportes de control de inventarios indica solicitudes, despachos y rellenado.	Documental	Lista de cotejo	X	
1.2.	Informe de control de fechas de producto colocado en los diferentes canales de distribución intermedia.	Evaluación de conocimiento: De acuerdo a cintas de fecha de producción y realiza reporte de observación.	Documental	Lista de cotejo	X	
2.1.	Realiza variaciones de los despachos para reducir merma y cumplir con días meta.	Evaluación del conocimiento: Al indicar los principales indicadores a cumplir.	Documental	Lista de cotejo	X	
2.2.	Al planificar la demanda y manejo de inventarios considera la reducción en porcentaje de desecho.	Evaluación de conocimiento: Indica parámetro de desecho	Documental	Lista de cotejo	X	

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

Se indica el puesto de trabajo, el nivel, criterio y técnicas de evaluación el tipo de evidencia que se desea, las técnicas de evaluación, el instrumento y por último se obtiene el resultado de si cumplió o no los criterios de evaluación establecidos.

Tabla 18: Reporte de evaluación

REPORTE DE LA EVALUACIÓN	
Puesto de la persona evaluada	Jefe de Planificación
Calificación	Coordinar actividades para el abastecimiento de producto.
Persona que evalúa	LM
Emisión del dictamen de evaluación	Agosto de 2020
Observaciones	
Mejores prácticas	Orden y control de información a través de reportes y conocimiento de las diferentes unidades estratégicas de negocio.
Áreas de oportunidad	0
Pendiente de cumplimiento	
Elemento en el cual no alcanzó la competencia	0
Las evidencias que no demostró	Desempeño
Los criterios de desempeño que no cubrió	0
	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>LM</p> <hr style="width: 100%;"/> <p>Nombre y firma de la persona que evalúa</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Gerente de Planificación de la Demanda</p> <hr style="width: 100%;"/> <p>Nombre y firma de la persona que verifica</p> </div> </div>

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

El reporte de evaluación permitirá conocer cuáles fueron las mejores prácticas y áreas de oportunidad para la persona que lidera la jefatura de Planificación de la Demanda, así como lo pendiente de cumplimiento que este caso resulta como la evidencia de desempeño por las condiciones actuales, sin embargo y por tratarse de competencias técnicas se puede dejar evidencia del conocimiento demostrado y de los productos o resultados obtenidos.

Tabla 19: Reporte de orientación

REPORTE DE ORIENTACIÓN	
Puesto de la persona evaluada	Jefe de Planificación
Título de calificación	Coordinar actividades para el abastecimiento de producto.
Título de función crítica.	Controlar pedidos
	Controlar fechas cortas y desechos
Resultado de evaluación	COMPETENTE
Sugerencias	Continuar con su preparación.
Contingencias	Situación actual de salud internacional.
LM	Gerente de Planificación de la Demanda
Nombre y firma de la persona que evalúa	Nombre y firma de la persona que verifica
Guatemala, agosto de 2020.	
Fecha	

Fuente: Elaboración propia con base al modelo "Norte" 2020.

Con este reporte se da conocer los resultados de la evaluación y se orienta al evaluado como parte de la retroalimentación correspondiente, e insta a continuar con su constante preparación, aunque su resultado haya sido competente puesto que hasta el momento ha demostrado manejo de las actividades definidas como críticas en el puesto de trabajo.

El resultado principal de tres competencias técnicas para esta jefatura, mismas que se describen como fundamentales para el desarrollo óptimo de sus actividades las cuales se logró demostrar en el nivel propuesto.

Por último, se pueden sintetizar los siguientes productos alcanzados en la implementación de este trabajo, que permiten lograr los objetivos propuestos, para lo cual se tiene:

- Una matriz de competencias técnicas conformada por doce competencias de cuatro puestos evaluados, la cual y con la implementación de este proceso a las siguientes jefaturas se enriquezca de manera progresiva esta matriz y proporcione información general al respecto.
- La base de los niveles de competencias en la que se propone el nivel deseado de cuatro, que corresponda a lo que deberían cumplir las jefaturas en este nivel para el logro de los objetivos de forma eficiente.
- Los mapas funcionales, que permiten la desagregación puntual de las actividades de mayor impacto en el área de trabajo y que a la vez permitan definir la competencia deseada tras un análisis de los elementos de competencia y las unidades correspondientes.
- Los instrumentos de evaluación que permiten definir a través de la Norma Técnica de competencia laboral los criterios de evaluación e identificar el nivel de competencia tras el cumplimiento adecuado de esos criterios definidos por las autoridades de la empresa.
- Un modelo curricular que permita el cierre de brechas por medio de capacitaciones y beneficiarse de esta manera con los cursos que pudiese proporcionar la Universidad corporativa con que cuenta la empresa, para lo cual se plantea un programa de capacitación y se realiza el acercamiento con las de la universidad a través de Recursos Humanos.
- Con lo anterior se realiza el llenado del modelo curricular, al tomar como base lineamientos específicos de la Norma Técnica de Competencia, así como de la evaluación de la competencia determinada.

CONCLUSIONES

1. Derivado de esta implementación en relación con los cuatro puestos de jefaturas que se designaron como principales, se obtiene una matriz de competencias técnicas en la que se detalla un total de doce competencias.
2. El nivel de competencia técnica identificado para las personas que lideran estas jefaturas se encuentra en un nivel cuatro, por lo que no se considera un cierre de brechas para estas jefaturas puesto que es el nivel que el panel de expertos considera como un nivel esperado.
3. La evaluación de las competencias técnicas se realiza por medio de un instrumento denominado Evaluación de Competencia Técnica Laboral basado en el "Norte", el cual permite identificar si cumplió o no con los criterios de desempeño y el tipo de evidencia.
4. En la etapa de diagnóstico, se determinó que cuentan con competencias generales y que, si bien en este proceso la importancia radicaba en la definición y evaluación de competencias técnicas, se manifiesta como en cada función que realizan se encuentran asociadas estas competencias generales.

RECOMENDACIONES

1. Debe considerarse el cierre de brechas, cuando la puntuación encontrada sea un punto menor al nivel deseado.
2. Actualizar la matriz que consolide el total de competencias técnicas para mandos medios del área de logística de industria pecuaria para mayor accesibilidad a la información que sea de beneficio en el proceso que se requiera.
3. De realizar un proceso de certificación de competencias laborales es INTECAP en Guatemala la institución encargada de realizar este proceso, para lo cual reúne a un grupo de expertos metodólogos y expertos en competencias laborales que alinean este proyecto, en conjunto con autoridades de la empresa.
4. Una vez realizado el proceso se deberá dar feedback a los colaboradores y los gerentes del proceso de implementación dar a conocer los resultados del proceso y las oportunidades de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Argentina: Granica.
- Borman & Motowidlo (1993). Desempeño en el contexto.
- CONOCER 1997 Tipos de Instrumentos de Evaluación(p.) 96. México.
- Calderon Carvajal, Andrés Felipe, Identificación y definición de las competencias Generales y Específicas para una PYME del sector Industrial. (2010) Universidad de Buenaventura Cali, Facultad de Psicología, Santiago de Cali.
- Cereceda, Gladys Astete, ¿Cómo facilitar el desarrollo de competencias? Necesidades basadas en un perfil docente. (2014) Tesis Doctoral. Chile.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal (8ª Ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2004). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano (2da Ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Dessler Gary y Varela Juarez Ricardo (2011) Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano, Pearson. México.
- Fanny Zurita Irene Cabezas (2012) Guía Metodológica para el desarrollo de planes de capacitación de los gobiernos autónomos descentralizados, con enfoque de competencias laborales
- Fernández, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Madrid: Díaz de Santos.
- Fundación Chile. 1999. Concepto de competencia laboral.
- Galicia, L. (2001). La administración del alto desempeño y capital humanos. México: Trillas.
- Gama, E. (1985). Antecedentes en sus bases para el análisis de puestos. México: Garay.
- Gelabert, M. (2008). Recursos humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones (3era Ed.). Madrid: Esic.
- Gennaro, A. (1990). Remington's Pharmaceutical Sciences (18va. Ed.). Pennsylvania: Mack Publishing Company.

- Gómez, L. y Cardy, R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos (3era. Ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Gil Flores, Javier La evaluación de competencias laborales Educación XX1, vol. 10, 2007
- Metodología para la elaboración de normas de competencia laboral / FOIL. (2009) 1ª. ed. San José, C.R. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC/SICA)
- Suárez 2009 Instrumentos de Evaluación (p.) 56- 57
- Valenzuela, B. y Ortiz, M. (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. México: Universidad de Sonora.
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. San José: Universidad estatal a distancia.
- Zavala, M. (2003). Las competencias del profesorado universitario. Madrid: Narcea.

E-GRAFÍAS

- IPEBA (2013) Manual para evaluadores de competencias, Recuperado de:
<https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Manual-para-evaluadores-de-Competencias-profesionales.pdf>
- INTECAP (2015), Certificación por competencias laborales, Recuperado de:
<http://intecap.edu.gt/capacitacioninterna/wp-content/uploads/2016/10/DESARROLLO-DE-LA-FORMACION-OCUPACIONAL.pdf>
- SHIFT Disruptive elarning (2019) Cierre de brechas, Recuperado de:
<https://www.shiftelearning.com/es/aura-interactiva>
- RED. Revista de Educación a Distancia. (2017) Un modelo pedagógico virtual centrado en las E-actividades, Recuperado de:
<https://www.um.es/ead/red/53/silva.pdf>
- OIT/CINTERFOR. (2012) Concepto de competencia laboral. Recuperado de:
<https://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral#>
- Pérez, Mariana. (Última edición:20 de julio del 2020). Definición de Capacitación. Recuperado de: [//conceptodefinicion.de/capacitacion/](http://conceptodefinicion.de/capacitacion/). Consultado el 23 de octubre del 2020

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de competencias técnicas para mandos medios

PUESTO JEFATURA	MATRIZ DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARA MANDOS MEDIOS			
	No.	COMPETENCIAS	NIVEL	
			Deseado	Encontrado
Flotas	1	Control y planificación de flotilla	4	4
	2	Gestión de mantenimiento preventivo de flotas	4	4
	3	Gestión de mantenimiento correctivo de flotas	4	4
	4	Control de rendimiento de neumáticos.	4	4
Desarrollo logístico	1	Gestión de información de encuestas	4	4
	2	Gestión y diseño de modelos de distribución	4	4
	3	Distribución estratégica de productos	4	4
Operaciones cámaras	1	Manejo de inventarios	4	4
	2	Control de calidad de productos en cuartos fríos.	4	4
Planificación de la demanda	1	Planificación estratégica de despachos	4	4
	2	Control de estándares de calidad	4	4
	3	Control de disponibilidad de inventarios	4	4

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de implementación (2020)

Anexo 2: Entrevista de diagnóstico a jefa de Recursos Humanos

ENTREVISTA DIAGNÓSTICO		
RECURSOS HUMANOS	FECHA:	01/10/2019
<p>1 ¿Cuál considera usted que es la importancia de determinar competencias técnicas para mandos medios del área de logística de esta industria pecuaria?</p> <p>Considerando la estrategia de negocio, la importancia radica en que se trata de una empresa que tiene presencia a nivel de centro américa con más de cincuenta años de experiencia en el mercado por lo que cada vez los desafíos son mayores, por ello es importante contar con personal especializado y para este nivel con capacidad para gestionar los objetivos del área y alcanzar los objetivos de la empresa.</p> <p>2 ¿Por qué es importante conocer las competencias técnicas para mandos medios?</p> <p>Permite identificar comportamientos necesarios respecto a las competencias requeridas para estos puestos, así como establecer un estándar, de evaluación, tanto en la selección como en la inducción y desarrollo, considerando lo que la persona sabe hacer y como realiza sus funciones.</p> <p>3 ¿Cuál es la importancia de los resultados tras la determinación y evaluación de competencias técnicas para mandos medios?</p> <p>Conocer tanto fortalezas como debilidades de los colaboradores evaluados como un diagnóstico, mismas que pueden servir como oportunidades de mejora encaminado a cierre de brechas que pudieran identificarse.</p>		

Fuente: Elaboración propia con base a entrevista (2020)

Anexo 3: Punto de vista de los expertos

GUIA PANEL DE EXPERTOS		
GERENTES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA	FECHA:	03/08/2020
<p>V.1 El objetivo de este panel es comunicarles que a través del trabajo de graduación denominado "Competencias técnicas y cierre de brechas para mandos medios en el área de logística de Industria Pecuaria" principalmente se les solicita su apoyo para proporcionar información necesaria que nos permita determinar competencias técnicas para mandos medios, para ello se ha presentado una metodología a mi persona y de esta manera apoyar en el proceso y conocer así los aspectos que se trabajaran y la forma en la que se llevará a cabo, se dará a conocer en este taller un listado de competencias técnicas como propuesta con su respectiva definición para que puedan analizarlas y se consideren la cantidad de competencias que consideren pertinentes para las jefaturas, de esta manera definir criterios y niveles deseados de</p> <p>V.2 En mi opinión determinar las competencias para las jefaturas es muy importante considero que más allá de apoyar a los procesos de RH será de beneficio para establecer criterios de evaluación.</p> <p>V.3 En definitiva nos dará pautas para considerar nuevas técnicas o dar nombre y forma de evaluar las que se consideran necesarias.</p> <p>Al respecto una herramienta que nos permita definir de una manera más practica</p> <p>V.4 las competencias para las jefaturas nos sería de beneficio puesto que no contamos con un catálogo de esas competencias específicamente sino unicamente a nivel</p> <p>Me parece interesante contar con una metodología de esta índole y enhorabuena</p> <p>V.5 todo lo que sea de beneficio para la empresa, me parece importante conocer más al respecto y a la vez apoyar en un proyecto que sea de mutuo beneficio.</p>		

Fuente: Elaboración propia con base a panel de expertos (2020)

Anexo 4: Guía para identificación de competencias técnicas.

**Guía para identificación
de competencias
técnicas**

Mandos medios área de logística

Incluye modelo curricular para cierre de brechas

PRESENTACIÓN

Como aporte para la gestión de recursos del área de logística de industria pecuaria y derivado de un proceso analítico y participativo que busca la incorporación del enfoque de competencias técnicas.

Se ha elaborado la presente “Guía para la identificación de competencia técnicas para mandos medios” con el objetivo de establecer un estándar que permita la identificación y evaluación a través de instrumentos diseñados, bajo el enfoque de las funciones críticas, de cada puesto de trabajo a nivel de jefaturas.

En conjunto con esta guía se proporciona registro en Excel, el cual contiene los formatos llenos en cuanto al proceso de implementación en la definición y evaluación de competencias técnicas, así, como de los mapas de funciones, todo esto correspondiente a cuatro de ocho jefaturas del área de logística, como referente para la implementación en las siguientes seis jefaturas.

Finalmente, se brinda un firme agradecimiento a todas las personas que participaron en el proyecto, lo cual permitió obtener este documento, que pretende ser de beneficio en la mejora continua de sus colaboradores.

1. GUÍA PARA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DE MANDOS MEDIOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

1.1. Objetivo

El objetivo principal de la presente guía es servir de instrumento para identificar y definir competencias técnicas por el personal de Recursos Humanos que designe pertinente para desarrollar este proceso e implementación en los puestos de trabajo a nivel de mandos medios

1.2. Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación es el referente al área de trabajo, y los diferentes ámbitos donde sea de mayor recurrencia para el desempeño de sus actividades; también está relacionado al lugar donde pudiese realizarse la evaluación en pro de reunir la suficiente evidencia requerida en los instrumentos que permiten dicha evaluación.

1.3. Definiciones importantes

Se presentan las siguientes definiciones mismas que se describen en el siguiente documento.

- a) **Análisis de puestos:** Las descripciones de puesto se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión.
- b) **Análisis funcional:** Método de cuestionamiento mediante el cual se identifica que la competencia se realice a partir de los procesos productivos o de servicio, vinculando el resultado de la actividad individual con los objetivos de la organización.
- c) **Conocimientos:** Métodos, principios, teorías e información necesaria, relevante y suficiente que el personal de salud debe poseer,

comprender y dominar para lograr y sustentar un desempeño eficiente y consistente en el tiempo.

- d) Diseño curricular por competencia:** Proceso metodológico que cuenta con una serie de pasos, organizados y estructurados, con el fin de conformar un programa o plan de formación, se determinan el saber, el saber hacer y el saber ser, además se incluyen criterios de evaluación,
- e) Gestión de Recursos Humanos por Competencias:** Es el medio para tener éxito, son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados.
- f) Definición de competencias:** Se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que nos llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo.
- g) Habilidad.** Aptitudes básicas y homogéneas que toda persona articula al momento de adquirir una destreza. Son, por tanto, predictoras del aprendizaje. Son el “tener capacidad para”.
- h) Mapa funcional.** Expresión gráfica que muestra el resultado del análisis funcional. A modo de “árbol horizontal”, representa las funciones productivas necesarias para lograr el propósito principal de la unidad de análisis.
- i) Unidad de análisis.** Área o posición en la organización donde se realizará el análisis funcional para identificar las competencias específicas.

1.4. Consideraciones específicas

- a) El proceso de identificación:** Este proceso está compuesto por los siguientes puntos.
 - Identificación de la unidad de análisis.
 - Definición de la prioridad del uso de las competencias.

- Conformación del panel de expertos.
- Aplicación del análisis funcional a la unidad de análisis.
- Validación de la información obtenida, por el panel de expertos.

b) Identificación de la unidad de análisis: Se recomienda definir el área o posición en la organización por donde se iniciará la identificación de competencias. Una organización difícilmente puede, desde el principio, involucrar a todo el equipo humano en un modelo de gestión por competencias, por ello lo ideal es identificar el área e iniciar desde niveles altos.

c) Conformación del panel de expertos: Definidos el área o posición en la organización (Unidad de Análisis) y el proceso donde se aplicará las competencias, se conformará un panel de expertos integrado por personas que, por sus conocimientos y experiencia, poseen información clara y precisa del área o puestos donde se pretende identificar las competencias.

2. PROCESO E IMPLEMENTACIÓN

Figura 1: Proceso de implementación



En la ilustración se muestran las cuatro etapas que se debe seguir para realizar la implementación con el objetivo de definir las competencias técnicas, sin embargo, a continuación, se describen de manera más amplia cada una de estas.

2.1. ETAPA I: DIAGNÓSTICO

Se realiza entrevista con las personas que lideran las gerencias y con la persona que lidera la jefatura de recursos humanos, para saber su punto de vista acerca de las competencias en general, competencias técnicas y el beneficio de contar con un instrumento que permita definir y evaluar competencias técnicas para mandos medios, todo ello tras dar a conocer la definición correspondiente de las mismas.

2.2. ETAPA II: ANÁLISIS

A través de entrevistas con los expertos del área y determinar los conocimientos necesarios para el logro de los objetivos de cada puesto de trabajo. Este panel se encuentra conformado por cuatro gerentes a quienes reportan los mandos medios, adicionalmente en este panel se cuenta con la participación de la Jefa de Recursos humanos, del área de logística, como principal apoyo durante el proceso.

Con el fin de una secuencia lógica se contó con una herramienta previamente diseñada la cual contiene los puntos a tratar en esta actividad, se denomina Guía para el panel de expertos la cual contiene:

- Explicación general de las competencias y de lo que se quiere lograr.
- Conocer el punto de vista de los expertos al respecto
- Resolver preguntas respecto a las competencias.
- Identificar y definir competencias técnicas y el nivel esperado para cada una de ellas.

Con ello se logra una lista de cotejo para definir los criterios de evaluación y evidencias que corresponden al nivel de la competencia determinada en la Norma Técnica de Competencia Laboral, a la vez que se integra la información en un mapa funcional uno para cada función definida como crítica o función clave.

2.3. ETAPA III: LEVANTADO DE INFORMACIÓN

A través de entrevistas semiestructuradas se obtiene información acerca de las funciones críticas de cada puesto de trabajo, esto con cada persona que lidera la jefatura, de esta manera se obtienen las funciones críticas y de

mayor impacto, la forma en que se llevan a cabo las tareas y el nombre de los principales sistemas que utilizan para la realización de sus funciones.

Esta información se va desagregando en un mapa propuesto en la figura 2, en el que se inicia con función clave, luego se presentan las unidades de competencia que son subfunciones que se van evaluando para llegar al punto final que son los elementos de competencia, esto con el fin de determinar especificidad en la realización de las funciones. Dentro de las preguntas fundamentales se encuentran:

- Conocer cuáles son las funciones críticas de esa jefatura
- El procedimiento de esas funciones
- Las herramientas que utilizan para la realización de sus actividades
- Los conocimientos que deben demostrar en dicha realización.

Así mismo se realizan los instrumentos de evaluación correspondientes, el tipo de evidencia y la técnica a utilizar, todo ello para contrastar la información proporcionada por los gerentes como expertos del área, así también para identificar el nivel deseado de la competencia, de esta manera se procede a realizar la evaluación a la persona que lidera la jefatura y se obtiene los resultados de si cumplió o no con los criterios correspondientes y propuestos para obtener el nivel deseado.

2.4. ETAPA IV: VALIDACIÓN DE DATOS

Finalmente se realiza el análisis de los resultados obtenidos y se procede a realizar la validación con la persona que lidera la jefatura de Recursos Humanos y con los gerentes del área, cabe mencionar que en cada resultado del proceso se realiza entrevista con la persona que lidera la Jefatura de Recursos Humanos para mostrar los avances del proceso.

Del análisis de los resultados se procede a verificar el cumplimiento de los criterios y dar a conocer la competencia, caso contrario se procede al análisis del cierre de brechas correspondiente, para ello se da conocer un modelo curricular relacionado con unidades de competencia y los elementos de esta, así como los criterios e instrumentos de validación.

3. ELABORACIÓN DEL MAPA FUNCIONAL

Para la elaboración se debe considerar el análisis de las funciones, de las que se determina cuáles son las que causan mayor impacto en el área de trabajo, estas funciones pueden variar de acuerdo con cada puesto, conforme más se avance en el proceso de análisis respecto al qué, cómo y el por qué se realizan estas funciones mayor especificidad se encontrará, de esta manera al análisis de cada función se le denomina desagregación. En la imagen se muestra un ejemplo del esquema del mapa funcional en el cual se encuentran los siguientes puntos que lo integran:

- a) Mapa funcional
- b) Nombre del puesto de trabajo
- c) Número 1 de la cantidad de funciones clave elegidas
- d) Número de hoja por cada función clave
- e) Propósito clave del puesto en donde se colocará cada función clave
- f) La Unidad de Competencia, la subfunción clave designada tras un análisis
- g) Los Elementos de competencia los cuales serán la última desagregación y que permitirá definir el nombre de la competencia, relacionado con las necesidades y giro de la empresa, así como al puesto de trabajo específicamente.

Al llegar al elemento de competencia laboral se debe considerar que el número de desagregación para este apartado no sea mayor a diez, puesto que se perdería objetividad al definir la competencia, este elemento trae consigo la posible capacitación o certificación en determinado momento.

Figura 2: Mapa funcional

MAPA FUNCIONAL		
PUESTO		
FUNCIÓN CLAVE: 1 de...		HOJA: 1 de...
Propósito clave del puesto	Unidades de competencia	Elementos de competencia
Función clave	1 Verbo+Objeto+Condición	1.1. Verbo+Objeto+Condición
		1.2. Verbo+Objeto+Condición
		1.3. Verbo+Objeto+Condición
	2 Verbo+Objeto+Condición	2.1 Verbo+Objeto+Condición
		2.2. Verbo+Objeto+Condición

4. DEFINICIÓN DE NIVELES DE COMPETENCIA

Se proponen cinco niveles de competencia laboral, los cuales se toman de base para la implementación en la empresa, con una breve definición de cada nivel acorde a las necesidades.

Cuadro 1: Niveles de competencia

NIVELES DE COMPETENCIA	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
5	Conlleva la aplicación de una importante gama de principios fundamentales, técnicas complejas, a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otras personas, distribución de recursos, en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.
4	Actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con grado considerable de autonomía y requerirá responsabilizarse por el trabajo de otras personas y la distribución de recursos.
3	Desarrolla diferentes actividades laborales en una gran variedad de contextos, que en su mayor parte, son complejas y no rutinarias. Existe una considerable responsabilidad y autonomía, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.
2	Importante actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias, existe cierta autonomía y responsabilidad quizás formando parte de un equipo de trabajo.
1	Realización de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Fuente: Elaboración propia (2020)

5. VALIDEZ DE EVIDENCIAS A DEMOSTRAR

Este formato se propone como una matriz puesto que da a conocer los tres factores con los que pueden verificarse las evidencias que se demuestran al definir competencias técnicas: por desempeño, por producto y por conocimiento, tras el análisis riguroso, se presenta el formato siguiente.

Cuadro 2: Lista de cotejo

LISTA DE COTEJO PARA VERIFICAR LA VALIDEZ DE LAS EVIDENCIAS		
EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO ESTABLECIDAS	CUMPLE	
	SI	NO
¿Corresponden con los criterios de desempeño que expresan un desempeño crítico?		
¿Se refieren a situaciones observables?		
¿Se pueden obtener en la evaluación?		
¿Se expresan en un lenguaje usual del medio laboral?		
EVIDENCIAS DE PRODUCTO ESTABLECIDAS	CUMPLE	
	SI	NO
¿Corresponden con los criterios de desempeño que expresan un resultado crítico a observar en los productos del desempeño?		
¿Se pueden obtener en la evaluación?		
¿Se requieren en cantidades para las que se han considerado factibilidad y costo?		
¿Se expresan en un lenguaje usual del medio laboral?		
EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO ESTABLECIDAS	CUMPLE	
	SI	NO
¿Se relacionan directamente con el elemento de competencia?		
¿Contiene únicamente aquellos conocimientos que no es posible evidenciar por desempeño o por producto?		
¿Se expresan en el lenguaje usual del medio laboral?		

6. NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Se presenta el siguiente formato para el llenado de la Norma Técnica de Competencia Laboral a razón de definir las competencias técnicas a nivel de jefaturas.

Para ello se adapta cada apartado con el fin de obtener información pertinente y apropiada que permita al finalizar el llenado conocer puntos principales como:

- El nivel de la calificación y su justificación
- El propósito de la norma técnica de competencia laboral
- Las unidades de competencia laboral
- El título de la competencia
- Los elementos de la competencia
- Los criterios de evaluación
- El tipo y descripción de evidencias para cada elemento de competencia.

Cuadro 3: Norma Técnica de Competencia Laboral

NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL			
Calificación:			
Puesto:			
Fecha de elaboración:			
Presentación:			
Datos generales de la calificación			
Propósito de la calificación		Justificación del nivel	
Nivel de competencia			
Fecha de publicación:		Fecha de revisión:	
Sector:		Área de competencia	
Propósito:			
DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
Unidad de competencia y código			
Título de competencia	Nivel:		
Elementos de competencia	Cráterios de desempeño	Evidencia	
	Es competente cuando:	Tipo de evidencia	Descripción

7. EVALUACIÓN

Uno de los puntos de mayor importancia es la evaluación de la competencia técnica definida, para ello se debe conocer los criterios de evaluación desarrollados en la Norma Técnica de Competencia Laboral indicado en el punto anterior, así también se define la técnica de evaluación y se desarrolla el instrumento pertinente mismos que se deben tener a la mano al momento de evaluar, cabe mencionar que estos instrumentos son validados por los expertos del área.

A la vez se debe se deben tener a la mano los instrumentos como:

- Listas de cotejo
- Guías de observación

Según aplique para recopilar evidencia suficiente que permita dar a conocer que se cumple con los criterios de desempeño que sean necesarios.

9. REPORTE DE ORIENTACIÓN

A la vez un reporte de orientación será de beneficio para conocer y dar a conocer sugerencias respecto a la competencia definida y evaluada en caso de capacitación de ser necesario, inclusive una posible certificación.

Cuadro 6: Reporte de Orientación

REPORTE DE ORIENTACIÓN	
Puesto de la persona evaluada	
Título de calificación	
Título de función crítica.	
Resultado de evaluación	COMPETENTE
Sugerencias	
Contingencias	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>Nombre y firma de la persona que evalúa</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>Nombre y firma de la persona que verifica</p> </div> </div>	
<p>Fecha</p>	

10. MATRIZ DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

Como uno de los resultados finales se tiene una matriz de competencias técnicas para los puestos objeto de definición de competencia y evaluación; con esto conocer el nivel deseado o propuesto y el nivel encontrado tras el proceso realizado, con esto se obtiene de manera general la consideración para un posible cierre de brechas de ser necesario.

Cuadro 7: Matriz de competencias técnicas

PUESTO JEFATURA	MATRIZ DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARA MANDOS MEDIOS			
	No.	COMPETENCIAS	NIVEL	
			Deseado	Encontrado
PUESTO				
PUESTO				
PUESTO				
PUESTO				
PUESTO				

11. MODELO CURRICULAR PARA EL CIERRE DE BRECHAS

Se presenta el formato del modelo curricular que permitirá relacionar la Norma Técnica de Competencia Laboral con los módulos para capacitar respecto a los temas importantes dentro de la competencia.

Para ello se determinan los siguientes pasos que serán de beneficio para realizar el llenado de los cuadros correspondientes.

- Se redacta el nombre que se ha definido para la calificación, en la NTCL.
- Se redacta el objetivo de la calificación según procedimiento.
- Se redacta en un solo párrafo que establezca la relación de las unidades, indicando la capacidad de desempeño que tendrá la persona participante al concluir el proceso de formación.
- Requisitos de entrada: Se redactan los requisitos de entrada de la población enfocada, determinada en término de edad, escolaridad y experiencia, evitando todo tipo de discriminación.
- Duración: Se coloca el total de horas de formación en la calificación/ocupación.
- Horas teóricas: Se coloca la duración total de horas teóricas definidas para la calificación/ ocupación.
- Horas prácticas: Se coloca la duración total de horas prácticas definidas para la calificación/ ocupación.

Descripción de módulos formativos

a) Título del Módulo de Aprendizaje

Se transcribe el nombre del módulo que se planteó en el mapa de la calificación.

b) Objetivo General

Es el objetivo final del módulo, se refiere a la consecución de las unidades de competencia que debe alcanzar la persona participante.

c) Elementos de Competencia Laboral

Corresponde a la realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su función productiva. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que la persona debe demostrar.

d) Prerrequisitos

Conocimientos, habilidades, capacidades, competencias previas necesarias y exigibles para acceder al módulo formativo correspondiente.

e) Duración en horas

Número de horas totales del módulo formativo.

f) Horas teóricas

Número de horas estimadas para la impartición de los contenidos teóricos.

g) Horas prácticas

Número de horas prácticas estimadas como necesarias para que las personas participantes consigan con éxito los contenidos del saber hacer, utilizando el saber y el saber ser.

h) Unidad Didáctica

Se refiere al componente de la estructura modular que se asemeja a un proceso de aprendizaje equivalente a un elemento de

competencia y representa la unidad mínima de aprendizaje por competencia.

i) Objetivos de la Unidad Didáctica

Son los resultados esperados para el logro de la competencia, definidos como elementos de competencia según la metodología.

j) Objetivos de Aprendizaje

Son los resultados esperados de los tres saberes y están relacionados con los criterios de desempeño y las evidencias.

k) Contenidos del Saber

Son objetos y hechos, conceptos e ideas, principios y leyes, que aluden a un conjunto estructurado de conocimientos.

l) Contenidos del Saber Hacer

Son las normas de acción técnicas y criterios referidos a seguir un procedimiento orientados a la resolución de situaciones específicas de trabajo.

m) Contenidos del Saber Ser

Son las competencias de formación humana y se refieren a los objetivos actitudinales de referencia personal y social.

n) Criterios de Evaluación

Define y delimita la calidad de la ejecución que mostrará que la persona participante ha alcanzado un estándar concreto, mucho más que un resultado de aprendizaje. Son una serie de elementos que especifican cómo va a ser evaluado, y en qué condiciones, un determinado trabajo.

o) Estrategias Metodológicas y de Evaluación.

Se refiere al conjunto planeado de acciones necesarias para alcanzar los objetivos o resultados de aprendizaje. Incluyen técnicas de conducción de grupo y acciones paralelas o alternativas que el personal docente y participantes realizarán para obtener la competencia, es decir, en la estrategia de enseñanza-aprendizaje se deberá especificar lo que realizará el personal docente y las estrategias de evaluación que utilizará.

Requerimiento de Recursos

Se determinan los ambientes de formación, así como los materiales, equipos, herramientas, mobiliario, equipos de protección personal e instrumentos.

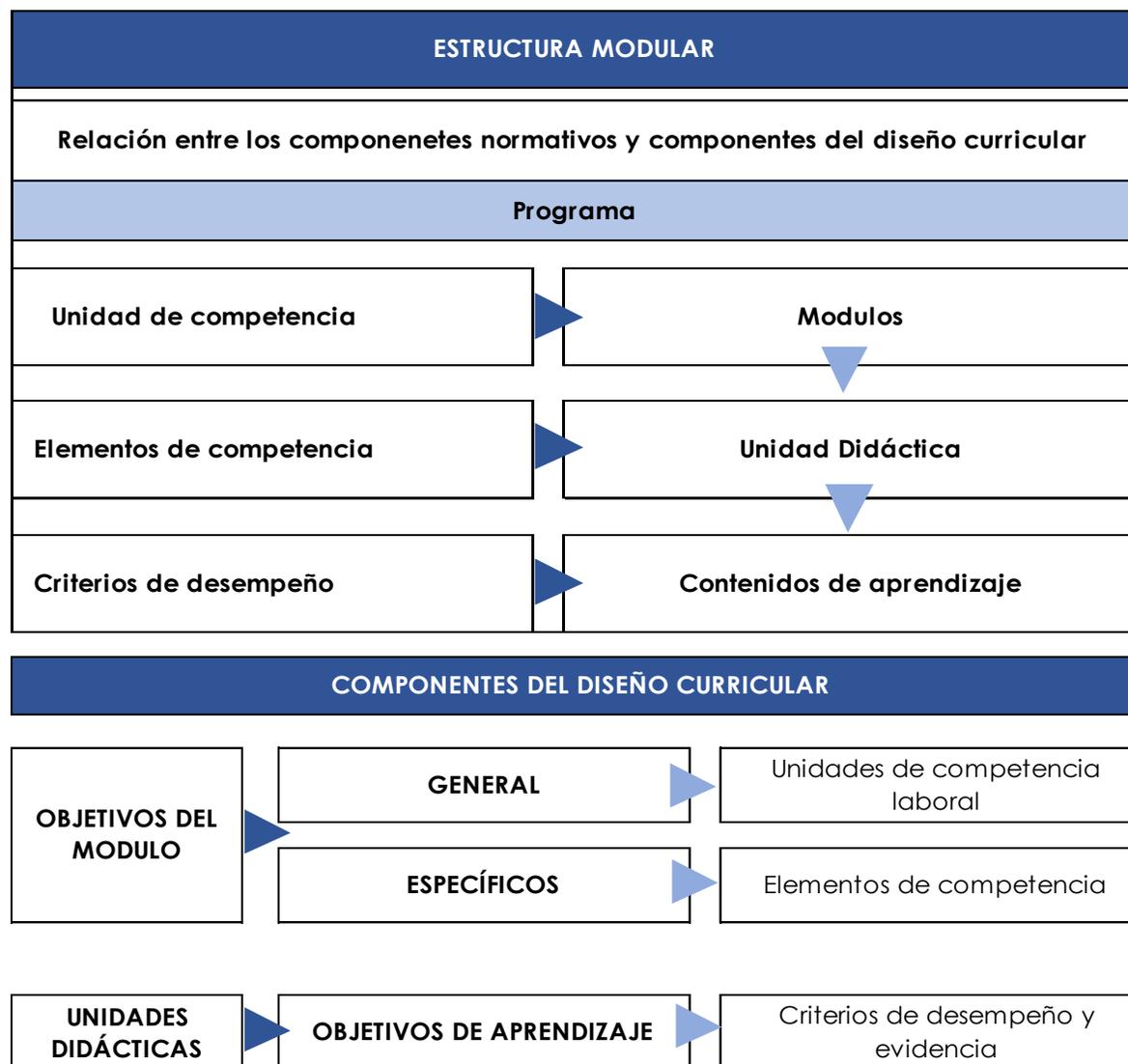
Cuadro 8: Diseño curricular

DISEÑO CURRICULAR			
Datos generales del proceso de evaluación			
Sector			
Puesto			
Objetivo de la calificación			
Perfil de entrada			
Requisitos de entrada			
Duración			
Horas teoricas		Horas Prácticas	
No.	Módulos que conforman la calificación		
Descripción del modulo de aprendizaje			
Correspondencia con la unidad de competencia			
Objetivo general del Módulo			
Elementos de competencia			
Prerrequisitos			
Tiempos propuestos	Horas Teóricas	Horas prácticas	Duración
Unidad didáctica			
Objetivo de la unidad didáctica			
Contenidos			
Objetivos del aprendizaje	Saber	Saber hacer	Criterios de evaluación

12. ESTRUCTURA MODULAR

Un elemento de competencia de la Norma forma una Unidad Didáctica en el módulo; sin embargo, dependiendo de la complejidad de la competencia, podría considerarse que un Elemento estaría desarrollado en dos Unidades Didácticas.

Cuadro 9: Estructura modular



13. MAPA DEL DISEÑO CURRICULAR

Es una representación gráfica de los módulos que conforman el programa o plan de formación, para ello se debe considerar los criterios de desempeño descritos en la Norma Técnica de Competencia Laboral, puesto que serán parte de los contenidos en la capacitación para lograr un exitoso cierre de brechas.

Esquema 1: Mapa programa del diseño curricular

PROGRAMA		
Título		
Horas		
Modulo 1	Modulo 2	Modulo 3
Horas	Horas	Horas
Unidad Didáctica	Unidad Didáctica	Unidad Didáctica
Horas	Horas	Horas
Unidad Didáctica	Unidad Didáctica	Unidad Didáctica
Horas	Horas	Horas

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evaluación tradicional y evaluación por competencias	27
Tabla 2: Niveles de competencia	44
Tabla 3: Lista de cotejo de evidencias para evaluación	45
Tabla 4: Norma Técnica de competencia laboral Jefatura de flotas	49
Tabla 4-1: Unidades y elementos de competencia	50
Tabla 4-2: Unidades y elementos de competencia	51
Tabla 5: Evaluación de la competencia	52
Tabla 6: Reporte de evaluación	53
Tabla 7: Reporte de orientación	54
Tabla 8: Norma Técnica de competencia laboral Jefe Desarrollo	
Logístico	58
Tabla 8-1: Unidades y elementos de competencia	59
Tabla 8-2: Unidades y elementos de competencia	60
Tabla 9: Evaluación de la competencia	61
Tabla 10: Reporte de evaluación	62
Tabla 11: Reporte de orientación	63
Tabla 12: Norma Técnica de competencia laboral Jefe de Operaciones	65
Tabla 12-1: Unidades y elementos de competencia	66
Tabla 13: Evaluación de la competencia	67
Tabla 14: Reporte de evaluación	68
Tabla 15: Reporte de orientación	69

Tabla 16: Norma Técnica de competencia laboral	
Jefe de Planificación	72
Tabla 16-1: Unidades y elementos de competencia	73
Tabla 16-2: Unidades y elementos de competencia	74
Tabla 17: Evaluación de la competencia	75
Tabla 18: Reporte de evaluación	76
Tabla 19: Reporte de orientación	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura del área a evaluar	36
Figura 2: Diagrama proceso de Implementación	37
Figura 3: Mapa funcional	40
Figura 4: Formula de redacción, unidades y elementos de competencia laboral	40
Figura 5: Mapa funcional 1-3 Jefatura de flotas	46
Figura 6: Mapa funcional 2-3 Jefatura de flotas	47
Figura 7: Mapa funcional 3-3 Jefatura de flotas	48
Figura 8: Mapa funcional 1-3 Jefatura de Desarrollo Logístico	55
Figura 9: Mapa funcional 2-3 Jefatura de Desarrollo Logístico	56
Figura 10: Mapa funcional 3-3 Jefatura de Desarrollo Logístico	57
Figura 11: Mapa funcional 1-1 Jefatura de Operaciones Cámara	64
Figura 12: Mapa funcional 1-1 Jefatura de Planificación	70
Figura 13: Mapa funcional 2-2 Jefatura de Planificación	71