



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS APLICABLE A LA ZONA
DE TRANSMISIÓN PUEBLA ADSCRITA A LA PARAESTATAL
COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD”

DIRECTOR:

Dra. Rafaela Martínez Méndez

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración.

PRESENTA:

Marcela Saavedra Pérez

Puebla, Pue. Abril 2014



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS APLICABLE A LA ZONA
DE TRANSMISIÓN PUEBLA ADSCRITA A LA PARAESTATAL
COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD”**

DIRECTOR DE TESIS:

Dra. Rafaela Martínez Méndez

TESIS

Que para obtener el grado de:
Maestra en Administración

Presenta:

Marcela Saavedra Pérez



Puebla, Pue. Abril 2014

M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS APLICABLE A LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA ADSCRITA A LA PARAESTATAL COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD", elaborada por los alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARCELA SAAVEDRA PÉREZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 10 de Abril de 2014

Atentamente



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ



M.A. ELISA GULLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDON
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
P R E S E N T E

Por este conducto la que suscribe, la Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, en mi calidad de ASESORA DE LA TESIS, denominada: "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS APLICABLE A LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA ADSCRITA A LA PARAESTATAL COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

MARCELA SAAVEDRA PÉREZ


Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de usted.

H Puebla de Z., a 08 de Abril de 2014

ATENTAMENTE


DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ



M.A. ELISA GULLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDON
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
P R E S E N T E

Por este conducto el que suscribe, el M.A. Jesús Urrutia Alvarado, en mi calidad de ASESOR DE LA TESIS, denominada: "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS APLICABLE A LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA ADSCRITA A LA PARAESTATAL COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

MARCELA SAAVEDRA PÉREZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de usted.

H Puebla de Z., a 08 de Abril de 2014

ATENTAMENTE


M.A. JESÚS URRUTIA ALVARADO





Oficio No. FCP-SIEP/041/14
Asunto: Digitalización de Tesis

C. MARCELA SAAVEDRA PÉREZ

PRESENTE

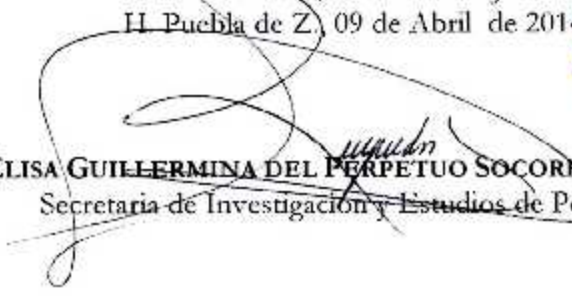
Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS APLICABLE A LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA ADSCRITA A LA PARAESTATAL COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD"**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

II Puebla de Z, 09 de Abril de 2014.


M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDON
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado.



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida profesional y guiarme en todo momento.

A mis padres que me inculcaron los valores de la perseverancia y la fe.

A mis hijos por ser mi motivo de seguir adelante por este camino de aprendizaje que es la vida.

A mi pareja por su paciencia, sus consejos, su amor y su apoyo.

A todos mis compañeros y amigos de trabajo por su participación y cooperación para la propuesta desarrollada.

Un especial agradecimiento a mis Maestros por su orientación y tiempo brindado para cumplir con este proyecto.

Gracias.

ÍNDICE GENERAL.

Contenido

ÍNDICE GENERAL	1
RESUMEN	4
I. INTRODUCCIÓN	5
II. PROBLEMA	6
II.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	7
II.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	9
II.3. SISTEMATIZACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.	10
III. OBJETIVOS	10
III.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
III.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
IV. JUSTIFICACIÓN	11
V. HIPÓTESIS	13
VI. VARIABLES	13
VI.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	13
VI.2. VARIABLES DEPENDIENTES.....	13
CAPÍTULO I LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN MÉXICO Y OTROS PAÍSES	16
1.1 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	16
1.1.1 Antecedentes de la Administración de los Recursos Humanos.	18
1.1.2. Perfiles de Puestos.....	20
1.1.3 Proceso de Selección y Contratación.	24
1.1.4 Proceso de Socialización Organizacional.....	27
1.1.5 Proceso de Capacitación y desarrollo.....	30
1.1.6 Proceso de Evaluación de Desempeño.	32
1.1.7 Planes de Carrera y Sucesión.	37
1.1.8 Clima Organizacional.	39
1.2 MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	41
1.2.1 Modelos generales para la determinación de competencias 41	
1.2.2 Clasificación de las competencias.....	51
1.2.3 Metodología de Implantación.....	55
1.2.4 Identificación y Construcción de Competencias.....	60
1.2.5 Metodología de Evaluación.....	63
1.2.6 Aplicación del Modelo de Competencias a los distintos procesos de Recursos Humanos.....	66
1.3.1 Estándares de Competencia (EC)	72
1.3.1.1 Gráfica de Estándares de Competencias por Sector.	73

CAPÍTULO II NORMATIVIDAD APLICABLE PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA PARAESTATAL COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD.	76
2.1. ANTECEDENTES DE LA PARAESTATAL COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD.	76
2.2 PROCESOS GENERALES DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD.	79
2.2.1. Proceso de Generación.	81
2.2.2. Proceso de Transmisión.	82
2.2.3. Proceso de Distribución.	82
2.2.4. Proceso de Energéticos.	82
2.2.5. Proceso de despacho y Control de Energía.	83
2.3 NORMATIVIDAD APLICABLE A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CFE.	83
2.3.1 Perfiles de Puestos.	84
2.3.2 Selección y Contratación	87
2.3.3 Proceso de Socialización Organizacional.	90
2.3.4 Capacitación y Desarrollo	91
2.3.5 Evaluación de Desempeño.	96
2.3.6 Planes de Carrera y Sucesión.	102
2.3.7 Sistemas de Incentivos.	104
2.3.7.1 Incentivo por Desempeño de Labores y Gratificación anual para el personal de Confianza.	104
2.3.7.2 Incentivo Grupal relacionado con la Productividad.	105
2.3.8 Clima Organizacional.	107
2.4. MODELO DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN CFE.	109
2.4.1 Estándares de Competencia en CFE.	110
2.4.2 Trabajadores Certificados en Competencia Laboral.	114
CAPÍTULO III ESTUDIO DE CASO: MODELO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA.	117
3.1. ANTECEDENTES DE LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA.	117
3.2 DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA	120
3.2.1 Organograma.	121
3.2.2 Manual de Organización Básica.	123
3.2.3 Perfiles de Puesto.	125
3.3 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	126
3.3.1 Métodos de Selección y Contratación del personal Sindicalizado.	126
3.3.2 Métodos de Selección y Contratación del personal no Sindicalizado (Confianza).	128
3.4 PROCESO DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL	129
3.5 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	129

3.5.1 Relación de las DNC con las baterías de capacitación y los perfiles de puesto.	129
3.5.2 Proceso aplicado para la elaboración de los Programas de Capacitación Vigentes.....	130
3.5.3 Indicadores de Control de Gestión para la medición de cumplimiento de Metas de Capacitación.	131
3.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	132
3.6.1 Proceso aplicado a la última Evaluación de Desempeño.	132
3.6.2 Proceso aplicado al Bono de Actuación Mensual.	134
3.6.3 Comparativos de Evaluaciones de Desempeño 2012 y 2013 personal Sindicalizado y Confianza.	135
3.6.3 Comparativos de Evaluaciones por Bono de Actuación Cuarto Trimestre 2013 y Primer Trimestre 2014.	137
3.7 PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN.....	139
3.7.1 Crecimiento a Corto Plazo de la Zona	139
3.7.2 Planes de Sucesión y Desarrollo a corto plazo.	139
3.8 CLIMA ORGANIZACIONAL	140
3.8.1 Resultados Clima Organizacional 2013	140
3.8.2 Comparación de Resultados encuesta Clima Organizacional por capítulo 2012 y 2013.	142
3.9 CERTIFICACIONES EN COMPETENCIAS LABORALES	145
3.10 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO.	150
CAPITULO IV METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	154
4.1. MÉTODO.....	154
4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	154
4.3. ENFOQUE.....	154
4.4. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	155
4.5. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	155
4.6. ESTUDIO DE CASO.	155
4.7. INSTRUMENTO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.....	156
4.8. METODOLOGÍA.....	156
4.9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	157
4.10. LÍMITE TEMPORAL.	164
4.12. ESTADO DE LA HIPÓTESIS.....	164
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS APLICABLE A LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA ADSCRITA A LA PARAESTATAL CFE.	166
CONCLUSIONES.....	197
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	200
ANEXOS.....	210

RESUMEN

La apertura económica y de telecomunicaciones que se vive en el Siglo XXI, establece nuevos retos de Gestión de las Empresas, que se enfrentan a cambios constantes de tecnología y a clientes cada vez más exigentes, lo que las lleva a tomar acciones estratégicas que generen valor para poder satisfacer las demandas y subsistir en los mercados Nacionales e Internacionales.

La eficiente Gestión de los Recursos Humanos es indispensable para lograr los resultados de creación de valor. El desarrollo de competencias en el Talento Humano es fundamental, de aquí que uno de los Modelos de Gestión con mayor impacto en el logro de objetivos y estrategias organizacionales es el Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias.

La Administración Pública Federal debe ser pilar del desarrollo de estos Modelos ya que brinda un servicio a la población, la Comisión Federal de Electricidad, que es una empresa Paraestatal no es la excepción.

Por lo que el objetivo del trabajo es proponer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias para la Zona de Transmisión Puebla adscrita a la Paraestatal Comisión Federal de Electricidad. La investigación da respuesta a la pregunta ¿En qué medida han impactado los nuevos modelos de Gestión de Recursos Humanos basados en competencias en las empresas de abastecimiento de Energía Eléctrica (Comisión Federal de Electricidad)?

PALABRAS CLAVE:

Modelos de Gestión de Recursos Humanos basados en Competencias

Empresas de abastecimientos de Energía Eléctrica

I. INTRODUCCIÓN

La globalización, la apertura de internet y de las telecomunicaciones, han abierto totalmente el acceso a los mercados internacionales, el cliente tiene la oportunidad de elegir los productos y servicios que mejor le convenga; ante un mercado exigente y con cambios tecnológicos, las organizaciones han tenido que cambiar sus estrategias, por unas de mayor flexibilidad y de innovación, alineando todos sus recursos: materiales, financieros, humanos y tecnológicos.

Para enfrentar este problema, las organizaciones tienen que optimizar la gestión de todos sus recursos, siendo en estos tiempos un factor clave de ventaja competitiva el Talento Humano, ya que a través de estos se han logrado productos y servicios de calidad e innovación. En la actualidad se han desarrollado varios modelos de gestión de los Recursos Humanos, con la finalidad de captar, conservar y desarrollar el Talento, siendo uno de los mejores modelos: La Gestión de Recursos Humanos basados en competencias, ya que son los más completos, porque logran alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de los trabajadores, generando con esto mejores resultados.

Para desarrollar el tema antes referido se maneja una estructura capitular integrada por:

Capítulo I, se desarrolló el tema de la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias en México y otros países, describiendo los modelos aplicados por diversas consultorías a Empresas Internacionales, así como el modelo de Certificación de Competencias Laborales vigente en México.

El segundo Capítulo analiza la Normatividad aplicable para la Gestión de Recursos Humanos en la Paraestatal Comisión Federal de Electricidad, detallando lo conducente para cada proceso de Gestión del Talento humano: Selección y

Contratación, Socialización Organizacional, Capacitación, evaluación de Desempeño ; Planes de Sucesión y Desarrollo, así como lo aplicable a Clima Organizacional.

En el tercer Capítulo se desarrolla el estudio de caso: Modelo de Gestión de los Recursos Humanos en la Zona de Transmisión Puebla adscrita a la Paraestatal Comisión Federal de Electricidad, donde se detalla la aplicación de la Normatividad vigente en los procesos de: Selección y Contratación, Socialización Organizacional, Capacitación, evaluación de Desempeño ; Planes de Sucesión y Desarrollo, y Clima Organizacional.

En el cuarto capítulo se describió la metodología de investigación que se utilizó, especificando el método, enfoque, tipo, alcance, ámbito geográfico, investigación documental y de campo, población y muestra, obtención de la información, presentación de resultados y estado de hipótesis, donde se llegó a la aprobación de la misma.

Se considera un apartado para Referencias Bibliográficas: donde se relacionan las obras literarias de consulta, y páginas de internet utilizadas en el protocolo referido.

Y por último se incluyen los anexos de la investigación.

II. PROBLEMA.

II.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En muchas empresas se carece de un Modelo Integral de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias que vaya de la mano con los cambios tecnológicos y de globalización que vive el país, y la paraestatal Comisión Federal de Electricidad no es la excepción, aunque cuenta con Normatividad aplicable en la Gestión de Recursos Humanos esta no es Integral ya que no tiene definidas las competencias requeridas para cada puesto, solo se toma en cuenta los conocimientos sobre el mismo, esto repercute en que no exista un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita mejorar no solo los resultados de la Empresa si no el crecimiento de cada uno de los trabajadores.

En particular en la empresa referida el proceso de Socialización Organizacional es ineficiente ya que no se formaliza y en muchos de los casos ni siquiera se da este proceso, lo que genera en el personal de nuevo ingreso, desorientación sobre en donde se ubica dentro de la empresa.

El proceso de Selección solo se realiza por examen de conocimiento, no se toman en cuenta las competencias que se requieren para el mismo, ya que los perfiles de puesto ni siquiera están actualizados, ni se ajustan a las necesidades reales. Hay que tomar en cuenta que para que nuestra Zona pueda ser considerada de Clase Mundial requiere que el personal tenga tanto aptitudes como medición de actitudes (competencias) para un puesto.

El proceso de capacitación se realiza en base a las baterías de capacitación que están homologadas a nivel nacional y por grupo de puestos , esta batería es inflexible porque no se puede modificar y muchos trabajadores cubren plazas que no tienen que ver con su plaza titular ya que tienen aptitudes para otro puesto, por

lo que el Programa no contempla este esquema , solo contempla el de su plaza titular cuando debería enfocarse en la proyección del trabajador y las necesidades operativas reales, aunado a esto la batería de capacitación solo contempla conocimientos normativos y operativos de sistemas y equipos, no contempla aspectos importantes como lo son las actitudes, mismas que se pueden medir por competencia.

En cuanto al Proceso de evaluación de desempeño, se realizan 2 veces al año, una en Mayo y otra en Agosto, formato que llenan los Jefes de cada especialidad, misma que es subjetiva ya que realmente no existe un proceso transparente de evaluación, aunado que se toman otros parámetros como la asistencia, y un factor que determina la antigüedad de los niveles de desempeño otorgados en la trayectoria laboral, factor que es determinante en la decisión final, por lo que se otorga por antigüedad y no por productividad que es la base del convenio con el que nació esta evaluación. Hay que considerar que este nivel se otorga por año al 33.3 % de los trabajadores, generando conformismo, ya que se basa en la antigüedad.

Se requiere un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que sea integral, es decir, se requiere rediseñar los perfiles de puestos de cada trabajador basado en competencias que sea objetiva y transparente para todos los trabajadores de la Zona de Transmisión Puebla, así como la base de cada proceso: Inducción, Selección y Contratación, Capacitación y Evaluación de Desempeño.

El proceso de Socialización Organizacional requiere un Modelo que de seguimiento a un programa para el personal de nuevo ingreso, para que desde su llegada se informe sobre la Misión, Visión, Valores de la Empresa y de la Zona, así como los resultados que se espera de ese trabajador en su puesto de trabajo.

El proceso de Selección por competencias permite seleccionar al mas capacitado , no solo en conocimientos si no también en los grados de competencia que se requieren para el logro de los objetivos, de esta manera el proceso es transparente.

El proceso de capacitación por competencias es flexible ya que se ajusta a la proyección de los trabajadores y a las necesidades operativas de la zona, aunado a que se da prioridad a las áreas de oportunidad que se determinan en la evaluación de desempeño de cada uno de los trabajadores, con esto la capacitación se enfoca en los puntos mas bajos de la evaluación del trabajador.

La evaluación de desempeño por competencias es mas objetivo, ya que permite la evaluación no solo de los jefes si no de todo el personal con el que se tiene relación, incluso se realiza una autoevaluación, con la finalidad de comparar todos los resultados y con ello evitar la subjetividad en la misma. Al manejarse la retroalimentación al trabajador , permite que se enfoquen solo en los puntos más bajos de la evaluación, esto sirve de base para el programa de Capacitación.

De esta forma la Gestión de Recursos Humanos se vuelve integral tomando como base los perfiles de puestos para la aplicación de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos: Selección y Contratación, Socialización Organizacional, Capacitación, evaluación de Desempeño y Planes de Sucesión y Desarrollo.

II.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿En qué medida han impactado los nuevos modelos de Gestión de Recursos Humanos basados en competencias en las empresas de abastecimiento de Energía Eléctrica (Comisión Federal de Electricidad)?

II.3. SISTEMATIZACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Qué es competencia?

¿Qué es un modelo de Gestión de Recursos Humanos?

¿Qué es un modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias?

¿Cuáles son los modelos de Gestión de Recursos Humanos basados en competencias?

¿Cuántos modelos de Gestión de Recursos Humanos existen en México?

¿Qué modelos de Gestión de Recursos Humanos han adoptado en los últimos años las empresas de Gobierno?

¿Cuál es el Modelo de Gestión de Recursos Humanos en las empresas de abastecimiento de Energía Eléctrica?

III. OBJETIVOS.

III.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos Integral basado en competencias dentro de las empresas de abastecimiento de Energía Eléctrica (CFE) que considere perfiles de puestos alineados al mismo y que permita definir y desarrollar las capacidades del talento humano con el objetivo de perfeccionarlas y generar un nivel de competencia empresarial.

III.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Definir lo que es competencia.

- ❖ Describir lo que es un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias.
- ❖ Investigar sobre los modelos de Gestión de Recursos Humanos que existen en México.

- ❖ Conocer los modelos de Gestión de Recursos Humanos que han adoptado en los últimos años las empresas de gobierno.

- ❖ Analizar el Modelo de Gestión de Recursos Humanos en las empresas de abastecimientos de Energía Eléctrica (Comisión Federal de Electricidad).

IV. JUSTIFICACIÓN.

La apertura Comercial de México a través del Tratado de Libre comercio y del proceso de globalización, abre las puertas a nuevos parámetros de medición de los recursos humanos y su gestión como ventaja competitiva en los mercados Internacionales, dando con esto valor a las actitudes y habilidades del personal, más que al conocimiento, ya que los primeros marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso.

En la actualidad los modelos tradicionales de Gestión de Recursos Humanos ya son obsoletos, la apertura de las comunicaciones y de los factores externos de globalización que afectan a las empresas, requieren que las organizaciones

adecuen sus políticas de gestión por otras más dinámicas, capaces de responder a los cambios que vive el País en estos tiempos.

La importancia de que se aplique en las empresas un modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias, es para que se tengan las mismas oportunidades que los países desarrollados, ya que el talento humano es capaz de convertir los insumos en productos terminados pero con su propio sello personal, integrando con esto un valor diferente a los mercados internacionales, para lograrlo se debe modificar la Gestión del recurso humano, desarrollando sus competencias , el resultado de esto será : un inventario de talento humano con capacidad única e invaluable.

Los beneficios de la aplicación de este modelo en las empresas de gobierno en específico las de abastecimiento de energía, serán de tipo social, ya que al ser una empresa de servicio y atención al público en general, permitirá eliminar muchos de los trámites burocráticos, dando prioridad al cliente (población), se permitirá su participación como evaluadores de este modelo, lo que traerá mejoras en la estructura y organización, logrando eficientar la calidad del servicio y con esto el suministro de la energía eléctrica, ya que el modelo permite a los trabajadores identificar las competencias requeridas en su perfil del puesto, para desarrollarlas y encaminarlas al logro de resultados, mismos que se traducen en un mejor servicio y atención a los clientes.

El desarrollo de esta investigación pretende aportar a la comunidad educativa la difusión sobre la importancia de la Gestión de Recursos Humanos basado en competencias no solo para las empresas, sino también para las Instituciones educativas , que son la fuente de preparación del personal que pasará a formar parte de la Población económicamente activa en las empresas que tienen estos modelos, lo que lleva a modificar los esquemas de preparación de la comunidad estudiantil, para que tengan mejores oportunidades de empleo al ser egresados.

Las empresas están dando un mayor enfoque al talento humano, considerando no solo sus conocimientos, si no la capacidad que tienen de aplicarlo en determinadas circunstancias laborales con resultados exitosos. En la medida que se vayan cambiando los esquemas de gestión del talento humano dentro de las empresas, se deberán ajustar las Instituciones Educativas con la finalidad de generar las mismas oportunidades para todos.

V. HIPÓTESIS

El impacto que han generado los modelos de Gestión de Recursos Humanos basados en competencias en las empresas de abastecimiento de Energía Eléctrica es la adopción de un modelo de certificación de competencias laborales, pero que en la actualidad es ineficiente ya que solo abarca una función sustantiva del perfil de puesto del trabajador. Para mejorar la Gestión de Recursos Humanos se propone un nuevo modelo basado en competencias que integre todas las funciones del perfil del puesto lo que impactará en un mejor proceso de Selección y Contratación, Socialización Organizacional, Capacitación, Evaluación de desempeño y Clima Organizacional.

VI. VARIABLES

VI.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.

Modelos de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias.

VI.2. VARIABLES DEPENDIENTES.

Perfiles de puestos.

Proceso de Socialización Organizacional.

Proceso de Selección y Contratación.

Proceso de Capacitación.

Proceso de Evaluación de Desempeño.

Clima Organizacional.

CAPÍTULO I

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS
EN MÉXICO Y OTROS PAÍSES.

CAPÍTULO I LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN MÉXICO Y OTROS PAÍSES.

El presente capítulo presenta la importancia de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones como una herramienta fundamental del siglo XXI, derivado de los cambios tecnológicos y de innovación que exigen los países. Como parte de los modelos existentes para este tema, se tratara la Gestión de Recursos Humanos basados en competencias que actualmente se manejan en algunos países, ya que han demostrado mejores resultados en la alineación de los objetivos de la organización y de los empleados, lo que se refleja en una mejor productividad en las organizaciones.

Como último punto se verá el Modelo de Gestión de competencias en México que se utiliza actualmente, a través de la Certificación de Competencias Laborales, para lo cual se hace uso de los Estándares de Competencias reguladas por el Fideicomiso Público Paraestatal denominado: Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

1.1 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Todas las organizaciones utilizan recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos para el desarrollo de sus actividades. En los últimos años ha adquirido mayor importancia el Recurso Humano como estrategia competitiva en las empresas, ya que se requiere de personal altamente calificado y motivado que se adapte fácilmente a los constantes cambios del entorno.

El escenario en este siglo XXI donde las organizaciones compiten globalmente y administran activos para ser rentables, alinean todos los activos incluyendo los activos del capital humano con la estrategia del negocio para crear

valor, nos lleva a modificar las estrategias de Gestión del Capital Humano hacia un enfoque sistemático que favorezca el desempeño y los resultados.

Los encargados de proporcionar el servicio de gestión de Recursos Humanos , es el departamento, jefatura y/o oficina del mismo nombre, cuya función primordial era la de proporcionar asesoría a los directivos sobre los sistemas de remuneración, capacitación al personal, acuerdos sindicales, etc., sin embargo actualmente se requiere que el área de Recursos Humanos, se integre a las nuevas alineaciones estratégicas que demandan las empresas, analizando y coordinando todo el proceso de Gestión de Recursos Humanos que incluye desde la Selección y Contratación, Socialización Organizacional, Capacitación y desarrollo, Evaluación de Desempeño, Planes de carrera y Remuneraciones. Para lograr esto se necesita que la Dirección tome conciencia de la nueva estructura que se requiere de los encargados de Recursos Humanos, y cambiar las viejas estructuras de Jefaturas de Oficina por Departamentos de “Gestión”.

Werther & Davis (2008) comentan que “esto se ha modificado por diversos factores: los desequilibrios demográficos, el deterioro del medio ambiente, el crecimiento económico desigual, nuevas tecnologías que han dado paso a nuevos negocios, incremento en la competencia e innovación de productos y servicios, entre otros”, por lo que es importante que el capital humano cuente con habilidades multidisciplinarios, que puedan adaptarse y enfrentar los nuevos retos económicos que viven los países en la actualidad.

Para lograr los objetivos empresariales se requiere que los directivos utilicen todos los recursos con los que dispone de manera eficiente, integrando los conceptos de innovación y desarrollo en todas sus áreas, lo que les dará mejores ventajas competitivas en los mercados internacionales.

El principal desafío de los gestores del Capital humano es lograr que todo su personal sea más eficiente, desarrollando cada uno los talentos requeridos en los puestos jerárquicos de que forman parte.

El talento ha desplazado al capital y se ha convertido en un recurso escaso, independientemente del sector. Al igual que sucede con la tecnología, el capital es condición necesaria pero no suficiente para competir en el mercado. (Jericó, 2008).

1.1.1 Antecedentes de la Administración de los Recursos Humanos.

El campo de administración de los recursos humanos no apareció de improviso, desde tiempos muy remotos (antigüedad) las personas se organizaban para desempeñar sus labores; desde la asignación de tareas, hasta la especialización de determinados trabajos, se considera que la administración de los recursos humanos ha sido y seguirá siendo una técnica necesaria para el logro de los objetivos de todo grupo social (individuos que buscan un bien común).

Rodríguez, (2011: web) explica que:

“La práctica de la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio, es por este motivo que a través del tiempo las técnicas para la administración de los recursos humanos no solamente han cambiado sino también se han implementado, de tal manera que la administración de los recursos humanos ha ido evolucionando”.

La Revolución Industrial en el Siglo XVIII trajo cambios en el área de recursos humanos derivado de los cambios tecnológicos de las maquinarias utilizadas en las organizaciones que requirieron una mejor organización y coordinación de los trabajadores.

Werther & Davis (2008):

“A fines del siglo XIX empezaron a establecerse en diversas compañías los “departamentos de bienestar” que constituyen el antecesor directo de las actuales áreas de personal. Estos departamentos contaban entre sus funciones con la de atender las necesidades de los trabajadores, como vivienda etc.”

La aparición de la administración científica del Ingeniero estadounidense Frederick Taylor que demostró mejoras en la efectividad y eficacia del personal mediante el estudio sistemático de las labores, propicio nuevos cambios en el manejo de personal, surgiendo así la creación de los departamentos de recursos humanos.

Rodríguez, (2011: web)

“En el siglo XX desde la Primera Guerra Mundial hasta la Gran Depresión, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia, concediendo creciente atención a las necesidades de los empleados, dosificando de esta manera las necesidades humanas de los empleados”.

De mediados del siglo XX a finales, las transacciones comerciales dejaron de ser locales, dando auge a la apertura internacional, esto produjo nuevamente cambios en las organizaciones ya que se dejó de ver al Recurso Humano solo como personas, empezando con esto la nueva visión de su gestión como ventaja competitiva.

Sobre la nueva era de este Siglo XXI Chiavenato (2011) la define como la “Era de la información”:

“Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La información logro recorrer el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información provoco el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. Se intensifico la competitividad entre las organizaciones. Los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología, y los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades del cliente, ahora dotado de hábitos cambiantes y exigentes. El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. El empleo empieza a migrar del sector industrial al de servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental. Las personas, con sus conocimientos y habilidades mentales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la Gestión del Talento Humano. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas.”

Derivado de los requerimientos actuales de la globalización, las organizaciones han adoptado diferentes modelos de Gestión de Recursos Humanos para afrontar los nuevos retos de innovación y cambios tecnológicos, dando prioridad a lo que actualmente se conoce como “Talento Humano”.

1.1.2. Perfiles de Puestos.

El perfil del puesto es una herramienta fundamental de los sistemas de gestión de recursos humanos, por lo que es importante tener un análisis y descripción de los puestos que integran la organización, con la finalidad de que sirvan de base para llevar a cabo los procesos de Selección y Contratación;

Capacitación y Formación; Planes de Carrera y Sucesión; Evaluación de Desempeño y Compensaciones.

Alles, (2006) sostiene que “analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición”

Los perfiles de puestos son la base fundamental para los demás subsistemas de Recursos Humanos. Figura 1.1.

Figura 1.1 Los subsistemas de Recursos Humanos.



Fuente: Alles, 2007.

Rodríguez, (2011) define el propósito que tiene realizar un análisis de puestos.

“El propósito del análisis de puestos de trabajo es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo un organismo social sus funciones, como tiene asignadas las competencias y responsabilidades, y cómo tratará de alcanzar los objetivos organizacionales”.

“El análisis de puestos proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se reúnen, analizan y registran los datos del puesto como son realmente y no como deberían de ser”.

En resumen el perfil de puestos contiene una descripción detallada de lo que se requiere en un puesto para cumplir con los objetivos de la organización, contiene tanto los requisitos físicos como intelectuales, así como el grado de responsabilidad y autoridad, el ambiente en el que se desarrolla el trabajo, sus condiciones de operación y/o supervisión entre otros.

Werther & Davis (2008) consideran como elementos básicos en una descripción de puestos:

- ❖ Código
- ❖ Fecha.
- ❖ Identificación de la persona que describió el puesto.
- ❖ Resumen del puesto y sus responsabilidades.
- ❖ Condiciones de trabajo
- ❖ Aprobaciones
- ❖ Especificaciones del puesto.

❖ Niveles de Desempeño

Para la obtención de la información del análisis de puestos se utilizan diferentes métodos, de los más comunes son: Las entrevistas, los cuestionarios y la Observación Directa, siendo la entrevista el método más tardado en la obtención de información.

Rodríguez (2011) plantea diversos métodos para la obtención de información de un análisis de puestos.

- ❖ Observación directa
- ❖ Cuestionario.
- ❖ Entrevista.
- ❖ Apoyo de la computadora.
- ❖ Lista de actividades.
- ❖ Lista de tareas.
- ❖ Inventario de tareas
- ❖ Incidentes críticos (TIC).
- ❖ Análisis de posición.
- ❖ El inventario de puestos de trabajo.

Una vez que las organizaciones cuenten con los perfiles de puestos de su organización, es importante realizar revisiones periódicas, por lo menos una vez al año, con la finalidad de ir actualizando los objetivos de cada puesto a las estrategias que vaya adoptando la organización como parte de este tiempo de cambios tecnológicos repentinos y de innovación.

1.1.3 Proceso de Selección y Contratación.

Al proceso de identificar entre una diversidad de candidatos capacitados para cubrir un puesto vacante de una organización se le denomina: Proceso de Selección.

Para llevar a cabo este proceso, se debe tener en cuenta el perfil del puesto, mismo que menciona los conocimientos, habilidades, aptitudes, y en algunos casos las competencias requeridas para el adecuado desempeño de las actividades encomendadas.

El proceso de Selección inicia con el reclutamiento, al respecto Alles (2007 a) define cada concepto como:

“Reclutamiento: Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo. “

“Selección: como su nombre lo indica, es el proceso de “selección” o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos.”

Para Chiavenato (2011) las etapas del proceso de reclutamiento son:

- ❖ Investigación interna de las necesidades.
- ❖ Investigación externa del mercado
- ❖ Definición de las técnicas de reclutamiento.

Existen dos fuentes para el reclutamiento de personal: las internas y las externas.

Las fuentes internas consideran al personal que integra la organización en puestos jerárquicos menores al de la vacante, aunque no es una excepción, ya que se dan casos de movimientos laterales, donde se manejan otro tipo de condiciones tanto para el trabajador como para la empresa.

El proceso interno ofrece varias ventajas para la organización:

- ❖ Mejora el clima laboral, al ofrecer las mismas oportunidades para todos los trabajadores.
- ❖ Ahorra costos de selección, ya que si se realiza la selección por una fuente externa, esta es más costosa por los tiempos que se llevaría en seleccionar al candidato ideal.
- ❖ Ahorra costos de socialización organizacional, ya que el personal de la organización conoce todo el proceso productivo de la misma.

Sin embargo para algunos puestos de alta dirección donde se requiere una diversidad de competencias por la responsabilidad que implica, muchas veces es mejor utilizar una fuente externa.

Las fuentes externas consideran a candidatos que no tienen ningún tipo de relación con la organización, es decir, su experiencia y talento proviene de otra empresa, para lo que se emplean normalmente, anuncios publicitarios, páginas web, agencias de bolsas de trabajo, etc.

El proceso externo ofrece solo algunos beneficios como la aportación de experiencias nuevas y perspectivas, sin embargo es un proceso muy costoso, aunado a que puede generar desmotivación en los trabajadores.

Para los autores Aragón, Fernández, Alcázar, Romero, Sánchez, Sanz & Valle (2004) la utilización de las dos fuentes son válidas, ya que se debe realizar en base a los requerimientos de la empresa y deben ser congruentes con los factores de contexto.

“Las fuentes internas de reclutamiento ofrecen a las empresas una serie de ventajas:

Genera una muestra de candidatos que son bien conocidos para la empresa.

Estos candidatos conocen el puesto de trabajo ofertado, lo que minimiza la posibilidad de frustrar expectativas no cumplidas del puesto de trabajo.

Normalmente es una fuente de reclutamiento más económica y rápida que el reclutamiento externo.

Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.

Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de formación y perfeccionamiento.

Permite desarrollar una sana competencia entre el personal.”

“Existen varias razones para la utilización de las fuentes externas:

Para determinados puestos de trabajo, del nivel más bajo, o algunos de los niveles más altos, puede no haber ningún candidato interno que reclutar.

La entrada de candidatos externos trae sangre nueva a la organización y aporta nuevas ideas o nuevas formas de hacer las cosas.

El uso del reclutamiento interno con exclusividad puede llevar a una fuerza de trabajo con las mismas formas de pensar y poco propicias para la innovación.

Con la entrada de candidatos externos se aprovechan las inversiones en preparación y desarrollo, efectuado por otras empresas, o por los propios candidatos.”

Una vez identificados a los posibles candidatos, es necesario hacer uso de otras herramientas para completar la preselección.

Alles (2008b) sugiere las siguientes:

- ❖ Assessment center, dinámicas de grupo, role playing
- ❖ Entrevista focalizada B.E.I
- ❖ Entrevistas situacionales.
- ❖ Pruebas de trabajo
- ❖ Test de aptitudes
- ❖ Test de personalidad
- ❖ Datos biográficos
- ❖ Referencias
- ❖ Entrevistas tradicionales.

1.1.4 Proceso de Socialización Organizacional

Para lograr una buena integración de los nuevos empleados que contrata una organización se necesitan tener buenos programas de socialización

organizacional, ya que a través de ellos se da a conocer al nuevo talento la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, aunado a que le permiten conocer las actividades que realizará en su nuevo puesto.

Es importante que en estos programas participe el Jefe inmediato, para que le dé a conocer los objetivos y resultados que espera obtener del puesto.

El departamento de recursos humanos es el encargado de dar seguimiento a los programas y lograr que el proceso de integración sea rápido, ya que entre más rápido se integre el nuevo talento, así será el impacto en los resultados.

Para Alles, (2007a) este proceso de inducción (socialización organizacional) es: “un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo”.

Allles, (2007a) divide el proceso en dos partes:

- ❖ “Inducción a la organización. Se refiere al conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercado y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad; cultura, misión, valores ... en síntesis, la inducción a la organización tiene por objeto desarrollar una serie de unidades temáticas básicas referidas al negocio, a la cultura y al desarrollo del personal, que todo nuevo empleado debe conocer”

- ❖ “Inducción al puesto de trabajo: tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante

qué se espera de él en términos de resultados y comportamientos, y clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a cargo. Igualmente explicar cómo funciona el equipo de trabajo en cuanto a tareas, estándares laborales, reuniones usuales de trabajo y sus objetivos, etcétera.”

Algunos de los métodos más utilizados por su fácil manejo son: carpetas con información de la organización, videos, cursos y si se cuenta con una página de intranet, se da el acceso para que el personal se identifique con la empresa.

Para Chiavenato (2011) son cinco los métodos más comunes:

- ❖ “Planeación del proceso de selección. Es un esquema de entrevistas de selección por medio del cual se le permite al candidato conocer su futuro ambiente de trabajo.”
- ❖ “Contenido inicial de la tarea: al inicio de la carrera del nuevo empleado en la organización, el gerente le puede dar tareas desafiantes que le permitan experimentar el éxito.”
- ❖ “Papel del gerente. El gerente puede designar a un supervisor para que se haga cargo del nuevo empleado, quien actuara como tutor para acompañarlo y orientarlo durante su periodo inicial en la organización”
- ❖ “Grupos de trabajo. El gerente puede atribuir la integración del nuevo empleado a un grupo de trabajo, el cual puede desempeñar un papel importante en la socialización.”

- ❖ “Programas de socialización o inducción. Son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización.”

No importa el método a utilizar en este proceso, lo que sí es importante es involucrar al trabajador con la organización, dando seguimiento a su programa de socialización, para poder garantizar el cumplimiento de los objetivos del puesto que ocupara el nuevo integrante.

1.1.5 Proceso de Capacitación y desarrollo.

Los programas de capacitación implementados en las empresas nacen de la Detección de las Necesidades que requiere cada uno de los trabajadores, para esto es importante señalar que se debe partir de lo requerido en el perfil del puesto, para lo cual se puede hacer uso de la herramienta denominada “evaluación de desempeño” para determinar las brechas existentes entre el desempeño actual del trabajador y el requerido en base a lo establecido en su perfil.

Para Chiavenato (2011), los procesos de desarrollo de los recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional y define capacitación como: “El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Siliceo (2008) define a la función de la capacitación como: “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”

Tomando como base las brechas detectadas, se pueden determinar las necesidades de capacitación, dando prioridad a las más importantes, para enfocar la capacitación en las áreas de oportunidad de cada uno de los trabajadores.

Existen diversos métodos para la Detección de Necesidades de, Capacitación, los cuales se aplicarán considerando los requerimientos de la organización.

Silíceo (2008) considera los siguientes métodos:

- ❖ Comités
- ❖ Informes y opiniones de consultores externos
- ❖ Diagnostico organizacional
- ❖ Comités de asesorías
- ❖ Centro de evaluación
- ❖ Encuestas de actitud
- ❖ Grupos de discusión
- ❖ Entrevistas con el personal
- ❖ Entrevistas de salida
- ❖ Petición directiva expresa
- ❖ Observación de conducta-actitud
- ❖ Evaluación del desempeño
- ❖ Reportes y documentos de desempeño
- ❖ Cuestionarios
- ❖ Pruebas de habilidad

Los programas se inician para capacitar a los empleados para el desempeño eficiente de sus actividades laborales, pero también ayuda a

desarrollar su talento, Alles (2006) clasifica los métodos para el desarrollo de personas en:

Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo:

- ❖ Coaching.
- ❖ Rotación de puestos
- ❖ Asignación a comités
- ❖ Asistente de posiciones de dirección
- ❖ Paneles de gerentes en entrenamiento.

Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo:

- ❖ Cursos formales de capacitación.
- ❖ Lecturas guiadas.
- ❖ Capacitación on line.
- ❖ Seminarios externos.
- ❖ Método de estudio de casos
- ❖ Juegos gerenciales.
- ❖ Programas relacionados con universidades.
- ❖ Role- playing (o entrenamiento a través de la simulación).
- ❖ Actividades outdoors o fuera del ámbito laboral
- ❖ Codesarrollo.

1.1.6 Proceso de Evaluación de Desempeño.

La evaluación de Desempeño es una de las herramientas más importantes de la Gestión de Recursos humanos, ya que a través de este, se pueden determinar las capacidades actuales del personal, conformando lo que se denomina “Inventario de Talento”, y las requeridas por el puesto que ocupa cada

trabajador, ayudando a determinar las brechas entre el desempeño actual y el requerido para el logro de los objetivos organizacionales.

Jellison (2007) define el análisis de desempeño:

“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.”

Chiavenato (2011):

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistémica de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”

Para Evaluar el Desempeño de una persona se toma como base el perfil del puesto, ya que es el que contiene las actividades, deberes, responsabilidades y objetivos que debe realizar el personal en un periodo determinado. Es importante que estos estén actualizados y alineados a los objetivos de la empresa. Sin esta herramienta el proceso de Gestión de Recursos Humanos se vería afectado y por consiguiente los resultados que se esperan de él.

Luna (2008) menciona la importancia de que la evaluación esté relacionada con el puesto:

“El objetivo de la evaluación de desempeño está directamente relacionado con el puesto: el sistema solo califica elementos de importancia vital para obtener

éxito “en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

Hay que considerar que existen varias metodologías para realizar esta evaluación, lo que debemos tener presente es que para que sea integral, debe de haber retroalimentación, concientizar al personal para que acepte sus debilidades sin que esto genere mal clima laboral, de aquí que lo más importante es que esta sea objetiva, que se eliminen las percepciones personales sobre los trabajadores, por lo que entre más evaluadores se integren a este proceso, será más objetiva.

Para Alles (2008a) los métodos de evaluación de desempeño se clasifican en base a lo que miden: características, comportamientos o resultados.

Métodos basados en características:

- ❖ Escalas graficas de calificación
- ❖ Métodos de escalas mixtas
- ❖ Método de distribución forzada
- ❖ Método de formas narrativas.

Métodos basados en el comportamiento:

- ❖ Método de incidente critico
- ❖ Escala fundamentada para la medición de comportamiento.
- ❖ Escala de observación de comportamiento

Métodos basados en resultados:

- ❖ Mediciones de productividad
- ❖ Administración por objetivos

Los métodos más utilizados son los basados en características por su fácil manejo y bajo costos, sin embargo son los menos objetivos. Hay que considerar que para la aplicación de cualquier método es necesaria la retroalimentación de los resultados que se obtienen con los trabajadores, si no existe esta comunicación no habrá mejora en los resultados organizacionales.

Para Chiavenato (2011) los métodos tradicionales de la evaluación de desempeño son:

- ❖ Método de escalas graficas
- ❖ Método de elección forzada.
- ❖ Método de investigación de campo.
- ❖ Método de Incidentes críticos.
- ❖ Método de comparación por pares
- ❖ Métodos de frases descriptivas.

De igual forma se recomienda que las evaluaciones se realicen por más de dos personas, con la finalidad de evitar la subjetividad a la que se exponen las evaluaciones del trabajador, hay que recordar que somos seres humanos con percepciones diferentes y esto puede hacer que las evaluaciones desvíen sus objetivos.

Si se aplican Métodos de evaluación donde el comportamiento sea la base de la evaluación, se requiere entrenar a los evaluadores sobre lo que se pretende medir, con la finalidad de que la evaluación sea lo más objetiva posible. El método más común dentro de esta Clasificación es la Evaluación de 360°.

Werther & Davis (2008):

“En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo – o el grupo- necesita crecer y afianzarse”.

Los beneficios que se obtienen de la aplicación de un método de evaluación son muchos, considerando los objetivos que la organización pretende alcanzar en su aplicación.

Werther & Davis (2008):

- ❖ “Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- ❖ Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- ❖ Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- ❖ Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- ❖ Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- ❖ Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- ❖ Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.

- ❖ Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.”

Y una parte importante de este proceso es que se logra encaminar la conducta de los empleados al logro y cumplimiento de metas y objetivos, como dicen Almagro, de Martín, de Benito, Rivera, Herrera, et al (2004):

“La principal aportación de la evaluación y gestión del desempeño es la correcta orientación de la conducta de los empleados para la consecución de los objetivos empresariales.”

1.1.7 Planes de Carrera y Sucesión.

Los planes de carrera y sucesión se relacionan con los objetivos y metas tanto del trabajador como de la organización. En los planes de carrera los empleados establecen las metas que esperan alcanzar dentro de la organización y en los planes de sucesión la empresa establece técnicas para realizar “la planeación del talento humano”, que está relacionada con la demanda de empleados que tendrá una organización a corto, mediano o largo plazo.

Para Silíceo (2008), el objetivo general de un programa de planeación y carrera es:

“Determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización”.

Para Werther & Davis (2008), la planeación del capital humano tiene como objetivo:

“Estimar la demanda futura del personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existen dentro de una filosofía proactiva”

Contar con planes de carrera y sucesión tiene muchas ventajas para las organizaciones, Werther & Davis (2008) los relacionan:

Planeación del Capital Humano:

- ❖ “Se obtiene información relevante para implantar los programas de capacitación y desarrollo.
- ❖ Permite una mejor identificación y selección del talento
- ❖ Conduce a una valuación estratégica de sueldos.
- ❖ Lleva a la disminución de costos de rotación
- ❖ Facilita la mejor utilización del capital humano.
- ❖ Se logran considerables economías de escala en las contrataciones de personal.
- ❖ Se enriquece la base de datos de capital humano, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- ❖ Se contribuye a una mejor coordinación de programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado”.

Planeación de la Carrera Profesional:

- ❖ “Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal. Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear en la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste a las necesidades de la compañía y del individuo.
- ❖ Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción. La planeación de carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento humano y mantenerlo motivado.
- ❖ Facilita la ubicación internacional.
- ❖ Disminuye la tasa de rotación. Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia a la organización, y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- ❖ Satisface las necesidades psicológicas del empleado”.

1.1.8 Clima Organizacional.

El clima de las organizaciones está relacionado con las percepciones de los empleados relacionadas con varios factores conductuales el más importante es la motivación.

Chiavenato (2011) comenta:

“Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción,

depresión y en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumultos, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización”.

Para Almagro, De Martín, De Benito, Rivera, Herrera, San Andrés, Córdoba, Gallego, Martín & Bona (2004), existen diversos factores que influyen en este tema como son: “la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, el sistema retributivo y de ventajas sociales, el grupo de trabajo.”

Hellriegel & Slocum (2009), comentan que para mejorar el comportamiento organizacional se deben tener en cuenta cuatro componentes básicos: “1) las competencias clave que sustentan e integran los otros tres componentes, 2) el individuo en las organizaciones, 3) los líderes y los equipos en las organizaciones y 4) la organización misma”.

Para Stephen (2004) la investigación del Comportamiento Organizacional se interesa en tres actitudes en particular: “satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo y compromiso con la organización”.

“Satisfacción con el trabajo. Este término, también conocido como satisfacción laboral, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo.”

“Participación en el trabajo. Es una adición más reciente a la bibliografía del Comportamiento Organizacional, pero una definición factible sería que la participación en el trabajo mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal”.

“Compromiso con la Organización. Se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.”

A pesar de que el Clima Organizacional se basa en las percepciones individuales que son subjetivas, se puede llegar a medir el grado de satisfacción que tienen los empleados dentro de las organizaciones, ya que a través de esta se refleja el nivel de motivación que tienen en ese momento dentro de la empresa. Hay que tomar en cuenta que un personal altamente motivado genera mejores resultados en los objetivos empresariales.

1.2 MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

1.2.1 Modelos generales para la determinación de competencias

Una de las áreas de especialización más requeridas es sin duda, la Gestión por Competencias, término que va mucho más de ser una moda, ya que es la manera más efectiva de unificar las prácticas de recursos humanos con las prácticas del negocio.

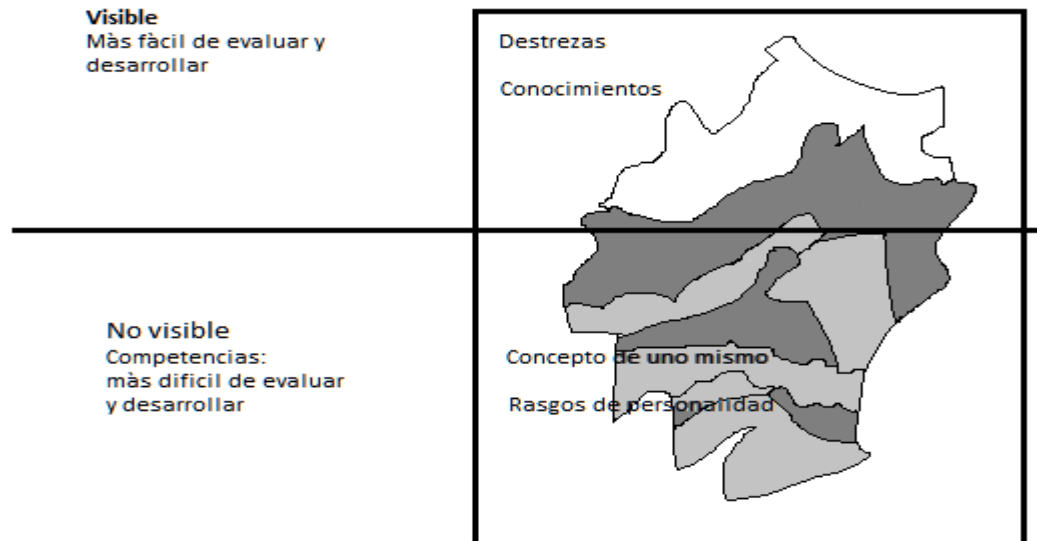
Gestión por competencia, (2013: web) comenta que la Gestión por competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso, surge con el sesgo del paradigma positivista, tomando auge en la práctica empresarial a partir de 1990.

La diferencia entre la Gestión Tradicional y la Gestión por Competencias radica en que el primero alcanza la “suficiencia” de la gestión de los recursos humanos y el segundo, alcanza la “excelencia”, ya que no se considera sólo la parte del conocimiento que pueda tener una persona y que haya demostrado.

Alles, (2007b) explica el Modelo “Iceberg” de Spencer & Spencer, donde divide gráficamente las competencias en dos grandes grupos:

“Las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad”. (p.25) Figura 1.2.

Figura 1.2 Modelo del Iceberg



Fuente: Alles, 2007.

CEDIN explica que los modelos de competencias traducen los conocimientos, habilidades, motivos y atributos de las personas en conductas observables y repetibles, que pueden ser fácilmente identificables y modeladas mediante la gerencia del talento. Las competencias determinan las conductas que producen resultados para la empresa, ya sea en el desempeño de un rol/cargo o en otras situaciones organizacionales.

Rodríguez (s.f: web) considera:

“El Modelo de Competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor”.

Definiciones:

Según el Diccionario de la Real Academia Española, (2001):

“Competencia” en su cuarta acepción, significa “aptitud, idoneidad”

“Aptitud” por su parte significa “suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo”

“Idoneidad” significa adecuado y apropiado para una cosa”.

Alles (2006) menciona la definición de Spencer & Spencer:

“Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. (p.59)

“Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales”.

“Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño”.

La autora de la presente investigación opina que la “Gestión por competencias, es la Administración Integral del Recurso Humano, entendiéndose como la administración del conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos, actitudes y valores que posee el Recurso Humano, con la finalidad de alinear todos estos conceptos con los objetivos y resultados que espera la Organización”.

Castaño & Macías (2005) mencionan que “en el mundo laboral las competencias surgieron en la década de los 60, cuando se comenzaron a implementar nuevos procesos de organización del trabajo.”

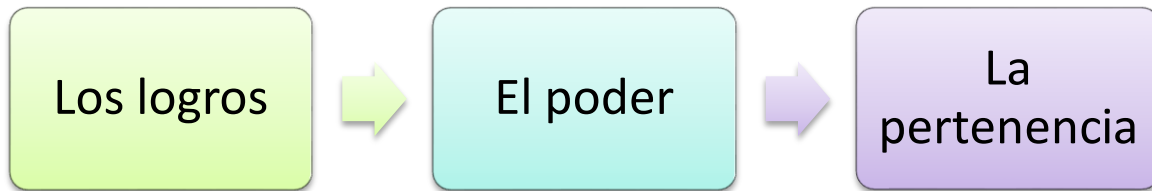
Sin embargo el tener los conocimientos necesarios para el logro de los objetivos, así como las competencias no garantizan el éxito, ya que la motivación juega un papel importante.

Chávez (2006) anexa algunas definiciones de motivación:

“La palabra motivación se deriva del vocablo latino moveré, que significa mover. La palabra designa una fuerza motriz, psicológica en este caso. Ha sido definida como: “El conjunto de razones que explican los actos de un individuo”, o bien, “la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa”.

La motivación ha sido estudiada por muchos autores, entre ellos David McClelland, quien ha definido los tres sistemas importantes de la motivación humana: 1) los logros como motivación; 2) el poder como motivación, y 3) la pertenencia como motivación: Figura 1.3.

Figura 1.3 La motivación humana según David McClelland



Fuente: Alles, 2007.

Chávez (2006) menciona estos tres sistemas:

“Según McClelland, las personas se motivan principalmente por tres factores: realización, afiliación y poder. La motivación a la “realización” consiste en lograr metas con miras a obtener un beneficio de ellas; la motivación por la “afiliación” se orienta a establecer contactos cercanos con las personas y la motivación al poder se caracteriza por el deseo de influir sobre los demás.”

David McClelland introduce el concepto de competencias como una manera de determinar las características que deben tener los empleados para que las empresas alcancen altos niveles de productividad y rentabilidad.

El desempeño laboral está condicionado por una serie de factores, algunos personales y otros del entorno y contexto y los diversas consultorías manejan modelos diferentes para la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Según Saracho, (2005), son solo tres grandes modelos de competencias, los demás existentes son variaciones de estos:

- ❖ “Modelo de Competencias Distintivas: Lo creó y desarrollo David McClelland, y se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características, ya que dichas personas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior. Toda la corriente de pensamiento que ha surgido en torno al concepto de “talento” se sustenta en las premisas de este modelo”. (p.33)

- ❖ “Modelo de Competencias Genéricas: Se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas. Este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking”.

- ❖ “Modelo de Competencias Funcional: Se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción. Es decir, cada puesto en cada organización debe

establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado. Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno al concepto de “competencias técnicas”, “normalización de competencias” y “certificación de competencias” se sustentan en las premisas de este modelo”. (p. 34)

Este modelo se basa en la aplicación de los tres modelos a la misma organización, tomando como punto de partida para aplicarlos el nivel de la estructura jerárquica en el que se va a implementar así como al el uso que se dará a las competencias.

De esta forma el modelo de Competencias Distintivas se aplicara al nivel jerárquico que es estratégico para la organización.

El modelo de Competencias Genéricas se aplicara al nivel medio de la estructura jerárquica (Táctico).

Y el último Modelo que es de Competencias Funcional se aplicara al nivel operativo.

Existen muchos modelos que parten de la Definición de Competencias Generales (organización) y competencias específicas (puesto) alineadas estratégicamente a la visión, misión y objetivos organizacionales, haciendo uso de los denominados “Diccionarios de competencias”, el Modelo de Alles es uno de ellos.

Alles (2008a) plantea un resumen de los pasos que se requieren para la implantación de su modelo de gestión por competencias:

- ❖ Definición(o revisión) de la Visión y misión de la organización.

- ❖ Definiciones de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.
- ❖ Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- ❖ Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- ❖ Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- ❖ Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

Otros modelos de Gestión Estratégica de Recursos Humanos son los que se alinean a los objetivos organizacionales tomando como base el proceso de creación de valor tal es el caso del Cuadro de Mandos de los Recursos Humanos (Becker, Huselid & Ulrich (2002))

Este modelo incluye siete pasos.

- ❖ Estrategia empresarial claramente definida
- ❖ Crear la conciencia para que RRHH se convierta en un activo estratégico
- ❖ Creación de un mapa estratégico (creación de valor)
- ❖ Un mapa estratégico del proceso de creación de valor contiene hipótesis, o predicciones, sobre que procesos de la organización orientan el rendimiento empresarial.
- ❖ Identificar los productos de RRHH en el mapa estratégico
- ❖ Combinar la arquitectura de RRHH con los productos de RRHH
- ❖ Diseñar el cuadro de mando estratégico de RRHH
- ❖ Implementar un sistema de dirección a través de la medición

Becker, Huselid & Ulrich (2002) resumen:

“Desarrollar un cuadro de mando efectivo requiere un claro entendimiento de la estrategia eficaz y de los objetivos operacionales de la empresa, así como de una verdadera reafirmación de las competencias y las conductas que deben mostrar los trabajadores para conseguir dichos objetivos. Los cuadros de mando, de la empresa en general o de la función de RRHH, crearan valor solo si están estrechamente vinculados con la estrategia competitiva y los objetivos operacionales más amplios de la empresa.”

Otros modelos de Gestión de Recursos Humanos alinean al talento humano con los objetivos organizacionales, tomando como una herramienta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Sánchez, Fernández, Alcázar, Romero & Sánchez (2004) plantean en su modelo como primer punto la definición de la misión de la empresa que se debe traducir en objetivos específicos, para esto primero se debe realizar un análisis del entorno externo e interno de la empresa, de igual forma analiza las actividades de RRHH que realiza la competencia y sus resultados. De este análisis se definen las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, confrontando la información con el proceso FODA.

Elegida la estrategia, comienza la fase de implantación:

“Estrategias de adquisición de competencias, también denominadas de afectación, que incluyen las acciones encaminadas a que la empresa pueda disponer de las personas que necesita en cada momento para acometer las acciones oportunas que permitan implantar con éxito la estrategia.”

“Estrategias de desarrollo de competencias, que incluyen un conjunto de acciones cuyo objetivo es asegurar que los individuos posean las habilidades, conocimiento, actitudes y experiencia que se precisen y que esto permita 1) la mejora del rendimiento de los empleados en el trabajo, 2) que la empresa se asegure de que podrá disponer en un futuro de los RRHH que necesite, y 3) el crecimiento y desarrollo de los propios individuos.”

“Estrategias de estímulo de competencia. Aquí se incluyen una serie de actividades que tiene por objeto motivar a las personas de la organización para que desarrollen las conductas adecuadas y se esfuercen en la consecución de los objetivos estratégicos.”

Definir el modelo que más se adecua a las organizaciones no es tarea fácil, sobre todo cuando el modelo seleccionado es el de “Gestión de Recursos Humanos por competencias”, requiere de mucha preparación tanto para los evaluadores como para el personal sujeto a evaluación, así como la difusión y concientización de los objetivos del Modelo, tratando con esto de evitar los efectos halo.

Lo que hay que tomar en cuenta, es que un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias, aporta mucho a los trabajadores y a la organización, equilibrando e integrando los procesos administrativos de: Selección y Contratación, Socialización Organizacional, Capacitación, Evaluación de desempeño y Clima Organizacional.

Los beneficios más importantes de estos Modelos son:

- ❖ Integra la formación y desarrollo personal con las estrategias del negocio.

- ❖ Alinea los programas de Capacitación en base a las necesidades reales de cada puesto.
- ❖ Permite al trabajador identificarse con los objetivos de su puesto y de la organización.
- ❖ Mejora la evaluación de desempeño, generando objetividad y retroalimentación para el desarrollo oportuno de deficiencias.
- ❖ Controla la evolución de los niveles de compensación y retribución, al integrarlos con el desarrollo de competencias.

1.2.2 Clasificación de las competencias.

Existen diversas clasificaciones de competencias, la clasificación más común es la que hace referencia a tres aspectos básicos en el desempeño:

“Competencias relacionadas con el SABER: Conocimientos técnicos y de gestión.

Competencias relacionadas con el saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.” (Gallego, web: 2007)

Castaño (2005) menciona que desde la psicología laboral se clasifican en competencias umbral y competencias clave.

“Las primeras permiten un desempeño normal o adecuado a una actividad; las segundas se refieren a características que posibilitan a las personas

desempeñar de la manera más sobresaliente una actividad, aportándole ventajas competitivas a la organización en su conjunto.”

Una de las clasificaciones más reconocidas es la de Vargas, citado por Tobón para quien se clasifican en competencias básicas, genéricas y específicas dentro de los contextos del diseño curricular y evaluación educativa.

Básicas. Son las fundamentales para vivir en la sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral, se forman en la educación básica y media.

“Genéricas. Son aquellas comunes a varias ocupaciones o profesiones.”

“Específicas. Son todas aquellas propias de una determinada ocupación o profesión y por las cuales se distingue un trabajador de otro, un técnico o un profesional de otro. Son los comportamientos observables que se relacionan directamente con la utilización de conceptos, teorías o habilidades propias “

Existe otra Clasificación que son Competencias Clave, Transversales y Específicas.

Para Spencer y Spencer (1993) tomando como base su Modelo del Iceberg, se identifican cinco: motivación, características, concepto propio, conocimientos y habilidades.

Alles (2007b) menciona en su obra la Clasificación de Spencer y Spencer:

Competencias de logro y acción
Competencias de ayuda y servicio
Competencias de influencia

Competencias gerenciales
Competencias cognoscitivas
Competencias de eficacia personal

Saracho (2005) clasifica las competencias en distintivas, genéricas y funcionales acorde con sus tres modelos planteados:

“En el modelo de competencias distintivas considera una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, motivaciones, actitudes, rasgos y conocimientos aplicados o knowhow.”

“El modelo de competencias genéricas hace hincapié básicamente en los comportamientos y por lo tanto en las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo; mientras que solo incluye algunos conocimientos específicos en escasas ocasiones, y toma la motivación como un aspecto de la persona que soporta los comportamientos pero no es modificable o desarrollable, por lo que solo se identifica a modo de dato anexo.”

“En el modelo de competencias funcional se toman en cuenta principalmente los conocimientos técnicos y aplicados, las habilidades específicas o destrezas; mientras que los aspectos actitudinales se tienen en cuenta como soporte de ciertos modos o maneras requeridas para hacer bien el trabajo. “

Alles (2007a) clasifica las competencias en función de la estrategia de la organización: Competencias Cardinales y Competencias Específicas.

“Competencias Cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.”

“Competencias Específicas: requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.”

Según CINTERFOR/OIT (2005) se pueden clasificar en dos: las competencias poseídas y las competencias desarrollables.

Las competencias poseídas están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su razonamiento, sus actitudes, etc. (poco modificables).

Las competencias desarrollables son técnicas y de operación y están representadas por conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación. (Se pueden desarrollar).

Derivado que el enfoque en competencias ha tenido mayor auge a niveles gerenciales, las grandes organizaciones realizan esfuerzos por mejorar estos niveles de competencias en sus directivos.

Hellrieger, Jackson & Slocum (2008) identifican seis competencias gerenciales clave:

- Competencia para la comunicación.
- Competencia para la planeación y gestión.
- Competencia para el trabajo en equipo.
- Competencia para la acción estratégica.
- Competencia multicultural.
- Competencia para la auto administración.

Son muchas las clasificaciones que hay sobre competencias, lo importante es saber identificar el modelo que más se apegue a la estructura organizacional donde se implementara y darles el nombre que sea más conveniente.

1.2.3 Metodología de Implantación.

La metodología aplicada a los modelos de Gestión de Recursos Humanos basados en competencias, se realiza a través de herramientas como: Las entrevistas de eventos conductuales, la entrevista de Índices Críticos y el panel de expertos. Todas estas herramientas requieren de expertos en el uso y aplicación de los mismos.

Hay diversas metodologías planteadas para la implementación de un modelo de Gestión por competencias.

Rodríguez (s.f: web) define solo seis etapas para implantar un modelo de competencias:

- a) Identificación de los factores clave de la organización. Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia.
- b) Definición del directorio de competencias. Comprende tanto las competencias genéricas u organizacionales como las específicas.
- c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo. Asignación de competencias requeridas a cada puesto de trabajo.
- d) Evaluación de las competencias personales. Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de

requerimiento de cada competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales.

- e) Identificación de la brecha de competencias. El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas.
- f) Elaboración de planes de acción. A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos.

Canales (2008) incluye también seis pasos como metodología:

Formación de grupo Experto. Es importante señalar que este equipo debe ser conformado por personas principalmente pertenecientes a la organización, que posean visión de futuro y experiencia vigente en los puestos que serán analizados.

Diagnóstico Organizacional. Toda implementación de mejoras, cambios y reordenamiento de procesos al interior de una organización, debe ir asociado a un previo diagnóstico. Dentro de las herramientas generalmente aceptadas se encuentran el Análisis FODA, Análisis de las fuerzas competitivas, test de motivación, etc.

Análisis de puestos de trabajo. Este análisis constituye una de las piezas claves para la elaboración de la gestión por competencias y de acuerdo a la teoría actual, la realización de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) implica un sinnúmero de tareas que es preciso desarrollar

en forma minuciosa y con toda la información que se pueda recabar respecto a lo que una persona hace en un puesto determinado.

Identificación y Descripción de Competencias. En esta fase se extrae del listado descriptivo de tareas, las competencias requeridas para el desarrollo de un cargo o puesto dentro de la organización. Esta definición de competencias debe ser desarrollada por un grupo experto o analistas.

El Diseño de Perfil del Cargo. Esta fase involucra publicar las competencias mínimas requeridas para el desempeño exitoso de un determinado cargo en un formato preestablecido.

Plan de Entrenamiento y promoción interna. Una vez identificadas las competencias y elaborado el perfil, el entrenamiento hacia el cargo puede ser específico, cuantificable y renovable en forma permanente.

La metodología de Alles (2007b) se integra por los siguientes pasos:

Definir visión y misión

Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.

Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización

Validación de las competencias.

Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Saracho (2005) establece una metodología de Implementación diferente por cada uno de los tres modelos que contempla:

Para el modelo de Competencias Distintiva:

- ❖ Identificación de las personas que obtienen resultados sobresalientes.

- ❖ Identificar los comportamientos específicos que las personas de desempeño superior realizan para alcanzar esos resultados.
- ❖ Realizar Entrevistas Conductuales. En este se identifican también los comportamientos de quienes tienen un desempeño promedio e incluso bajo.
- ❖ Los comportamientos identificados son analizados y desagregados por expertos con el objetivo de descifrar que características, o combinación de características, poseen dichas personas y que son las que les permiten comportarse de tal manera.

Para el modelo de Competencias Genéricas:

- ❖ Se selecciona un grupo de empresas exitosas y se identifican las mejores prácticas de cada puesto o rol en cada una de ellas.
- ❖ Se aplica la técnica del índice crítico de Flanagan, ya sea a través de entrevistas o cuestionarios autoadministrables
- ❖ Se generalizan las conductas siguiendo la regla del mínimo común denominador del comportamiento de las personas que ocupan esos puestos.
- ❖ Identificados los comportamientos, estos se agrupan bajo la denominación de conductas clave o conductas críticas y a dicho conjunto se le asigna un nombre y se redacta una definición genérica sobre la competencia así identificada.
- ❖ Las competencias se agrupan en taxonomías o diccionarios de competencias que por lo general refieren a puesto de gestión.
- ❖ Finalmente se reúne un grupo de personas conocedoras de los puestos o roles de la organización, y guiados por consultores o expertos eligen las competencias que se asignaran a cada puesto o rol.

Para el modelo de Competencias Funcionales:

- ❖ Parte del mapa de procesos y la cadena de valor de cada empresa particular.
- ❖ Una vez identificados los procesos y el valor que agrega cada uno de ellos se identifican los resultados que cada proceso entrega y se realiza un análisis o desagregación de dichos resultados por planta, división, área, jefatura o cualesquiera sean las unidades funcionales en la que este expresada la estructura organizacional en cada uno de sus procesos. El panel de expertos realiza la desagregación lógica o funcional acerca de cómo un resultado mayor es el producto de otros resultados menores, y como esos resultados menores son a su vez el resultado de otros más pequeños. Lo que importa son los comportamientos mínimos y necesarios que cualquiera debe realizar para lograr dichos resultados
- ❖ Identificados esos resultados mínimos, que pueden ser realizados por un solo individuo, se procede a redactarlos de manera tal que expresen conductas.
- ❖ Los criterios de desempeño así identificados se agrupan en catálogos cuyo grado de generalidad abarca solo a determinados cargos llamados genéricos o familias de cargo
- ❖ Las competencias así definidas conforman una norma de competencia, es decir, una regla o referente para la medición del desempeño individual y organizacional.

Cada consultoría y experto de Recursos Humanos aplica la metodología que le ha dado resultados positivos en las organizaciones, sin embargo hay que analizar qué modelo se adecua más a la estructura y objetivos organizacionales de la empresa donde se desea implementar un modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias. El encargado de este análisis dentro de las organizaciones corresponde al Departamento de Gestión de Recursos Humanos por lo que su papel es fundamental en la ejecución de estos modelos.

1.2.4 Identificación y Construcción de Competencias.

Para poder implementar un modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias, como primer paso se tiene que identificar las competencias requeridas en base al modelo seleccionado.

Entre las técnicas más comunes para la identificación de competencias se encuentran:

- ❖ Las entrevistas
- ❖ Simulaciones Grupales
- ❖ Entrevista de Índices Críticos B.E.I.
- ❖ Fichas de Evaluación.
- ❖ Assessment Center Method

En el Modelo de Saracho (2005) se incluye una metodología para la identificación y construcción de cada tipo de Competencias.

Identificación y construcción de Competencias Distintivas.

La identificación de competencias en este modelo se realiza a través de dos pasos fundamentales:

- ❖ Definición de competencias requeridas.
- ❖ Entrevista de Eventos Conductuales

El primer paso para la identificación de competencias en este modelo consiste en reunir un equipo de trabajo conformado por actores clave de la empresa (directores, gerentes en línea, personal de staff y cualquier persona de la empresa que pueda aportar al cumplimiento de las tareas que deberán realizar. Llamado Grupo Estratégico.

La tarea fundamental del Grupo Estratégico es brindar información al experto en competencias para que pueda identificar las expectativas de comportamiento y desempeño de aquellos puestos, roles o funciones para los que se identifican las competencias.

El objetivo de una Entrevista de Eventos Conductuales es obtener de los entrevistados (empleados de desempeño superior) un relato detallado acerca de que comportamientos específicos realizaron en el pasado para llevar a cabo su trabajo; básicamente haciendo hincapié en los resultados que ellos consideran actualmente como exitosos.

Una vez administradas las entrevistas de eventos conductuales, el paso siguiente para la construcción de competencias consiste en transcribir literalmente cada entrevista y codificarla. La codificación es un método de rastreo informacional que se realiza con el fin de “separar” aquellas partes del relato cuyo contenido será procesado para la identificación o construcción de competencias.

Identificación y construcción de Competencias Genéricas

Lo típico de este modelo son los diccionarios, taxonomías o catálogos universales que las consultoras ponen a disposición de sus clientes a modo de menú.

La herramienta utilizada para la identificación de competencias en este modelo es la técnica de Incidente Crítico, desarrollada por Flanagan en 1954. Esta técnica consiste en “un procedimiento concebido para reunir ciertos hechos importantes que afectan al comportamiento en unas situaciones definidas”. A través de esta técnica se identifican las conductas eficaces e ineficaces para un puesto de trabajo en una organización determinada. Dicha recolección de información se realiza mediante cuestionario o entrevistas.

Las competencias identificadas a través de esta técnica son luego adaptadas a los cargos según los requerimientos de cada organización a través de sesiones de debate en las que participan “actores clave” de la organización y los expertos en competencias de las consultoras.

El proceso de análisis de información consiste en tomar el catalogo, diccionario, catastro, o taxonomía de competencias y “elegir” las competencias que son necesarias para cada cargo.

Identificación y construcción de competencias funcionales

Durante la realización del mapa funcional, el coordinador del panel de expertos debe conseguir identificar y documentar los siguientes elementos: Función, Subfunción, Unidad de competencia, Elemento de competencia, Criterios de desempeño, Evidencias de desempeño, Evidencias de conocimiento, Contexto de aplicación y Recursos.

Una vez elaborado y revisado el mapa funcional y haber identificado los elementos antes mencionados, se habrán identificado las unidades de competencia.

Cada competencia describirá los resultados y comportamientos que un trabajador debe lograr y demostrar en el desempeño de su función y cumplirán con las siguientes condiciones:

- ❖ Corresponderán a funciones del último nivel del mapa funcional.
- ❖ Identificarán lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo
- ❖ Describirán los resultados de lo realizado y no los procedimientos.
- ❖ Estarán expresadas en un lenguaje que tenga sentido para todos lo que la utilizarán.

- ❖ Describirán funciones aplicables en los diferentes contextos donde el trabajador deberá demostrar su competencia.
- ❖ Permitirán la demostración y la evaluación. Expresaran prácticas laborales seguras y saludables.

Identificar y Construir competencias no es sencillo, se requiere de expertos en el manejo de las técnicas de construcción de competencias, y se tiene que trabajar conjuntamente con los especialistas de las organizaciones que son los que conocen a profundidad la organización.

1.2.5 Metodología de Evaluación.

Existen diferentes métodos de Evaluación de competencias las de mayor utilización y planteadas para estos tipos de modelos encontramos tres: las evaluaciones de 360°, de 180° y las evaluaciones de 90°.

Evaluación de 360°. Es una de las herramientas más completas para la evaluación de competencias, ya que bien realizada es muy objetiva y logra aumentar la productividad de los empleados y de la organización. Como su nombre lo indica este proceso de evaluación es completo porque incluye la autoevaluación, la de los jefes, la de los compañeros de trabajo y la de los subordinados, reduciendo con esto la subjetividad del proceso.

Sobre esta evaluación Alles (2008a) comenta:

“La evaluación de 360°, también conocida como feedback, es un esquema quizá más sofisticado que los tradicionales y permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. No todos evalúan a todos, sino que a una persona la evalúan el jefe, el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados. Puede incluir otras personas

como proveedores o clientes. Cuantos más evaluadores participen, el sistema adquiere mayor objetividad.”

Evaluación de 180°. Es una versión simplificada de la Evaluación de 180°, se diferencia de la otra porque en este proceso no participan los subordinados

Para la aplicación de este modelo Alles (2006) recomienda:

“Se recomienda la aplicación de la evaluación de 180 grados como un paso previo a la de 360 ° grados. El primer año de su implantación se sugiere aplicar la evaluación involucrando a jefes y pares sin incluir a subordinados o supervisados, para en el segundo año completar “el círculo”, es decir, incorporar a los supervisados en la siguiente aplicación de la herramienta. Asimismo, en una organización se aplica la evaluación de 180 grados cuando una persona no posee otras que le reportan.”

Evaluación de 90°. Este tipo de evaluación solo es entre el Jefe y el colaborador. La evaluación de desempeño 90" es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Alles (2008c) considera otros métodos de evaluación:

“Assessment Center Method (ACM). Evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos, para conocer el grado de desarrollo de competencias de las personas en el momento de implementar gestión por competencias.”

“Entrevista por incidentes críticos (BEI: sigla que corresponde a la expresión inglesa “behavioral event interview”). Se trata de un tipo especial de entrevista donde se exploran los incidentes críticos, tanto positivos como negativos, de una persona, junto con sus competencias.”

“Fichas de evaluación. Se trata de un documento diseñado a medida de cada organización donde el evaluado y/ o el evaluador, según corresponda, elige/n una serie de comportamientos representativos del accionar cotidiano sujeto a evaluación.”

“Ficha de evaluación reducida. Es un documento similar al anterior, pero que al ser más simple permite otros usos y aplicaciones.”

García (2012) considera un método de evaluación colectiva aplicable de cuatro a ocho personas como máximo, y que consiste en la resolución de ejercicios en grupo con materiales didácticos, utilizando dos observadores en los mismos. Esta evaluación es una propuesta derivado de los altos costos que implica la aplicación de un Assessment Center por ser una marca registrada.

“Los juegos de proceso se concentran en la observación de las habilidades técnicas, las personas tendrán que interactuar entre sí para planear aquellas acciones que les permitan obtener avances en el desempeño de la tarea; tendrán que negociar, revisar los recursos con los que cuentan, dosificar su utilización, restringir aquellos que tienen una baja cantidad; implica administrar, comunicarse entre sí de una manera eficiente, y escuchar a otros miembros de equipo. Tomaran en cuenta la diversidad de criterios y opiniones, ofrecerán alternativas y descartaran las poco viables, administraran el tiempo, organizaran a las personas de acuerdo a tareas específicas a realizar y negociaran entre los miembros del equipo o con otras personas pertenecientes a otros equipos que inclusive puedan ser

sus competidores, crearan estrategias para tomar decisiones, organizar procesos de producción y para el ofrecimiento de servicios; elaboraran esquemas de comercialización, promoción y venta; administraran financieramente sus proyectos y asignaran prioridades. Un ejercicio bien diseñado puede implicar todas estas tareas y algunas de ellas constituyen elementos de una competencia laboral o varias.”

Independientemente del método que se utilice de evaluación, la parte más importante de este proceso es el entrenamiento a los evaluadores y la concientización que tomen sobre el objetivo a alcanzar con esta metodología.

La comunicación también juega un papel importante, ya que se tiene que retroalimentar a los empleados sobre las metas a alcanzar y los resultados obtenidos. Con la finalidad de poder cumplir con estas metas antes de la evaluación, se recomienda, hacer una reunión previa con el evaluado para tratar los puntos que se evaluarán y en su caso tomar las decisiones que consideren pertinentes.

1.2.6 Aplicación del Modelo de Competencias a los distintos procesos de Recursos Humanos.

La aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias se interrelaciona con los procesos de Recursos Humanos de forma integral, creando un círculo de proceso entre ellos. Figura 1.4

Figura 1.4 Circulo de Procesos de Recursos Humanos Modelo de Gestión por Competencias.



Fuente: Elaboración propia, 2014

La parte fundamental de este modelo es el perfil de puesto, el cual debe estar diseñado contemplando las competencias que se requieren para el logro de los objetivos empresariales. Dependiendo del grupo jerárquico del perfil, será el grado de responsabilidad y los niveles de competencias requeridos. Partiendo de los perfiles de puestos se contemplan los procesos de Gestión de Recursos Humanos:

Selección y Contratación. Una vez definidas las competencias del perfil del puesto, se busca al candidato más apto, normalmente se lleva un plan de carrera en el caso de una fuente interna para lo que el candidato ya cuenta con una capacitación previa, facilitando la adecuación puesto- persona. En el caso de una fuente externa, normalmente se utilizan entrevistas.

Alles (2007b): “La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.”

Capacitación y desarrollo. De igual forma se toma el perfil del puesto y de la evaluación de competencias realizado sobre el mismo. De la comparación de de estas dos herramientas se determinan las brechas existentes, dando lugar al Programa de Capacitación y desarrollo basado en competencias que requiere el empleado para el logro de los objetivos.

Rodríguez (s.f: web):“Capacitación y desarrollo es el proceso mediante el cual se le brinda a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas en un cargo, que le permitan desempeñarse exitosamente.”

Evaluación de Desempeño. Para evaluar por competencias se requiere de herramientas que permitan detectar las conductas y comportamientos que formen parte de las competencias, este proceso es recomendable realizarlo por más de dos personas, con el objetivo de evitar la subjetividad, ya que es la base para la detección de las necesidades de capacitación.

Saracho (2005). “El objetivo de toda evaluación de competencias es la comparación entre las competencias de una persona y un estándar, cuyo resultado siempre es una brecha.”

Planes de carrera y sucesión. La adecuada planeación del personal permite aprovechar a las fuentes internas, generando un plan de carrera a nivel personal con la finalidad de cumplir con los objetivos empresariales, así como los personales de los trabajadores, contribuyendo a un sano clima organizacional.

Alles (2006) comenta:

“Los planes de carrera y sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.”

Programa de Incentivos. En base a las competencias y al desempeño de los trabajadores debe ser la compensación, con la finalidad de motivar la competencia sana, mediante la aportación de valor a las estrategias de la empresa.

Stephen (2004):

“El pago por capacidades es una alternativa al pago por puesto. En lugar de que el puesto de un individuo defina su categoría salarial, el pago según las capacidades (también llamado pago por competencias o pago por conocimientos) fija los niveles de pago de acuerdo con las capacidades que poseen los empleados o cuantas tareas puedan realizar.”

1.3. MODELO DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN MÉXICO.

En México se utiliza el Modelo de Certificación de Competencias Laborales aplicado a través del Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

El CONOCER (2010), es un Fideicomiso Público Paraestatal denominado Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales creado mediante Contrato de Fideicomiso de fecha 29 de abril del 2005, celebrado entre el Gobierno Federal por conducto de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, en su carácter de Fideicomitente Único de la Administración Pública Federal Centralizada, Nacional Financiera, S.N.C., Institución de Banca de Desarrollo, en su carácter de Fiduciaria y con la participación de la Secretaria de Educación Pública.

Tiene por objeto auxiliar al Ejecutivo Federal en las atribuciones que la Ley General de Educación establece, a fin de impartir formación para el trabajo, misma que procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificado, para lo cual realizará las siguientes actividades:

A) Proyectar, organizar y promover en todo el país, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo del Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), establecido en los términos de la Ley General de Educación, mediante la definición de normas técnicas de competencia laboral, y

B) Proyectar, organizar y promover en todo el país, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo del Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL), establecido en los términos de la Ley General de Educación, en virtud del cual se acredite, conforme al régimen de certificación que al efecto establezca la Secretaría de Educación Pública, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, el cumplimiento de las normas técnicas del SNCL. (DOF, 2009).

Este esquema de Gestión por competencias implementado por el Gobierno Federal se apega al modelo de Competencias funcional cuya metodología se basa en mapas funcionales, es decir, se parte de las funciones sustantivas, las cuales se van desagregando hasta llegar al nivel de subfunciones. Para esto se requiere de gente conocedora de los procesos sujetos a incorporar a este modelo, con la finalidad de que ellos realicen el análisis de estos y puedan crear un mapa de procesos, para llegar a la traducción de estas funciones en resultados que se requieran a nivel individual. La representación de estas es como un árbol con varias ramificaciones. Partimos de lo general para llegar a lo específico.

Para desarrollar esta metodología el CONOCER se integra primero:

El sistema Nacional de Competencias. Donde participan líderes de los trabajadores, representantes de los empresarios y funcionarios de diversas Secretarías de Estado y los Comités de Gestión por Competencias. (CONOCER: web).

Los Comités de Gestión por Competencias mismos que deberán estar integrados por personal competente y con experiencia en el proceso que se incluirá en este modelo. Ya que serán los encargados de realizar el mapa de procesos o funcional, realizando la desagregación de funciones para llegar a lo que el CONOCER denomina “Estándares de Competencia” que son las Normas Técnicas de Competencia Laboral. De igual forma deben desarrollar los instrumentos de evaluación que le apliquen, para realizar toda esta metodología el CONOCER los capacita previamente.

A través de este proceso el trabajador tiene la oportunidad de solicitar a un organismo certificador la certificación de sus funciones a través de los estándares de competencia disponibles.

Luna (2008) menciona que la certificación de un candidato se divide en tres etapas:

- ❖ Diagnóstico previo, en el cual se analiza la posibilidad que tiene el aspirante para certificarse en la competencia deseada.
- ❖ Proceso de evaluación, realizada por un evaluador certificado. Toma como base las evidencias específicas en la norma de competencia laboral.
- ❖ Informe del resultado de evaluación al candidato; dicho resultados puede ser “competente”, en cuyo caso se analizan las causa y se le ofrecen incluso las opciones de capacitación y desarrollo que le podrían conducir a alcanzar la competencia requerida.

1.3.1 Estándares de Competencia (EC)

Las normas de competencia son la descripción de competencias definidas previamente y que incluyen los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en el análisis funcional, para determinar el desempeño competente de una función específica. (Saracho, 2005).

Actualmente el CONOCER los denomina como Estándares de Competencia (EC) y los define como:

“Las definiciones de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas, para que una persona realice cualquier actividad productiva, social o de gobierno, con un nivel de alto desempeño, definidos por los propios sectores”.

Los Comités de Gestión por Competencias son los encargados de emitir los Estándares de Competencias de una función individual que se habrá de estandarizar, esta es determinada por un Grupo Técnico de Expertos utilizando

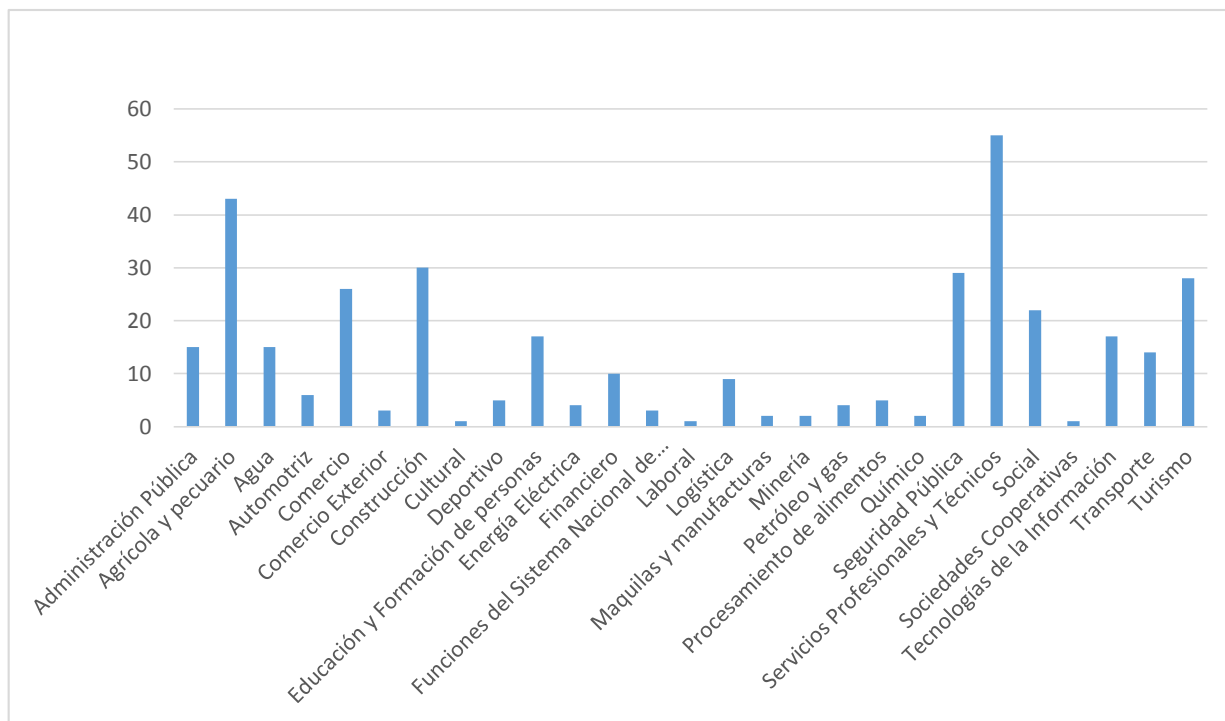
un formato denominado “Formato de estándar de competencia”, en donde se detalla el Estándar de competencia, desde su título, descripción, Criterios de evaluación de desempeños entre otros, una vez realizado este formato diseñan el instrumento de evaluación de competencia (IEC) utilizando el Formato de Instrumento de evaluación de competencia donde se establece el perfil del EC que se evalúa. (CONOCER: web).

Para el manejo de información de todos los Estándares de Competencia que se llevan hasta la fecha, el CONOCER contempla en su página web el “Registro Nacional de Estándares de Competencia, que es un catálogo donde se encuentran todos los Estándares de Competencia que describen, en términos de resultados, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requieren para realizar una actividad en el ámbito laboral, social, gobierno o educativo y es el referente que permite evaluar las competencias y en su caso, obtener un certificado que lo respalde”.

1.3.1.1 Gráfica de Estándares de Competencias por Sector.

En base a los datos reflejados en la página web del CONOCER a la fecha de enero 2014 se tienen 369 Estándares de Competencia (EC), cuyo desglose por sector es el que se puede apreciar en la siguiente Gráfica 1.1

Gráfica 1.1 Estándares de Competencia por Sector.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la presente grafica se observa que el Sector de Servicios Profesionales y Técnicos es el que cuenta con más Estándares de competencia siendo un total de 55, seguidos por el Sector Agrícola y pecuario con 43, y los Sectores con sólo 1 EC son el Sector Cultural, el Sector Laboral, y el Sector de Sociedades Cooperativas. La grafica está conformada por 27 Sectores contemplados en CONOCER.

Con este esquema general sobre lo que es la Gestión de Recursos Humanos por competencias en México y otros países se puede concluir, que se tiene la opción de emplear el modelo que más convenga en base a las necesidades internas de las organizaciones, para el caso de la Paraestatal abastecedora de energía se cuenta con un Modelo de Gestión de Recursos Humanos cuya normatividad aplicable se trata en el Capítulo II.

CAPÍTULO II

NORMATIVIDAD APLICABLE PARA LA GESTIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN LA PARAESTATAL COMISIÓN
FEDERAL DE ELECTRICIDAD.

CAPÍTULO II NORMATIVIDAD APLICABLE PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA PARAESTATAL COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD.

El presente capítulo presenta un panorama general de los procesos sustantivos de la Paraestatal Comisión Federal de Electricidad (CFE), con la finalidad de conocer sus objetivos Organizacionales y Valores que nos llevaran a sus procesos de Gestión, en particular sobre el tema de esta investigación que corresponde a la Gestión de Recursos Humanos.

Se tomó para el análisis la documentación normativa en materia de recursos humanos correspondiente a cada uno de los procesos de gestión , iniciando con el análisis de sus perfiles de puestos, continuando con el proceso de Selección y Contratación, Proceso de Socialización Organizacional, Proceso de Capacitación y Desarrollo, Evaluaciones de Desempeño, Planes de Sucesión , Sistemas de Incentivos y Clima Organizacional.

Como último punto se analizara el impacto del Modelo de Certificación de Competencias Laborales, su aplicación y usos dentro de los procesos operativos de la CFE.

2.1. ANTECEDENTES DE LA PARAESTATAL COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD.

1879-1921

Durante estos cuatro decenios se establecieron y funcionaron en el país 30 empresas de generación de electricidad.

1922-1926

Se crea la Comisión Nacional de Fuerza Motriz, organismo dedicado a regular los planes eléctricos, lograr el uso óptimo de los recursos energéticos, vigilar la aplicación de tarifas y resolver conflictos derivados de la relación entre empresas y consumidores.

El 11 de mayo de 1926 se expide el Código Nacional Eléctrico, primer obra legislativa en esta materia y que representa un intento para unificar la incipiente regulación, así como para pretender constituir una estructura jurídica- regulatoria del servicio público y declara a la industria eléctrica de utilidad pública.

1933-1934

El 29 de diciembre de 1933, el Congreso de la Unión reforma el Artículo 73 Constitucional y reserva en exclusiva a la federación la facultad de legislar en materia de energía eléctrica; asimismo, autorizo al Ejecutivo Federal, mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 18 de Enero de 1934, para constituir la Comisión Federal de Electricidad, entidad que tendría por objeto “organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos, sin propósito de lucro y con la finalidad de obtener a un costo mínimo, el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales” (Artículo 1ro.).

1937

El 14 de agosto, el entonces Presidente Lázaro Cárdenas, expidió la Ley que crea la Comisión Federal de Electricidad, en uso de las facultades que le concedió el Congreso de la Unión, en materia de industria eléctrica. (DOF 24-VII-1937) y que señala que el abastecimiento es un servicio público que puede ser prestado por particulares mediante concesiones.

1938-1939

Conforme a la Ley de la Industria Eléctrica expedida el 31 de diciembre de 1938 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de febrero de 1939, se establecen las condiciones de prestación del servicio y se señala también, la capitalización del patrimonio de Comisión Federal de Electricidad que solo se hacía mediante los recursos provenientes de un impuesto del 10% sobre el consumo de energía eléctrica en el país y poder destinar inversiones a las regiones rurales.

1949

El 14 de enero, se publicó el decreto que establece las bases para el funcionamiento de la Comisión Federal de Electricidad, mediante el cual llega a ser un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

1967

Por acuerdo del Ejecutivo Federal, se ordenó la incorporación de los bienes de las 19 empresas eléctricas filiales a la Comisión Federal de Electricidad, estableciéndose su disolución y liquidación, a efecto de lograr la integración del sistema eléctrico nacional.

1992

A propuesta de la Dirección General de Comisión Federal de Electricidad a la Junta de Gobierno de realizar adecuaciones a la estructura orgánica de la entidad, con la conformidad de la entonces Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal y del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana: la estructura de la Comisión Federal de Electricidad, fue dictaminada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en el mes de junio.

1995

En reunión celebrada por la Junta de Gobierno el día 7 de marzo, se aprobó una nueva estructura que fue dictaminada favorablemente por la SHCP y validada por la SECODAM con vigencia a partir del 1 de junio.

1998

El 9 de febrero por reestructurarse el Órgano de Control Interno de la entidad se dictaminan favorablemente estos cambios por la SChP y la SECODAM, con vigencia a partir del 1 de noviembre de 1997.

El 11 de mayo la Junta de Gobierno de la Comisión Federal de Electricidad aprueba una propuesta de modificación a la estructura orgánica para crear 4 nuevas direcciones: Dirección de Operación, Dirección de Finanzas y Administración, Dirección de Proyectos de Inversión Financiada y la Dirección Delegada para la Modernización y el Cambio Estructural.

2009

Con base en el Decreto por el que se extingue el Organismo Descentralizado Luz y Fuerza del Centro (DOF 11 de octubre de 2009), el cual entro en vigor en la misma fecha. Dado el carácter público del suministro de electricidad, resulto indispensable garantizar su prestación en condiciones de continuidad y regularidad, por lo que en cumplimiento a lo dispuesto por la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, la Comisión Federal de Electricidad, asumió la prestación del servicio en el Distrito Federal y zona conurbada. Comisión Federal de Electricidad [CFE], (2011b).

2.2 PROCESOS GENERALES DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD.

Comisión Federal de Electricidad es un Organismo público descentralizado conformado por una Dirección General, de la que dependen: La Dirección de Operación, la Dirección de Administración, la Dirección de Finanzas, la Dirección de Proyectos de Inversión Financiada y por último la Dirección de Modernización y cambio estructural, Organigrama 2.1.

Organigrama 2.1. Direcciones Generales CFE



Fuente: Sistema Integral de Gestión (SIG, CFE)

En base al Manual de Organización General de la Comisión Federal de Electricidad (CFE, 2011b), la Dirección General tiene como objetivo: Administrar y representar legalmente a la entidad y ejercer las facultades que le otorgue o delegue la Junta de Gobierno en los términos de las disposiciones aplicables.

La Dirección de Operación (DDO) es la que tiene como objetivo: Generar, transformar, transmitir, despachar, distribuir y comercializar electricidad, para cumplir con la demanda de energía eléctrica, con alta confiabilidad y calidad.

La Dirección de Finanzas tiene como objetivo obtener los recursos financieros requeridos que permitan contar con suficiencia para inversiones y capital de trabajo, así como realizar coberturas de riesgos financieros de los pasivos y del precio de los insumos de producción de la entidad, buscando la diversificación

de las fuentes de financiamiento y las mejores condiciones de mercado, todo ello de acuerdo con los lineamientos establecidos.

La Dirección de Administración tiene como objetivo optimizar las medidas y lineamientos que normen a la CFE en el desarrollo de su capital humano, material y modernización organizacional dentro del marco jurídico vigente, procurando en todo momento un desarrollo armónico que apoye la instalación y operación de la infraestructura.

La Dirección de Proyectos de Inversión Financiada tiene como objetivo asegurar el crecimiento sustentable de la capacidad instalada de la CFE para atender la demanda nacional, atrayendo inversión privada que complemente los recursos propios.

La Dirección de Modernización y Cambio Estructural tiene como objetivo dirigir el proceso de modernización de la CFE, coordinando los esfuerzos de las áreas, para lograr que sus Divisiones de Negocios incorporen las mejores prácticas de competitividad y productividad a través de proyectos que incrementen la rentabilidad de sus activos y la generación de ingresos adicionales.

En base al Sistema Integral de Gestión la Dirección de Operación tiene como producto el suministro del servicio público de energía eléctrica a la población, y la producción se realiza de acuerdo a la cadena productiva generación- transmisión- distribución, con el apoyo de energéticos, y con el despacho que realiza el Centro Nacional de Control de Energía (CENACE).

2.2.1. Proceso de Generación.

El proceso de Generación tiene como objetivo la Generación de Energía Eléctrica a través de centrales termoeléctricas de vapor convencional, carboeléctricas, geotermoeléctricas, ciclo combinado, turbogas, combustión interna, eoloeléctricas y nucleoeléctricas, esta producción se da en un voltaje muy alto, por lo que se envía al proceso de transmisión para su transformación a un voltaje comercial.

2.2.2. Proceso de Transmisión.

El proceso de Transmisión es el responsable de transformar y transmitir la energía eléctrica producida por el proceso de Generación al proceso de Distribución, con la finalidad de que este último la entregue a los usuarios finales.

De aquí que el mantenimiento a los equipos y líneas de este proceso sea prioritario, para poder garantizar la confiabilidad y el suministro de energía para su comercialización.

2.2.3. Proceso de Distribución.

El proceso de Distribución es el responsable de la distribución y comercialización de la energía eléctrica a los usuarios finales, en este proceso se administra la operación, mantenimiento y conservación de la red eléctrica de baja, media y alta tensión, así como la atención y servicio al cliente.

2.2.4. Proceso de Energéticos.

El proceso de Energéticos tiene como objetivo el suministrar combustibles a las centrales generadoras del Sistema Eléctrico Nacional con la oportunidad, la cantidad y especificaciones requeridas, al mejor precio y con el menor impacto

ambiental con base en los programas del Centro Nacional de Control de Energía (CENACE) y otros clientes.

2.2.5. Proceso de despacho y Control de Energía.

El Centro Nacional de Control de Energía (CENACE), tiene la responsabilidad de administrar la operación y control del Sistema Eléctrico Nacional a través de un grupo organizado en cuatro niveles jerárquicos:

- ❖ Centro Nacional
- ❖ Áreas de Control
- ❖ Subáreas de control
- ❖ Módulos de control (Centros de Distribución y Centros de Control de Generación)

Con estos procesos se logra atender las demandas del Servicio de suministro de Energía Eléctrica que demanda el país, garantizando con esta estructura el oportuno suministro de energía hasta este principio de año 2014, ya que con la Reforma energética, se actualizará la estructura vigente de la CFE en base a los nuevos lineamientos emitidos por el Gobierno Federal.

2.3 NORMATIVIDAD APLICABLE A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CFE.

En base al Sistema Integral de Gestión de la CFE el objetivo del Proceso de Recursos Humanos es: “Disponer de personal competente, consciente y satisfecho, para desarrollar las funciones asignadas y las del puesto inmediato superior que puedan afectar al producto, así como, causar impactos ambientales significativos o

a la seguridad y salud en el trabajo, en los centros de la Dirección de Operación que es la que coordina los procesos sustantivos de la paraestatal.”

2.3.1 Perfiles de Puestos.

Los perfiles de puestos de la Comisión Federal de Electricidad, se encuentran normados en el Manual Institucional de Capacitación y en la Norma 4 del Manual de Normas de Capacitación. En ellos se establece el procedimiento de elaboración y actualización de los mismos.

Los perfiles se encuentran homologados por ramas de actividad y para la elaboración o actualización de los mismos se debe utilizar el formato oficial que la paraestatal utiliza para este fin denominado “PL-01-01”. Con la finalidad de coordinar este proceso se cuenta con Comités Mixtos de Productividad establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo.

CCT (CFE, 2012c) Clausula 24:

“Con fundamento en el Artículo 56 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, la Comisión y el Sindicato constituyen el Comité Nacional Mixto de Productividad, con el objetivo básico de analizar las medidas relativas a la organización de los procesos productivos, de selección y aplicación de los adelantos tecnológicos y el uso de los demás instrumentos y la promoción de la innovación, que permitan elevar la eficiencia, eficacia y modernidad de la Institución y mantenerla como empresa de clase mundial.

Asimismo, las partes constituyen los Comités Regionales y Locales Mixtos necesarios para apoyar al Comité Nacional, en el cumplimiento del mencionado objetivo, conforme a las políticas que el mismo fije.”

Manual Institucional de Capacitación, (CFE, 2006a) establece:

“Cada Jefe de Área al nivel que corresponda, con apoyo del Área de capacitación, es el responsable de elaborar o actualizar los Perfiles de Puesto.”

“El jefe de Área a nivel que corresponda, con ayuda del Área de Capacitación, determina los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes para los puestos correspondientes a su área.”

“Los Perfiles de Puesto se deberán revisar y actualizar por lo menos una vez al año, o antes si existe alguna modificación en las funciones, integración de nuevos puestos o reestructuración de plazas, conforme al procedimiento PL-01-01. Deberán ser avalados por el Comité Mixto de Productividad correspondiente.”

La Norma 4 del Manual de Normas de Capacitación (CFE, 1997) establece el contenido del perfil de puesto homologado, pero solamente sobre aspectos de tronco común:

“Función Genérica.- Describe en forma sintetizada la razón de ser del puesto.

Funciones Generales.- Describe aquellas que son fundamentales para todos los puestos e inherentes al desempeño de los mismos.

Los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes serán de tronco común y tenderán a fortalecer la cultura corporativa y los programas institucionales.

Al definir los requerimientos de conocimientos y habilidades en materia de cómputo, no se deberán utilizar los nombres comerciales de la paquetería del software.

Todos los perfiles homologados deberán indicar el nombre del puesto inmediato superior de acuerdo al plan de carrea en donde se ubique.

Escolaridad, en este rubro se debe anotar el nivel de escolaridad necesario para el puesto de acuerdo a la denominación del catálogo de escolaridad propuesto por la unidad de capacitación y desarrollo.

Experiencia, en este apartado se deberá anotar la leyenda: “En actividades similares o del puesto inmediato superior”.

Características físicas, se debe anotar la leyenda: “Saludable y sin limitaciones físicas que impidan el desarrollo adecuado a las funciones inherentes al puesto”.

Disponibilidad, se debe anotar la leyenda: “Para laborar fuera de la jornada de trabajo y en su caso realizar sus funciones en lugar distinto a su centro de trabajo.

Otros, en este rubro se anota “Tener constancia de aptitud del puesto”
Todo perfil del puesto homologado, debe estar aprobado por el Comité Mixto de Productividad, correspondiente al área de adscripción del puesto.”

Los perfiles de puesto deberán contener la Función genérica, las funciones generales y las funciones específicas, y estos son la base para la elaboración de las Baterías de Capacitación que sirven para la elaboración de los programas de capacitación.

Hay que destacar la importancia de contar con perfiles de puestos actualizados porque son la base del Proceso de Gestión de Recursos Humanos , ya que a partir de estos se realiza el proceso de Selección y Contratación , de Evaluación de Desempeño y el de Capacitación.

2.3.2 Selección y Contratación

El proceso de selección y contratación en la Paraestatal Comisión Federal de Electricidad se realiza en la mayoría de las plazas vacantes por medio de las fuentes internas, es decir, se considera como candidatos para el proceso de Selección y Contratación en primer lugar al personal permanente sindicalizado, también se cuenta en algunas áreas con una bolsa de personal temporal sindicalizado que corresponde al 25% de las plazas permanentes.

El Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM) proporciona los candidatos para cubrir las vacantes transitorias o definitivas que se den en la Empresa de conformidad a lo que establece el Artículo 37.- Control de Ingreso y 38.- Ingreso del Personal del Contrato Colectivo de Trabajo (CTT) de la CFE.

CCT (CFE, 2012c) Clausula 37:

“Para trabajar al servicio de la CFE en las labores que constituyen la materia de trabajo objeto de este Contrato, es requisito indispensable ser miembro activo del SUTERM. En los términos de este Contrato, la CFE solicitará y el SUTERM proporcionará, por conducto de su representación nacional, al personal que requiera.”

CCT (CFE, 2012c) Clausula 38:

“Se establecen como requisitos de ingreso al trabajo en la CFE los siguientes:

- 1.- Ser miembro activo del SUTERM;
- 2.- Tener 16 años cumplidos;
- 3.- Pasar el examen médico y no padecer enfermedad contagiosa o lesión orgánica que determine incapacidad para el desempeño normal del trabajo.
- 4.- Presentar certificado de instrucción secundaria o demostrar, mediante examen, poseer conocimientos equivalentes, o bien, el documento oficial que acredite el nivel de estudios requerido, de acuerdo con el perfil del puesto;
- 5.- Obtener previamente a su contratación, la constancia de aptitud expedida por el Comité Mixto de Productividad. En el caso de Oficinas Nacionales se sujetarán al período de prueba establecido;
- 6.- Cubrir los requisitos anotados y presentar los documentos necesarios para ser afianzado conforme a las disposiciones legales cuando lo requiera el puesto al que vaya a destinársele, pagando la CFE las primas correspondientes.”

Para el caso de vacantes definitivas el SUTERM tiene un plazo máximo de cinco a diez días hábiles para proponer a los trabajadores que se soliciten cuando se trate de personal especializado.

Tratándose de vacantes definitivas, el SUTERM proporcionará los trabajadores que se soliciten en un plazo máximo de cinco días o de diez días hábiles cuando se trate de personal especializado, en caso de que el sindicato no cuente con personal calificado para las plazas vacantes , la empresa puede recurrir a las fuentes externas de Selección.

La empresa realiza el proceso de Selección en base al procedimiento establecido en el Manual Institucional de Procedimientos de Personal (CFE, 2006a) en el que se establece: que el Área de personal del área de Proceso realiza entrevista y aplica examen de conocimientos en coordinación con la especialidad donde se encuentra la plaza concursada, en caso de aprobación, se realiza al candidato examen psicométrico de ingreso, para posteriormente realizar el examen médico de ingreso y notificar al SUTERM el cumplimiento de los requisitos para futura propuesta.

Para ocupar las vacantes de cada grupo orgánico, se deberá cubrir el Perfil del Puesto y contar con la Constancia de Aptitud vigente para el mismo. El escalafón es un sistema de ascenso de los trabajadores de un grupo orgánico a otro superior de la misma rama de actividad, en puestos vacantes o de nueva creación dentro del Plan de Carrera en cada centro de trabajo. En apego a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo y el CCT Único en vigor, al respecto la circular 11-2-3-94 (CFE, 1994) establece:

“De conformidad con el nuevo sistema de ascensos previsto en la cláusula 43- ESCALAFÓN, los movimientos escalafonarios deberán operar de un grupo orgánico (categoría) al inmediato superior, dentro de la misma rama de actividad, por lo que al presentarse una vacante definitiva o puesta de nueva creación se cubrirá con el trabajador más apto de los grupos orgánicos anteriores, que cuenten con la constancia de aptitud respectiva para ocupar el puesto de que se trate en cada centro de trabajo o en cada subdirección de oficinas nacionales, con sujeción al proceso de selección establecido en la propia cláusula”.

Respecto a este punto la Cláusula 43 del CCT (CFE, 2012c) establece:

“Para los efectos de esta Cláusula, Comisión y Sindicato están de acuerdo en que el escalafón es un sistema de ascenso de los trabajadores titulares de puestos de base sindicalizados, de un grupo orgánico al superior correspondiente, de acuerdo al Plan de Carrera, dentro de la misma rama de actividad en cada centro de trabajo. El escalafón a que esta Cláusula se refiere, operará de acuerdo con la aptitud de los trabajadores para el desempeño de sus puestos vacantes o de nueva creación, independientemente de la antigüedad.”

Para el caso de Plazas de confianza, vacantes o de nueva creación, la circular No. DA/MS/016/13 (CFE, 2013) establece:

"Para cubrir los puestos de confianza, vacantes o de nueva creación, la Comisión aplicará un concurso para el nivel inicial del tabulador de los puestos de confianza, considerando como candidatos a los trabajadores de base, eligiendo dentro de los candidatos que obtengan la mejor calificación aprobatoria"

La CFE y el SUTERM de esta forma promueven al Reclutamiento, Selección y Contratación en las fuentes internas, considerando la productividad como parte importante del proceso y la promoción de sus propios trabajadores.

2.3.3 Proceso de Socialización Organizacional.

Con la finalidad de que el personal de nuevo ingreso se integre a la empresa y conozca los procesos de la paraestatal CFE, su misión, visión, valores y objetivos, se cuenta con un procedimiento para el Proceso de Socialización Organizacional establecido en el Manual Institucional de Procedimientos de Personal (CFE, 2006a) y que establece las normas para este fin:

“La inducción al personal de nuevo ingreso será a través de los Responsables de Proceso, Áreas de Personal, Capacitación y Seguridad e Higiene de cada Centro de Trabajo.”

“El Área de Personal informará del acceso a la página de CFE o entregará a los trabajadores de nuevo ingreso, los documentos que a continuación se indican:

- ❖ Contrato Colectivo de Trabajo Único en vigor
- ❖ Manual de Bienvenida
- ❖ Código de Conducta de los Trabajadores de CFE
- ❖ Reglamento de Seguridad e Higiene

El responsable del Área de Proceso hará la presentación oficial con su jefe inmediato y a la Representación Sindical, en su caso.”

La CFE cuenta con una página de intranet donde se puede consultar información de la Estructura General y por procesos, los planes estratégicos, Biblioteca virtual (Manuales, circulares, procedimientos de aplicación general, status, convenios etc.), encuestas de Clima laboral, entre otros temas, por lo que es una herramienta que facilita el Proceso de Socialización dentro de la organización.

2.3.4 Capacitación y Desarrollo

Con la finalidad de contar con un proceso de capacitación que atienda la necesidad de preparación y desarrollo del talento humano con que cuenta la CFE, se establecieron nuevas normas para este proceso.

Se establece en el Contrato Colectivo del Trabajo de CFE una cláusula específica para este proceso.

CCT (CFE, 2012c) Cláusula 25:

“La CFE tendrá la obligación de proporcionar a todos sus trabajadores y éstos a su vez la de recibir la capacitación, adiestramiento y desarrollo humano que se les imparta en los términos y condiciones establecidos en la presente Cláusula.”

El proceso de capacitación parte de los perfiles de puestos, con base a estos se realizan las baterías de capacitación que son las actividades de capacitación, mismas que se toman en cuenta para la elaboración del Programa anual de capacitación, y con el cumplimiento de este último, el trabajador que acredite los cursos con un mínimo de calificación de 70 se le otorga la Constancia de Habilidad laboral respectiva, en apego a lo establecido en el Manual del Sistema Institucional de Capacitación.

El Manual del Sistema Institucional de Capacitación (CFE, 2006a) define:

“El sistema Institucional de Capacitación con fundamento en perfiles del puesto, baterías de capacitación del trabajador y el otorgamiento de constancias de habilidades laborales (constancias de aptitud) es un instrumento administrativo mediante el cual se da cumplimiento al objetivo estratégico institucional de asegurar la disponibilidad del capital humano calificado y promover su desarrollo profesional y personal”

Este proceso permite conformar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) de cada uno de los trabajadores de la CFE, y no solo permite capacitar al trabajador en su puesto actual si no que en base a su plan de carrera se dirige el proceso para cubrir la capacitación en el nivel inmediato superior, generando con esto las oportunidades de ascenso y promoción establecidas en el Contrato Colectivo de Trabajo.

Las etapas del Sistema Institucional de Capacitación son: planeación, organización – integración, ejecución y control.

La etapa de planeación se conforma por:

- ❖ Perfil del puesto. En el que se describen las funciones, los conocimientos, las habilidades y las actitudes inherentes a cada uno de los puestos que conforman los grupos orgánicos (12) de las diversas ramas de actividad de la CFE.
- ❖ Batería de capacitación del puesto, que contempla los cursos teóricos y prácticos necesarios que se requieren para un puesto determinado. La revisión y actualización de las Baterías de Capacitación se deberán actualizar por lo menos una vez al año, o antes si existe alguna modificación a las funciones de los puestos, o si se integran puestos de nueva creación o reestructuración.
- ❖ Perfil de capacitación del trabajador. Contempla la relación de cursos que ha acreditado el trabajador tanto en su puesto como para lo contemplado en su plan de carrera (puesto inmediato superior). La acreditación de las actividades de capacitación se puede realizar por comprobación documental, examen de suficiencia o acreditación por curso de capacitación.

Los Programas de Capacitación se integran como producto de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), para satisfacer los conocimientos, habilidades y actitudes que requieren los trabajadores para desempeñar un puesto, y que les permitan ser competentes en las funciones sustantivas del puesto.

La etapa de organización – integración agrupa los eventos de capacitación que tengan un tronco común y las acciones que requieran un conocimiento

específico en el Programa de Capacitación Institucional, que será validado por la Gerencia de capacitación (Área normativa de CFE encargada de este proceso), mismo que se encarga de registrarlo ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, previa autorización de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

La etapa de ejecución, es la realización de las actividades o eventos de capacitación previamente programados, que podrán ser impartidos por Instructores Internos Habilitados (Trabajadores de CFE activos especializados en una o varias funciones específicas) o Instructores Habilitados Jubilados (Trabajadores que formaron parte de la plantilla laboral de CFE, jubilados por parte de la empresa, pero que cuentan con conocimientos especializados de un tema en particular), también se pueden realizar con instructores externos, que estén acreditados ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Y por último la etapa de control determina el nivel de aprendizaje y aptitud de los trabajadores, y también supervisa la operatividad del Sistema Institucional de Capacitación.

El Manual del Sistema Institucional de Capacitación (CFE, 2006a) establece sobre la acreditación de cursos:

“Los trabajadores que hayan obtenido la calificación aprobatoria, conforme a lo establecido en la Norma 3 del SIC “Acreditación de cursos y obtención de Constancias de Aptitud”, deberán recibir su Constancia de Acreditación correspondiente. Una vez acreditados los cursos establecidos en la Batería de Capacitación como mínimos indispensables para el desempeño del puesto, obtendrá las Constancias de Habilidades Laborales (Constancias de Aptitud).”

Norma 3 del Manual de Normas de Capacitación (CFE, 1997) establece las formas para acreditar un conocimiento y/o habilidad:

“1. Por asistir y acreditar un curso del programa individual de capacitación.”

“2. Por examen de suficiencia. Cuando un trabajador manifiesta tener los conocimientos y habilidades que ampara un curso de la batería de capacitación tendrá la opción de comprobarlo mediante la presentación de un examen de suficiencia, el cual deberá ser presentado ante un instructor acreditado por el área de capacitación correspondiente. La acreditación deberá reflejarse de igual forma con una calificación mínima de 70 sobre 100 puntos, expidiendo la constancia de acreditación respectiva y registrando sus resultados.”

“3. Por comprobación Documental que podrá integrarse por dos modalidades:

- a) La obtenida en una institución educativa o capacitadora con reconocimiento de validez oficial que ofrezca especialidades o formación en el campo del cual es el motivo de la capacitación.
- b) La emitida por el Jefe del centro de trabajo donde este adscrito el trabajador.”

El proceso de capacitación toma como base el perfil del puesto actual y el del puesto inmediato superior para la determinación de las necesidades de capacitación, a partir de estas últimas se diseña el programa de capacitación tomando en consideración el presupuesto anual asignado para este fin, una vez acreditado los cursos de capacitación de su batería del puesto, el trabajador obtendrá las constancias de habilidades laborales.

2.3.5 Evaluación de Desempeño.

(CFE, 2011a) Con fecha 1º de octubre de 1993, la Comisión Federal de Electricidad y el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana celebraron Convenio de evaluación periódica del grado de cumplimiento, responsabilidad, eficiencia, disciplina, iniciativa, resultados y actitud demostrados en el desempeño de las labores de todos los trabajadores permanentes de la CFE, que permitiera la posibilidad de que puedan ser promovidos con un nivel de desempeño de acuerdo a los merecimientos obtenidos y que se establece en la Cláusula 44 CCT- Promociones.

Para esto es importante aclarar que la estructura salarial de Comisión Federal está integrada por Grupos Orgánicos (ramas de puesto), la evaluación salarial dentro de cada grupo es de 12 Niveles de Desempeño, siendo el nivel 12 el máximo alcanzable dentro del sistema de promociones por desempeño.

El otorgamiento de nivel de desempeño se otorgara una vez al año al 33% de los trabajadores permanentes tanto sindicalizados como de confianza del tabulador vigente en cada centro de trabajo.

Se realizan 2 evaluaciones, considerando los periodos del 1º de junio al 30 de noviembre y del 1º de diciembre al 31 de mayo, que deberán ser avalados por los Comités Mixtos de Productividad.

En base a los lineamientos para la aplicación del Sistema de Promociones a que se refiere la cláusula 44 del Contrato Colectivo de Trabajo (CFE, 2011a):

“Las jefaturas de las áreas entregarán por escrito las calificaciones a cada uno de los trabajadores, indicando con claridad los detalles de las mismas.

Los trabajadores contarán con 5 (cinco) días hábiles a partir de la fecha en que reciban sus evaluaciones para plantear cualquier inconformidad por escrito o solicitar del evaluador alguna explicación.

Los trabajadores deberán tener como máximo 15 incidencias anuales. No se otorgará esta promoción a los trabajadores que la hayan obtenido el año anterior.

El trabajador para tener derecho a la aplicación de la promoción, deberá estar activo al 31 de Mayo

Se establece el 31 de agosto de cada año para que los Comités Locales Mixtos de Productividad de los centros de trabajo evaluados, envíen la relación del personal tanto de base como de confianza a la Dirección de Administración para su revisión y trámite con objeto de tramitar el pago oportuno al 1ro de Octubre de cada año, evitando así la aplicación de movimientos extemporáneos.”

En el caso de las plazas de servidores públicos de mando (de Director a Gerente y homólogos), se tienen lineamientos específicos para su evaluación (CFE, 2004) en donde se consideran 4 criterios de evaluación:

- ❖ Aptitudes. Conocimientos y habilidades requeridas en el desarrollo de las actividades del puesto.
- ❖ Actitudes. Disposición del trabajador frente a sus labores y hacia las personas con las que se interrelaciona, así como la adopción de medidas de seguridad en el desempeño de sus funciones.

- ❖ Liderazgo. Comportamiento de los servidores públicos de mando para guiar a sus respectivas áreas hacia la excelencia en la gestión y la mejora continua de procesos.
- ❖ Las metas y resultados logrados. Cumplimiento en las metas semestrales y anuales.

Sobre este último punto todas las gerencias establecen objetivos, proyectos específicos, metas anualmente establecidos contratos denominados “Contrato Programa” y “Contratos Gestión”, cuya revisión de cumplimiento se realiza de forma semestral.

La metodología de evaluación para la determinación de la obtención de Nivel de Desempeño, se establece en el manual denominado “Sistema de Remuneraciones e incentivos relacionados con la productividad” (CFE, 1993a).

“Para la evaluación del Desempeño del trabajador se tomaran en cuenta 4 criterios:

- a) Aptitudes
- b) Actitudes y seguridad frente al trabajo y las personas con quienes se relaciona.
- c) Organización, Dirección y Supervisión en el Trabajo
- d) Las metas y resultados logrados con calidad, oportunidad y productividad.”

“Para evaluar las aptitudes, se consideran los conocimientos y habilidades requeridos en el desarrollo de las actividades del puesto, tomando en consideración el perfil del mismo.”

“Para la evaluación de las actitudes, se consideraran la actitud en el trabajo, la actitud hacia las personas y la seguridad personal.”

“La Organización y Dirección para la evaluación de este rubro se consideraran los siguientes aspectos:

* Organización en el trabajo.- Calificar la habilidad del trabajador, para organizar y planear su trabajo así como la optimización de los recursos humanos y materiales a su cargo.

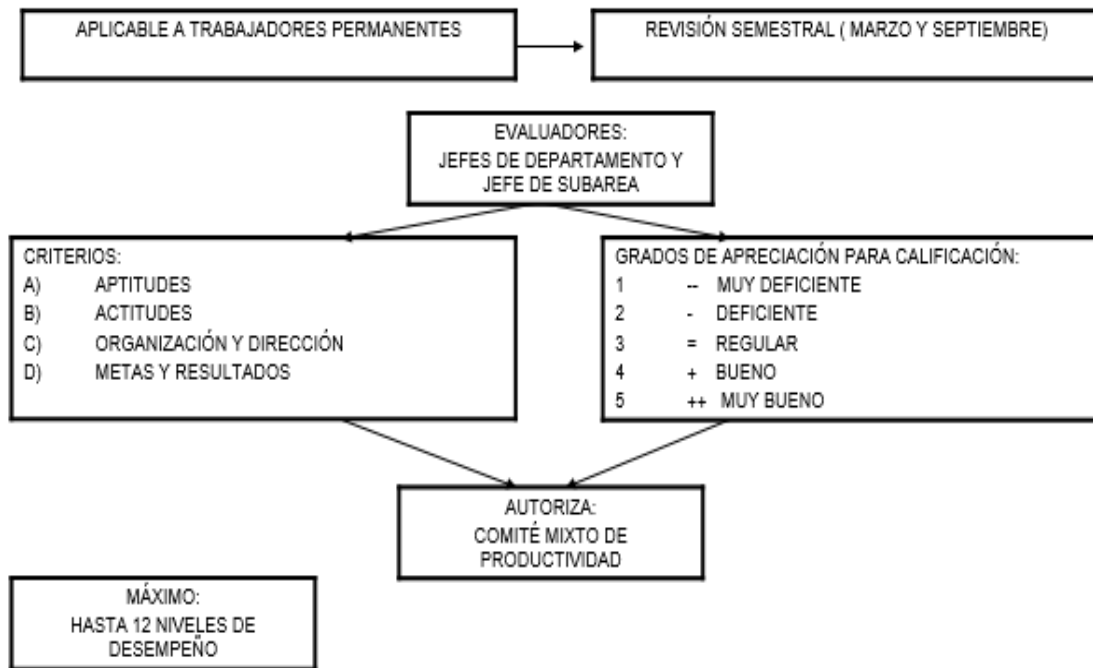
* Dirección y análisis.- Evalúa la capacidad de dirección y liderazgo que tiene el trabajador con sus colaboradores y compañeros para el logro de resultados, calificando además el grado de análisis que tiene para interpretar la información, con el fin de aportar alternativas de solución a los problemas que se presentan con la mayor eficiencia y al menor costo posible.

* Supervisión.- Determina la capacidad que tiene el trabajador para evaluar los resultados que obtiene el personal bajo su mando.”

“En la evaluación de las Metas y Resultados logrados, se consideran los objetivos fijados para lograr la optimización de los recursos, con base en el cumplimiento de las metas del área a corto y mediano plazo, así como que estas se logren con calidad y oportunidad con el que el trabajador realiza las labores encomendadas.”

La figura 2.1 presenta un esquema general del proceso de Evaluación de desempeño.

Figura 2.1 Esquema General Evaluación de Desempeño CFE



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Para la evaluación del desempeño se utiliza la siguiente escala de valoración:

- 90 A 100 = ++
- 80 A 89 = +
- 65 A 79 = =
- 50 A 64 = -
- Menos de 50 = --

La tabla 2.1 presenta la Evaluación para otorgar incrementos en el nivel de desempeño del personal administrativo de Confianza.

Tabla 2.1 Evaluación para otorgar incrementos en el nivel de desempeño del personal administrativo de Confianza

GRUPO ORGANICO _____		FECHA _____				
PUESTO TIPO _____		RAMA DE ACTIVIDAD _____				
FUNCIONES _____						
PUESTO INMEDIATO SUPERIOR _____						

R.P.E. _____	NOMBRE _____	NIVEL DE DESEMPEÑO _____
SUBDIRECCION _____		
GERENCIA _____		
DEPARTAMENTO _____		

FACTORES DE CALIFICACION	CLAVE	GRADOS DE APRECIACION					TOTAL
		--	-	=	+	++	
APTITUDES	A.						
CONOCIMIENTO EN SU PUESTO	A.1	10	20	30	40	50	
ACTITUDES	B.						
ACTITUD EN EL TRABAJO	B.1	1	2	3	4	5	
ACTITUD HACIA LAS PERSONAS	B.2	2	4	6	8	10	
ORGANIZACION Y MANDO	C.						
ORGANIZACION EN EL TRABAJO	C.1	1	2	3	4	5	
CAPACIDAD DE DIRECCION Y ANALISIS	C.2	1	2	3	4	5	
RESULTADOS Y METAS LOGRADAS	D.						
CALIDAD Y OPORTUNIDAD	D.1	5	10	15	20	25	
CALIFICACION _____							

OBSERVACIONES _____

EVALUO

JEFE DEL AREA

Fuente: CFE, 1993.

La evaluación del desempeño en algunas empresas puede estar a cargo del supervisor directo, del propio empleado o de una comisión de evaluación, dependiendo los objetivos de la empresa, con el fin de conocer el potencial del individuo en el cargo y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

El esfuerzo de cada individuo dentro de la empresa se ve reflejado en sus aptitudes, habilidades, productividad, cooperación en el trabajo, calidad y creatividad entre otras, las cuales se reflejan en la evaluación del desempeño.

El recurso humano es uno de los principales elementos de la empresa y por tal motivo se hace necesario conocer sus aspiraciones y objetivos personales y por más elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado como una persona individualizada, diferente de las demás.

2.3.6 Planes de Carrera y Sucesión.

En base a los requerimientos organizacionales, se deben considerar los planes de sucesión, los cuales deben atender indicadores en materia de productividad, competitividad, tecnología y estructuras orgánicas.

Esta planeación se considera en el Manual Institucional de Procedimientos de Personal (CFE, 2006a) la planeación de los recursos humanos a corto plazo (1 año), a mediano plazo (2 a 4 años) y a largo plazo (5 años). Cada una de estas considera diversas variables para su planeación.

La planeación de Recursos humanos a corto plazo debe considerar las necesidades que se derivan por concepto de: Jubilaciones, separaciones, rescisiones de contrato, cambios de adscripción y otros (de los más importantes) contemplados en el Manual Institucional de Procedimientos de Personal (CFE, 2006a):

- ❖ Necesidades específicas de personal a 1 año, para su análisis por los responsables de proceso y revisión en el seno de los Comités Mixtos de Productividad.

- ❖ Tendencia del comportamiento del número de trabajadores y plazas de las áreas.
- ❖ Nuevos centros de trabajo, ampliación de los ya existentes o modificación de su estructura orgánica y funcional, en los cuales el responsable del proceso correspondiente determine por puesto el número de plazas que se requieren en los mismos.”

La planeación de los recursos humanos a mediano plazo considera los siguientes elementos (los más importantes):

- ❖ Tendencia del comportamiento del número de trabajadores y plazas de las áreas.
- ❖ Nuevos centros de trabajo, ampliación de los ya existentes o modificación de su estructura orgánica y funcional, en los cuales el responsable de proceso correspondiente, determine por puesto el número de plazas que se requieren en los mismos.
- ❖ Las modificaciones, aditamentos o nuevos sistemas de trabajo que impliquen la disminución o redistribución de funciones, con el fin de proceder a identificar que plazas serán modificadas o quedarán sujetas a reacomodo.
- ❖ Programas de mantenimiento de instalaciones, así como posible crecimiento de supervisión y control para apoyo de las nuevas estrategias institucionales.”

Para la Planeación de Recursos Humanos a Largo Plazo (5 años) se considerará la prospectiva de crecimiento de la demanda de energía eléctrica, que

integra la Subdirección de Programación en los documentos: Programa de Obras e Inversiones del Sector Eléctrico (POISE) y el Programa de Inversiones de Operación (PIO).

2.3.7 Sistemas de Incentivos.

2.3.7.1 Incentivo por Desempeño de Labores y Gratificación anual para el personal de Confianza.

Con la finalidad de reconocer e incentivar a los trabajadores de confianza tomando como base su productividad, responsabilidad, actitud y disponibilidad para el trabajo, se les otorga un incentivo por desempeño de sus labores, denominado normalmente como “bono de actuación”, que es autorizado de forma trimestral y pagado de forma mensual a los trabajadores de confianza titulares de una plaza autorizada (permanentes).

Para el caso del personal que cubre eventualmente los puestos de confianza y que no son titulares de una plaza permanente se les autoriza una Gratificación anual.

En base a lo establecido en el Manual Institucional de Procedimientos de Personal (CFE, 2006a), para el caso del incentivo por desempeño de Labores se calificara en base a la tabla siguiente:

- 20 días de salario diario tabulado mensual al 25% del personal
- 15 días de salario diario tabulado mensual al 50% del personal
- 10 días de salario diario tabulado mensual al 25% del personal

Este incentivo solo se asignara si el trabajador presenta suspensión en salarios mayor a cinco días o permiso sin goce de salario mayor a quince días.

Para el caso de las Gratificaciones anuales, las calificaciones establecidas son de 15 o 30 días de salario tabulado, considerando como periodo desde el primer día hábil de enero al treinta y uno de diciembre del año que se califica. Y solo aplicara para los que hayan laborado en puestos de confianza por más de noventa días.

El responsable del área de proceso en coordinación con el área de personal del centro de trabajo, elabora las relaciones del personal de confianza propuesto a recibir estos incentivos y debe incluir los resúmenes debidamente clasificados por calificación con los resultados obtenidos para este fin.

La circular No. DA/365/08 (CFE, 2008a) establece los criterios para otorgar estos incentivos y establece:

“Este incentivo es otorgado con base en el análisis que efectúan los Titulares del Área de los atributos, deficiencias y grados de responsabilidad de los trabajadores sujetos a este.

Por lo anterior, se les solicita que los criterios que utilicen para este análisis apunten hacia la calidad y productividad del desempeño de los trabajadores, así como a la actitud que demuestren y grado de responsabilidad y no se otorgue el incentivo en virtud de la antigüedad del trabajador o su proximidad a disfrutar su derecho a la jubilación.”

2.3.7.2 Incentivo Grupal relacionado con la Productividad.

El 13 de agosto de 1933 se acordó la aplicación de incentivos grupales relacionados con la productividad, acuerdo que se celebró ante la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, la Comisión Federal de Electricidad y el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana, con la finalidad de

aprovechar los recursos y reconocer la contribución de los trabajadores en el logro de objetivos y resultados organizacionales.

Para dar cumplimiento a las disposiciones que establece este acuerdo se cuenta con un Comité denominado “Comité Técnico Nacional de Evaluación de Incentivos grupales”, que es un órgano de apoyo a la Dirección de Administración, en el que participan la Dirección General y las Direcciones de CFE a través de sus representantes.

Para verificar el cumplimiento de objetivos y metas se establecen indicadores de gestión que incluyen una serie de elementos relacionados con la productividad de cada proceso, las metas de estos objetivos se establecen en contratos denominados “Contratos Programa” y se revisan de forma semestral, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las metas establecidas para un año.

Entre los puntos más importantes del acuerdo para la aplicación de Incentivos Grupales en base a productividad (CFE, 1993b) se destacan los siguientes:

“El Sistema de Incentivos Grupales se basa en el establecimiento de objetivos y metas vinculados con la satisfacción al cliente, mediante el mayor aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Para lograr los objetivos generales de la institución, el otorgamiento de los incentivos implica el cumplimiento total de las metas fijadas en los Contratos Programa concertados para cada uno de los niveles.

El monto de los incentivos se establecerá anualmente y será cubierto proporcionalmente en forma semestral a los trabajadores correspondientes, mediante el pago de un bono de productividad

expresado en días de salario, de acuerdo al logro de las metas establecidas para el semestre.

Para ser acreedores al pago de este Incentivo Grupal, los trabajadores deberán tener como mínimo el 95% de asistencia en el centro de trabajo, excluyendo únicamente días de vacaciones y días de descanso contractuales y oficiales. Cualquier otro tipo de ausencia, computara para el porcentaje arriba señalado.”

2.3.8 Clima Organizacional.

Al 2014 no existe normatividad específica sobre el tema de Clima Organizacional en la CFE, sin embargo la empresa realiza encuestas sobre este tema, con la finalidad de medir el nivel de motivación de sus trabajadores, y diversos procesos como capacitación, valores, corrupción, normatividad entre otros. Para llevar a cabo este proceso, maneja una encuesta denominada “Encuesta siclo”, en un sistema denominado “Sistema de Clima Organizacional (SICLO) y se realiza una vez al año.

Esta encuesta se divide en 16 Capítulos:

- ❖ Reconocimiento laboral.
- ❖ Capacitación y desarrollo.
- ❖ Mejora y cambio.
- ❖ Calidad y Orientación al usuario.
- ❖ Equidad y género.
- ❖ Comunicación.
- ❖ Disponibilidad de recursos.
- ❖ Calidad de vida laboral.
- ❖ Balance trabajo – familia.

- ❖ Colaboración y trabajo en equipo.
- ❖ Liderazgo y participación.
- ❖ Identidad con CFE y valores.
- ❖ Austeridad y combate a la corrupción.
- ❖ Enfoque a resultados y productividad.
- ❖ Normatividad y procesos.
- ❖ Impacto de la encuesta en CFE.

Y se utiliza una escala de valoración de:

- ❖ Muy de acuerdo.
- ❖ Algo de acuerdo.
- ❖ Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- ❖ Algo en desacuerdo.
- ❖ Muy en desacuerdo.

La encuesta considera una serie de preguntas enfocada a valorar cada uno de los 16 capítulos mencionados, posteriormente se publican los resultados en el Sistema de Clima Organizacional, donde se pueden establecer acciones de mejora para cada concepto.

De acuerdo a lo establecido en la Ficha del Proceso de Gestión de Recursos Humanos del Sistema Integral de Gestión los indicadores para medir los objetivos del proceso son:

- ❖ Días Anuales de Capacitación
- ❖ Trabajadores Evaluados en Competencia Laboral
- ❖ Frecuencia
- ❖ Gravedad
- ❖ Ausentismo por Enfermedad General

- ❖ Clima Organizacional de la DDO
- ❖ Tiempo extraordinario en horas ejercido.

2.4. MODELO DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN CFE.

Con la Normalización y Certificación de Competencias Laborales, en México se establece el Proyecto de Modernización para la educación Técnica y la Capacitación (PMETyC).

Certificación de Competencias Laborales (s.f.: web), explica que el PMETyC surge por el rezago educativo que existe en México, así como nuevos factores de cambio, las exigencias de la credibilidad y calidad, mercados globalizados, la productividad depende cada vez más de lo intangible, la necesidad de contar con una medida del capital humano y de nuevas formas para su formación y desarrollo, Circulo virtuoso de la calidad; productos , procesos , empresas , instituciones de formación y sobretodo personas con desempeño de calidad. Es un instrumento de política educativa que permite mejorar la formación técnica y nace por iniciativa de los secretarios de Educación Pública y del trabajo y previsión social en Septiembre de 1993.

Dentro de los componentes del PMETyC se encuentra el Sistema Normalizado y de certificación de competencia laboral.

Derivado de este programa, la CFE adopta un Modelo de Administración del Conocimiento para la normalización, certificación y administración de Competencias Laborales de su personal.

Competencia Laboral es la “Capacidad afectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada (CINTERFOR/OIT 1997)”

2.4.1 Estándares de Competencia en CFE.

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), encargado de difundir y fomentar la cultura de la competencia laboral certificada en México elabora, junto con los sectores productivos, los Estándares de Competencia Laboral (EC).

En entrevista realizada al Doctor Marcial Maciel Silva coordinador del Programa de Desarrollo Humano y Sistemas de Centros Nacionales de Capacitación de la Comisión Federal de Electricidad (Boletín IIE, 2002), comenta sobre el Modelo de Certificación:

“Se desarrolló un modelo propio de la CFE para la implementación de la normalización y certificación de competencias, éste contempla doce proyectos. Se cuenta con un Mapa Funcional del que se identificaron 150 Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), necesarias para estar en posibilidades de certificar a todo el personal operativo de la empresa. Originalmente, el programa de Certificación se inició con la adaptación de los Instrumentos de Evaluación de 15 Calificaciones existentes en el CONOCER, que eran afines a las funciones de la empresa; también se instalaron 64 Centros Evaluadores en todo el país. El resultado en esas 15 Calificaciones es de 40,728 unidades certificadas, distribuidas entre 15,655 trabajadores aproximadamente.”

Para iniciar la aplicación de la certificación de competencia laboral en CFE, se hizo necesario, en un principio, realizar un análisis de las Normas Técnicas de competencia laboral (NTCL) actualmente Estándares de Competencia (EC) que se encontraban en el CONOCER.

De acuerdo al Informe Anual de CFE 2012, desde el año 2000, en que dio inicio el proceso de certificación de competencias en la CFE al 2012 la Institución cuenta con 118,464 unidades dictaminadas con resultado competente. Adicionalmente, se realizaron evaluaciones en Normas Institucionales de Competencia y como resultado de ello se emitieron 121 Certificados Institucionales de Competencia para sumar un total de 245.

Se concluyeron los trabajos de elaboración y/o actualización de 18 Normas Institucionales de Competencia (NIC), con lo cual suman un total a 2012 de 36 NIC aprobadas y publicadas.

Al mes de diciembre de 2012 se acreditó a la Universidad Tecnológica de Hermosillo como Entidad de Verificación y Dictamen (EVD) y se acreditaron 19 Centros de trabajo de CFE como Centros de Evaluación (CE) para sumar un total de 22. Se impartieron 3 cursos para formación de responsables de CE y EVD, y un taller para instructores del taller de Formación de Evaluadores de NIC. Se impartieron 45 cursos de formación de evaluadores con participantes pertenecientes a la División de Distribución Valle de México Norte, Valle de México Sur, División de Distribución Oriente, División de Distribución Noroeste, División de Distribución Bajío, División de Distribución Centro Sur y a la Subdirección de Generación.

Se revisaron y actualizaron los materiales didácticos para la formación de evaluadores y responsables de CEs. De abril a octubre del 2012, se participó en el desarrollo del Estándar de Competencia "Gestión de la capacitación en la

Administración Pública", el cual fue coordinado por la Secretaría de la Función Pública y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de diciembre de 2012.

Al 2014 la CFE cuenta con un sistema denominado Sistema de Información de Capital Humano (SICAPH) donde se publican las Normas de Competencia Laboral tanto Internas como externas, así como los Centros de Evaluación.

Normas Técnicas de Competencia Laboral Interna a 2014:

- 1.- Mantenimiento a redes de Distribución de Energía Eléctrica.
- 2.- Facturación de la energía eléctrica consumida.
- 3.- Ejecución de los procesos comerciales de campo en el Sector Eléctrico.
- 4.- Atención a solicitudes de servicio y restablecimiento del suministro de Energía Eléctrica.
- 5.- Integración de los Equipos de Medición de Energía Eléctrica.
- 6.- Mantenimiento a redes y líneas subterráneas de Distribución de Energía Eléctrica.
- 7.- Cambio de Aislamiento en Líneas de Transmisión energizadas.
- 8.- Mantenimiento al Sistema de Información y Control local de estación.
- 9.- Mantenimiento a equipos de comunicación de ondas portadoras por líneas de alta tensión.
- 10.- Mantenimiento a relevadores de sobrecorriente.
- 11.- Mantenimiento a transformadores de potencia.
- 12.- Configuración del Sistema de Control y Adquisición de datos.
- 13.- Mantenimiento a transmisores de instrumentación.
- 14.- Operación de Unidades de Generación Termoeléctrica.
- 15.- Mantenimiento a Indicadores Locales.
- 16.- Mantenimiento a elementos primarios de temperatura.
- 17.- Mantenimiento mecánico a bombas de desplazamiento positivo.
- 18.- Mantenimiento mecánico a intercambiadores de calor.

- 19.- Mantenimiento a interruptores de media tensión.
- 20.- Aplicar la metodología de la investigación científica para el análisis de riesgos.
- 21.- Mantenimiento de las tuberías del generador de vapor mediante soldadura de código.
- 22.- Mantenimiento a generadores eléctricos.
- 23.- Mantenimiento mecánico a precalentadores de aire regenerativo horizontal.
- 24.- Mantenimiento mecánico a bombas centrifugas multipasos.
- 25.- Mantenimiento mecánico a ventilador centrífugo radial.
- 26.- Análisis del comportamiento del sistema eléctrico de potencia del Área de Control.
- 27.- Operación del Sistema Eléctrico de Potencia del Área de Control.
- 28.- Operación del Sistema Eléctrico de Potencia de la Subarea de Control.
- 29.- Operación de equipos de tratamiento de agua por evaporación para la generación de Energía Eléctrica.
- 30.- Operación de generadores eléctricos en procesos de Generación Termoeléctrica.
- 31.- Operación de generadores de vapor en procesos de Generación de Energía Eléctrica en centrales convencionales de Energía Eléctrica.
- 32.- Operación del Sistema Eléctrico de unidades de Generación de Energía Eléctrica.
- 33.- Operación de equipos de tratamiento de agua por intercambio iónico para la Generación de Energía Eléctrica.
- 34.- Mantenimiento a Bancos y Cargadores de Baterías.
- 35.- Mantenimiento mecánico a compresores de aire reciprocantes y de tornillo.
- 36.- Mantenimiento a interruptores de baja tensión.
- 37.- Determinar riesgos de higiene y salud ocupacional en el Sector Eléctrico.
- 38.- Preparación para emergencias en el Sector Eléctrico.
- 39.- Aplicar acciones administrativas y gerenciales en la gestión de la seguridad e higiene industrial en el Sector Eléctrico, para favorecer el manejo de los recursos.
- 40.- Mantenimiento a Interruptores de instrumentación.

- 41.- Mantenimiento a transductores de instrumentación.
- 42.- Mantenimiento a actuadores de elementos finales de control.
- 43.- Mantenimiento a redes y líneas aéreas de Distribución de Energía Eléctrica.
- 44.- Operación de sistemas de combustible en unidades de Generación Eléctrica.

Se considera un total de 44 Normas de Competencia Laboral Internas considerando los procesos productivos de la CFE, sin embargo, hay que contemplar los cambios que va a producir la Reforma Energética en lo que se refiere a los Procesos de Generación y Áreas de Control una vez que se aprueben las Leyes Secundarias.

2.4.2 Trabajadores Certificados en Competencia Laboral.

CFE (s.f.: web) comenta que del 2001 a diciembre de 2011, como resultado de la evaluación en el desempeño de sus funciones sustantivas y adjetivas, los trabajadores de la Institución han obtenido 118,464 certificados de unidad.

Sin embargo, por el tipo de funciones que la CFE realiza, así como por la dinámica que prevalece en la Institución, mediante el Acuerdo Núm. CNMCyA 170/43/08, se determinó implementar el Subsistema de Normalización y Certificación Institucional, el cual permite reconocer las competencias adquiridas por los trabajadores durante su trayectoria, a través de la autonomía de Gestión en el proceso de Normalización y Certificación de competencias. El diseño del esquema institucional retoma las características favorables del modelo CONOCER-SEP, útiles para los propósitos de CFE, e incorpora algunos cambios metodológicos orientados a solucionar las necesidades específicas de la empresa, por lo que se deberá distinguir la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) del modelo CONOCER-SEP, de la Norma Institucional de Competencia (NIC), correspondiente al esquema institucional de CFE.

Una Norma Institucional de Competencia (NIC) es un referente para el desempeño eficiente de una función laboral aplicable a toda la empresa y sirve para diagnosticar, capacitar, evaluar y certificar la competencia de los trabajadores en términos de resultados.

En el contexto de CFE, el alcance, aprobación y publicación de las NIC está circunscrito a Comisión Federal de Electricidad, con la participación de Entidades de Verificación y Dictamen (EVD) responsables de realizar la tercería de parte, a fin de asegurar la calidad y transparencia en los procesos de evaluación.

El modelo de certificación de competencias laborales es bueno pero solo parcialmente, ya que contempla la parte más sustantiva de un puesto, y está enfocada solo a áreas técnicas, no se contemplan las áreas administrativas. Aunado a que se debe considerar la vigencia de los certificados y dar seguimiento a las renovaciones de los mismos.

Es necesario considerar los modelos de competencias que aplican las Empresas Internacionales para la mejora y desarrollo de nuestro Capital Humano, ya que nos dará una ventaja competitiva en el mercado Internacional.

La Comisión Federal de Electricidad es una empresa de servicios por lo que también el enfoque conductista es parte importante del proceso, el modelo de certificaciones laborales solo considera la parte funcional y no es total, solo considera algunas especialidades técnicas y una función, y el perfil de puesto contempla varias funciones sustantivas.

Tomando como base la Normatividad que aplica a la Paraestatal Comisión Federal de Electricidad, se realiza el Estudio de caso en la Zona de Transmisión Puebla adscrita al Proceso de Transmisión de la CFE.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE CASO: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA ADSCRITA A LA
PARAESTATAL COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD.

CAPÍTULO III ESTUDIO DE CASO: MODELO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA.

El presente capítulo presenta el análisis de la metodología aplicada para la Gestión de Recursos Humanos en la muestra determinada como estudio de caso: Zona de Transmisión Puebla adscrita a la Gerencia Regional de Transmisión Central, que pertenece al proceso productivo de Transformación y Transmisión de Energía de la Paraestatal Comisión Federal de Electricidad.

Tomando como base la Estructura Orgánica de la Zona y la integración de sus procesos de Selección y Contratación, de Socialización Organizacional, de Capacitación y Desarrollo, Evaluaciones de Desempeño, Planes de Sucesión y Clima Organizacional.

Por último se analizara el Impacto del Modelo de Certificación de Competencias Laborales en la Zona y su alineación al Proceso de Gestión de Recursos Humanos.

Es necesario considerar los modelos de competencias que aplican las Empresas Internacionales para la mejora y desarrollo del Capital Humano, ya que eso genera una ventaja competitiva en el mercado Internacional.

3.1. ANTECEDENTES DE LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA.

El Manual de Organización Básica de la Zona de Transmisión Puebla contempla los antecedentes de la misma (CFE, 2006b).

A partir del 29 de Diciembre de 1960, fecha en que C.F.E. asumió la responsabilidad total de la operación y conservación de los Sistemas Eléctricos del

País, el contexto de organización descentralizada para dicho fin, estuvo a cargo de las divisiones de Operación.

Dichas Divisiones de Operación tenían como responsabilidad fundamental la operación y conservación de los procesos de: Generación, Transmisión y Distribución; Así mismo la comercialización de la Energía Eléctrica.

En el año de 1967 se inició la integración del Sistema Nacional Interconectado, concluyéndose en 1976 al quedar terminado el cambio de frecuencia de 50 a 60 Hz.

La evolución de los centros de Generación y del sistema de transporte de energía, así como de las Subestaciones de potencia, dio lugar al proceso de reestructuración de la organización y descentralización idónea a dicho crecimiento del sector.

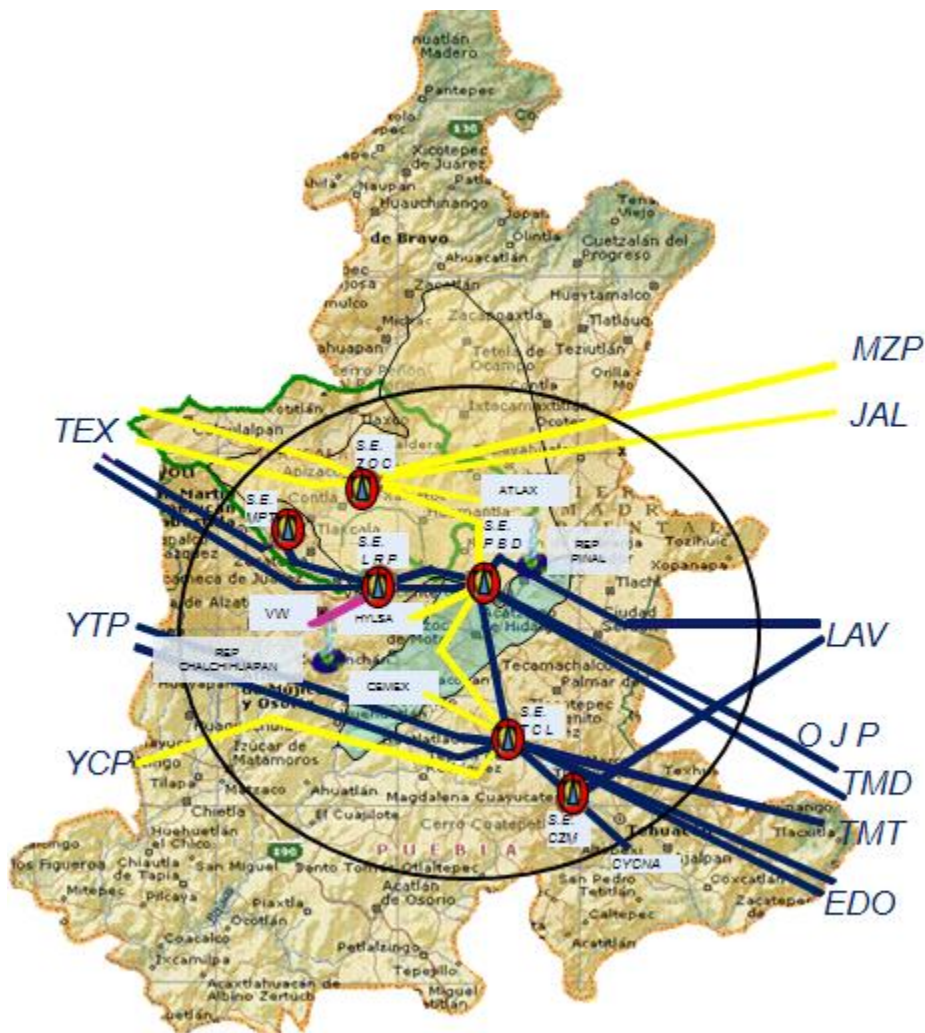
El 20 de Diciembre de 1977, mediante Convenio CFE-SUTERM No 164/77, quedan integradas las Regiones de Generación Hidroeléctrica, Regiones de Generación Termoeléctrica y las Regiones de Transmisión.

El 8 de abril de 1981, entró en vigor el Convenio CFE-SUTERM No 45/81, dando lugar a la reestructuración de la Gerencia de Generación y Transmisión acorde con la Administración de los Procesos y especialidades de la Organización Regional.

Con el Convenio CFE-SUTERM número 58/90 de fecha 1° de Julio de 1990 se crearon las Gerencias Regionales de Producción, y las Superintendencias Regionales de Transmisión cambian su denominación a Subgerencias Regionales de Transmisión.

La Subestación Puebla II inició su operación el día 15 de Abril de 1969 como parte del Sistema de Distribución de la División Centro. Y con esta fecha dio origen a la constitución de la Zona de Transmisión Puebla, contando para esa época únicamente con esta misma instalación. Actualmente se integra la Zona de Transmisión Puebla con las Subestaciones: Puebla II, Zocac, Tecali, San Lorenzo Potencia, San Martín potencia, Cruz Azul Maniobras y Tap CryoInfra. Figura 3.1

Figura 3.1 Subestaciones de 400 Kv y 230 Kv de la Zona de Transmisión Puebla.



Fuente: Oficina Control Gestión Zona de Transmisión Puebla, 2014

3.2 DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA

Actualmente la Zona cuenta con una plantilla laboral de 118 trabajadores, 22 Plazas no sindicalizadas y 96 Plazas sindicalizadas (CFE, 2014), distribuidas en diferentes especialidades, que a continuación se describen en forma breve:

Jefatura.- Integrada por el Jefe de Zona y la Oficina de Control de Gestión, proporcionan servicios de gestión para la toma de decisiones.

Subestaciones. Especialidad cuya función primordial es el mantenimiento del equipo primario instalado en las Subestaciones de Energía Eléctrica.

Líneas. Especialidad que tiene como función el mantenimiento de las líneas de Transmisión con que cuenta la Zona.

Protecciones. Especialidad cuya función primordial es el mantenimiento de Equipos de Protección y Medición instalados en las Subestaciones de Energía Eléctrica.

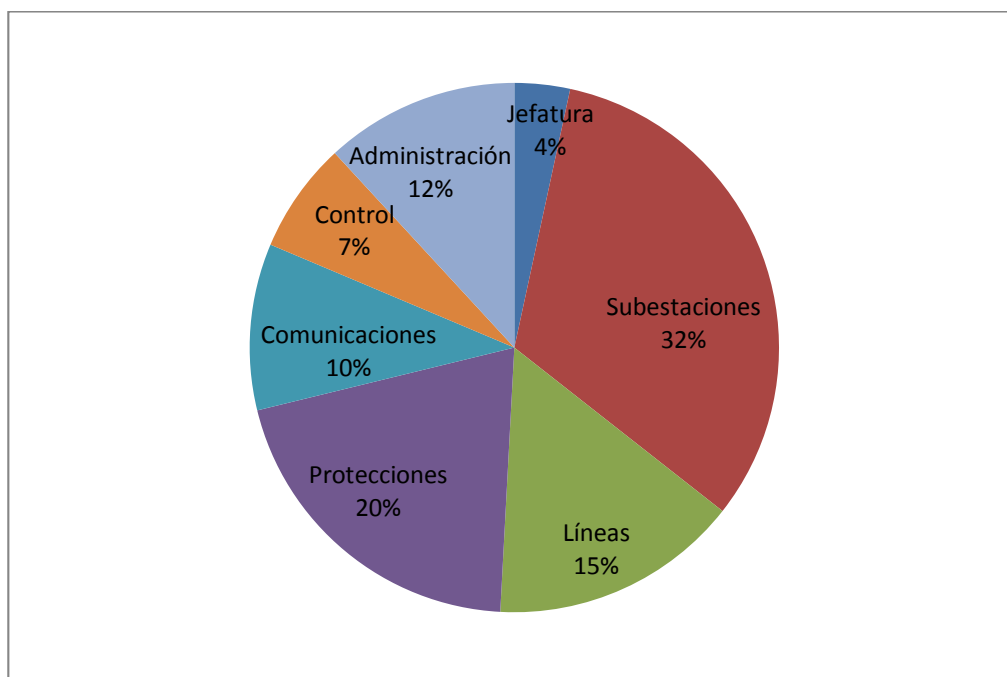
Control. Especialidad que tiene como función prioritaria el mantenimiento de equipos de control instalados en las Subestaciones de Energía Eléctrica.

Comunicaciones. Especialidad que tiene la función sustantiva del mantenimiento de equipos de comunicaciones y de la red de fibra óptica instalada en las Subestaciones de la Zona.

Administración. Especialidad que tiene como función primordial el apoyo de gestión administrativa a las especialidades técnicas.

La distribución de los trabajadores por especialidades se puede apreciar en la Grafica 3.1

Grafica 3.1 Distribución de Plantilla laboral por especialidad.



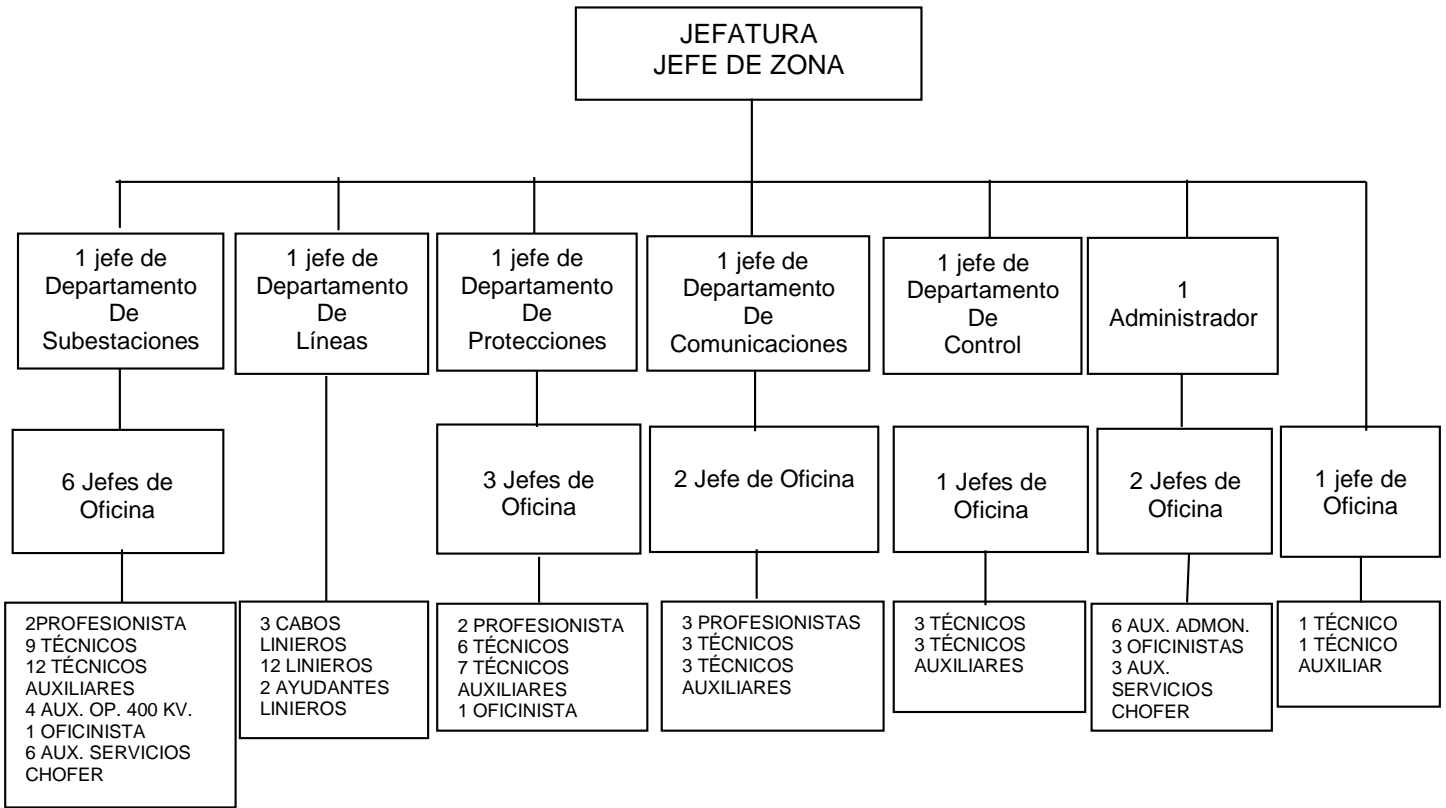
Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.2.1 Organograma

El organograma de la Zona de Transmisión Puebla se encuentra agrupado por jerarquía, empezando con la Jefatura de Zona, Jefes de Departamento y Jefes de Oficina por parte del grupo Directivo.

Dentro de la estructura del personal sindicalizado la categoría más alta es la de Profesionista y la más baja es la de Auxiliar de Servicios Chofer como se puede apreciar en la figura 3.2.

Figura 3.2. Organograma de estructuras jerárquicas de la Zona de Transmisión Puebla



BASE	CONF.	TOTAL
96	22	118

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.2.2 Manual de Organización Básica

Se cuenta con un Manual de Organización Básica de la Gerencia Regional de Transmisión Central (CFE, 2012b), con fecha del 10 de Julio del 2012, donde contempla las funciones sustantivas del personal no sindicalizado que forma parte de la plantilla laboral de la propia Gerencia más sus Zonas: Zona de Transmisión Puebla, Zona de Transmisión Estado de México, Zona de Transmisión Poniente (Tula, Hidalgo), Zona de Transmisión Guerrero, Zona de Transmisión Bajío, Zona de Transmisión Sur y Zona de Transmisión Centro (Texcoco). No contempla la estructura de la Zona de Transmisión Metropolitana (creada con la extinción de la Empresa Luz y Fuerza del Centro en el año 2009).

Las funciones sustantivas del personal directivo de la Zona de Transmisión Puebla que considera el Manual corresponden a los siguientes puestos:

- Jefatura Subárea de Transmisión y Transformación Puebla
- Departamento de Subestaciones y Líneas
- Oficina de Mantenimiento S.E. Puebla II
- Oficina de Mantenimiento S.E. Tecali
- Oficina de Mantenimiento S.E. Zocac
- Oficina de Mantenimiento S.E. San Lorenzo Potencia
- Oficina de Mantenimiento S.E. San Martín Potencia
- Oficina Civil S.E. San Lorenzo Potencia
- Departamento de Líneas de Transmisión S.E. San Lorenzo Potencia
- Departamento de Protección y Medición
- Oficina de Ingeniería de Protecciones Transmisión
- Oficina de Protecciones S.E. San Lorenzo Potencia
- Departamento de Comunicaciones
- Oficina de Comunicaciones Transmisión
- Departamento de Control

Oficina de Automatización
Administración
Oficina de Personal
Oficina Administrativa
Oficina de Control de Gestión

El Manual de Organización Básica de la GRTC sólo contempla 20 puestos no sindicalizados, al 2014 contamos con 22 Plazas de personal de confianza. El Manual señala las funciones más sustantivas de cada Ramo de Puestos, agrupando las diferentes denominaciones de las Zonas adscritas en la GRTC, y cuyas funciones son iguales, como se puede observar en la Tabla 3.1, la agrupación de las diferentes denominaciones de las Jefaturas de Oficina de la especialidad de Subestaciones, pero cuyas funciones sustantivas son las mismas.

Tabla 3.1. Agrupación de las Jefaturas de Oficinas de Subestaciones en el Manual de Organización Básica de la GRTC.

1.1.3.0.2.0.1.0.1.0.1 Oficina de Mantenimiento S.E. Puebla II
1.1.3.0.2.0.1.0.1.0.2 Oficina de Mantenimiento S.E. Tecali
1.1.3.0.2.0.1.0.1.0.3 Oficina de Mantenimiento S.E. Zocac
1.1.3.0.2.0.1.0.1.0.4 Oficina de Mantenimiento S.E. San Lorenzo Potencia
1.1.3.0.2.0.1.0.1.0.5 Oficina de Mantenimiento S.E. San Martín Potencia
1.1.3.0.2.0.2.0.1.0.1 Oficina Subestaciones
1.1.3.0.2.0.2.0.1.0.2 Oficina Subestaciones S.E. Volcán Cerro Gordo
1.1.3.0.2.0.3.0.2.0.1 Oficina de Subestaciones
1.1.3.0.2.0.4.0.1.0.1 Oficina de Subestaciones
1.1.3.0.2.0.4.0.1.0.3 Oficina de Subestaciones S.E. Chilpancingo Potencia
1.1.3.0.2.0.5.0.1.0.3 Oficina de Mantenimiento a Subestaciones El Sauz
1.1.3.0.2.0.5.0.1.0.4 Oficina de Mantenimiento a Subestaciones Salamanca
1.1.3.0.2.0.5.0.1.0.5 Oficina de Mantenimiento a Subestaciones
1.1.3.0.2.0.5.0.1.0.7 Oficina de Mantenimiento a Subestaciones Norte
1.1.3.0.2.0.6.0.1.0.1 Oficina de Subestaciones S.E. Zapata
1.1.3.0.2.0.6.0.1.0.2 Oficina de Subestaciones S.E. Topilejo
1.1.3.0.2.0.6.0.1.0.3 Oficina de Subestaciones S.E. Caracol
1.1.3.0.2.0.6.0.1.0.4 Oficina de Subestaciones S.E. Yautepec Potencia
1.1.3.0.2.0.7.0.1.0.1 Oficina de Mantenimiento a Subestaciones S.E. Nopala
1.1.3.0.2.0.7.0.1.0.3 Oficina de Mantenimiento a Subestaciones S.E. Texcoco

Fuente: CFE, 2012b

Se cuenta con un Manual de Organización Básica del personal sindicalizado adscrito a la Zona de Transmisión Puebla del año 2006 que al 2014 no está actualizado, lo cual representa un área de oportunidad para la Comisión Federal de Electricidad.

3.2.3 Perfiles de Puesto.

Los Perfiles de puesto se están actualizando por parte de la Subdirección del proceso de Transmisión y apenas se están aplicando a nivel Gerencia, el proceso es lento, en las zonas se realizará de forma específica, el procedimiento que se llevara a cabo para esta actividad todavía no la dan a conocer , de acuerdo a la normatividad de recursos humanos los perfiles se deben actualizar cuando lo considere necesario el Comité Local de Productividad y debe ser homologado por grupo de puestos, van a cambiar las funciones específicas, ya que no se cuenta con las mismas estructuras orgánicas.

La parte más compleja es la especialidad administrativa, ya que las estructuras y funciones cambian de una Zona a otra, ejemplo: en la Zona de Transmisión Puebla se tiene un auxiliar administrativo de capacitación y otro auxiliar administrativo para servicios generales, mientras que en otras Zonas se tiene un solo puesto para las dos funciones, lo que dificulta el proceso de homologación de perfiles.

El nuevo procedimiento pretende homologar los perfiles de puestos a nivel sustantivo, con baterías de puestos diferentes en base a la estructura funcional de cada zona.

Para realizar este rediseño de perfiles los especialistas de Recursos Humanos, verificaran las estructuras de cada zona, con la finalidad de identificar los puestos que coinciden en funciones y facilitar la agrupación de los mismos.

Una vez agrupados por ramas de puestos se actualizarán los perfiles, para lo que se formaran grupos de trabajo, conformados por: una persona que conozca el proceso y los verbos a utilizar para descripción que será el jefe de personal, un jefe de oficina técnico y un especialista sindicalizado de esa rama de puestos.

Los perfiles y baterías de puesto son normados desde la Gerencia de Capacitación que a nivel nacional se encarga de este proceso, no se tiene la flexibilidad de actualizar y modificar los perfiles desde las Zonas, ya que el proceso está concentrado a nivel nacional.

El perfil de puesto es la base de todo los subprocesos de Recursos Humanos, de aquí la importancia de contar con información actualizada.

3.3 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

3.3.1 Métodos de Selección y Contratación del personal Sindicalizado.

Para la selección de personal sindicalizado, el Contrato Colectivo establece que se debe considerar al personal sindicalizado para ser promovido al puesto inmediato superior, es decir, la selección se realiza a través de las fuentes internas.

Contrato Colectivo Cláusula 43:

“Con objeto de seleccionar al trabajador más apto, se someterá la cobertura de los puestos invariablemente a concurso, para lo cual en un plazo que no excederá de cinco días hábiles, a partir de la fecha en que se genere la vacante, la Sección Sindical correspondiente o el Comité Ejecutivo Nacional del SUTERM en el caso de Oficinas Nacionales, convocará mediante boletín, a los trabajadores del grupo orgánico

inferior de la misma rama de actividad, conforme al plan de carrera, que cuenten con la constancia de aptitud requerida de acuerdo con el perfil de puesto de que se trate, a fin de que se inscriban los candidatos que voluntariamente deseen participar en el proceso de selección que se efectuará dentro de los siguientes 15 días hábiles. Si concurren voluntariamente uno o más trabajadores se seleccionará al más apto, mediante la evaluación que invariablemente realizará el Comité Mixto de Productividad Local, quien dentro del mismo plazo dará a conocer el dictamen a la Sección Sindical o al Comité Ejecutivo Nacional del SUTERM, en su caso, para la formulación de la propuesta correspondiente.”

Para este proceso se debe verificar en primer lugar que los candidatos cuenten con el perfil de la vacante y la constancia de aptitud en el puesto.

Cuando hay movimiento escalafonario, normalmente se tiene personal capacitado por ejemplo si es un puesto tope superior, se tienen candidatos internos del puesto inmediato inferior, y así sucesivamente, para cada puesto, de esta forma se cumple lo establecido en el Contrato Colectivo como Escalafón, llegando así al último puesto inferior, que para el caso de la Zona de Transmisión Puebla es el puesto de Auxiliar de Servicios Chofer, para ocupar esta plaza el sindicato cuenta con una plantilla de bolsa de trabajo temporal capacitado que corresponde al 25% de las plazas autorizadas, para hacer sustituciones temporales en varios puestos, a los que se les da una constancia de aptitud para avalar los conocimientos en el puesto, o lo puede acreditar por estudios.

Si existen varios candidatos con su constancia de aptitud en el puesto, para la selección final se realizan evaluaciones que pueden ser: evaluación de conocimientos (teóricas, o teóricas-prácticas), también se realizan evaluaciones psicométricas aunque estas últimas no son obligatorias. La evaluación lo realiza el

jefe inmediato de la plaza vacante y/o el jefe de departamento, conjuntamente con la representación sindical.

No se manejan fuentes externas ya que no se puede contratar a nadie que no pertenezca al SUTERM, si no hay candidatos en la sección sindical de la Zona se tiene que recurrir a la sección regional. El sindicato tiene la obligación de proporcionar los candidatos para los puestos vacantes.

3.3.2 Métodos de Selección y Contratación del personal no Sindicalizado (Confianza).

Para la selección de personal no sindicalizado (Confianza), se boletinan las plazas, y de igual forma que en el proceso del personal sindicalizado se deben tomar las fuentes internas, ya que en la Cláusula 40 Trabajadores de Confianza se establece:

“Para cubrir los puestos de confianza, vacantes o de nueva creación, la Comisión aplicará un concurso para el nivel inicial del tabulador de los puestos de confianza, considerando como candidatos a los trabajadores de base, eligiendo dentro de los candidatos que obtengan la mejor calificación aprobatoria. En el supuesto de que no se cuente con participantes con calificación aprobatoria, se convocará a un nuevo concurso. Dicho proceso será avalado por el Comité Local Mixto de Productividad, de acuerdo a lo establecido en la Cláusula 24.- COMITÉS MIXTOS DE PRODUCTIVIDAD, del presente Contrato. En los casos en que un trabajador de base llegare a ocupar un puesto de confianza en la Comisión, deberá contar con la anuencia del Sindicato y si éste lo considera conveniente se le otorgará de manera definitiva.”

Se verifica que los candidatos cuenten con el perfil y que el Jefe de Zona este de acuerdo, se seleccionan a través de su currículum vitae, presentación de trabajos y proyectos relevantes, y en su caso entrevistas, aunque normalmente ya se tienen referencias del desempeño de los trabajadores en los puestos cuando se realizan sustituciones por incidencias.

3.4 PROCESO DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

No se tiene un procedimiento establecido para el proceso de Socialización Organizacional, las personas de nuevo ingreso entran a la Zona como estudiantes para realizar prácticas profesionales, concluyendo esta etapa solicitan al sindicato la oportunidad de ingresar a la plantilla de temporales con que cuenta la Zona, en base a los movimientos escalafonarios, el sindicato da su anuencia.

Durante sus prácticas profesionales, se van integrando poco a poco a la empresa, por lo que su proceso de socialización organizacional se da en esta etapa de manera informal, al momento de formar parte de la plantilla de trabajadores de la Zona, ya están familiarizados con la empresa y ya conocen el proceso y subprocesos de la Zona.

Se dan muy esporádicamente cursos internos sobre Contrato Colectivo, y Valores, sin embargo no se tiene establecido como un procedimiento.

3.5 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

3.5.1 Relación de las DNC con las baterías de capacitación y los perfiles de puesto.

Dentro del sistema de capacitación se tienen los registros de todos los conocimientos de los trabajadores que son los estudios realizados en universidades y escuelas, por otro lado se tienen los kardex de todos los cursos tomados en la vida laboral, esos cursos y estudios se cruzan con la batería del puesto actual o del puesto inmediato superior (cursos que se deben acreditar para ser aptos en un puesto), de este cruce de información se determinan la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

Las baterías de puesto están ligadas a los perfiles de puesto y al 2014 están en proceso de actualización por parte del Departamento de Recursos Humanos de la Gerencia Regional de Transmisión Central, actividad que está realizando de forma conjunta con los Jefes de Personal de las zonas que la integran.

3.5.2 Proceso aplicado para la elaboración de los Programas de Capacitación Vigentes.

El programa de Capacitación se realiza en base a la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). El sistema de capacitación elabora de cada trabajador su DNC y estas se entregan al jefe de departamento de cada especialidad de la Zona, al mismo tiempo se les entrega la lista de cursos que existen en las escuelas de capacitación de CFE para que ellos escojan los cursos que consideran primordiales para el buen desempeño de las actividades de cada puesto.

En la Zona los trabajadores tienen cubiertos los cursos de la batería del puesto actual e incluso los del puesto inmediato superior, por lo que los cursos se enfocan a los denominados “cursos de reciclaje” que son actualizaciones en los sistemas o equipos utilizados en el puesto, también existen los cursos denominados de “capacitación dirigida” que son proyectos de modernización de equipos (actualización tecnológica masiva) que contempla la Subdirección del Proceso.

Los jefes de cada especialidad determinan los cursos que requiere su personal de común acuerdo con el trabajador y el sindicato quien da su visto bueno al programa consolidado de Capacitación. La Oficina de Personal de la Zona consolida la información, verificando que se ajuste al presupuesto asignado para tal fin y le da el seguimiento de cumplimiento, una vez que se autoriza por la Gerencia de nuestro proceso.

La capacitación no solo aplica conocimientos, sino también habilidades, actitudes, cursos técnicos, manejos de calidad, programas de personal de mandos medios e incluso se tienen convenios con Universidades para que los trabajadores cursen licenciaturas, diplomados y maestrías.

3.5.3 Indicadores de Control de Gestión para la medición de cumplimiento de Metas de Capacitación.

Los indicadores de capacitación de la Zona de Transmisión Puebla son cuatro:

Índice de Capacitación en el puesto actual. Que es el número de horas que tiene una batería de capacitación en el puesto contra las horas reales tomadas por el trabajador. Este indicador nos da la referencia de que tanto conoce un trabajador de la batería de su puesto.

Índice de reemplazo. Es el que se refiere al puesto inmediato superior, y se relaciona con el número de horas de la batería de capacitación del puesto inmediato superior contra las reales tomadas por el trabajador. Este indicador nos da la referencia de que tanto conoce un trabajador de la batería del puesto inmediato superior.

Horas hombre de capacitación anuales. Por contrato colectivo se debe de capacitar a los trabajadores como mínimo 10 días al año, mide cuantas horas al año se ha dado capacitación a cada trabajador.

Índice de escolaridad. Que mide los años de escuela que tiene cada trabajador, por ejemplo de primaria son 6 años, 3 años de secundaria, 3 años de preparatoria, 5 de carrera, 2 de posgrado etc., de cada trabajador se tiene registro de cuantos años de estudios tiene acumulados, del promedio de todos los trabajadores se determina el nivel de escolaridad de toda la Zona, por ejemplo si el promedio de todos los trabajadores dan 15 años se puede decir que el rango general de escolaridad es preparatoria.

3.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

3.6.1 Proceso aplicado a la última Evaluación de Desempeño.

La evaluación de desempeño es realizada por los jefes inmediatos o jefes de departamento, tomando como base el Manual de Sistema de Remuneraciones e Incentivos relacionados con la productividad del año 1993 y que evalúa cuatro conceptos principales: Aptitudes; Actitudes; Organización y mando; Resultados y Metas logradas. Estos conceptos se evalúan a través de preguntas cerradas, como se muestra en la Tabla 3.2., la puntuación que se asigne a cada una de las preguntas, se agrupan por cada concepto y se registran en una matriz, donde se resumen los resultados finales.

Tabla 3.2. Preguntas contempladas en el Manual de Sistema de Remuneraciones e Incentivos relacionados con la productividad.

B.1.- ACTITUD EN EL TRABAJO			
	SI	NO	
CONSTANCIA			
No asiste por faltas injustificadas o con permisos sin goce de salario (menos de 5 días en 6 meses)	6	0	6
No asiste por tener incapacidades médicas (menos de 7 días en 6 meses)	3	0	3
Disfruto las vacaciones según programa	1	0	1
			10
DISPONIBILIDAD			
Participa en cursos o funge como instructor cuando se le requiere	4	0	4
Estando capacitado acepta promociones transitorias o definitivas	4	0	4
Labora fuera de la jornada de trabajo cuando se le requiere	4	0	4
Concluye las tareas encomendadas en tiempo y forma	13	0	0
Muestra disponibilidad para realizar actividades compatibles con su puesto y actitudes.	10	0	10
			22

Fuente: CFE, 1993

La evaluación se realiza cada seis meses, ya que se tiene el resultado final, se realiza una reunión con el trabajador para informar su resultados, ya que el trabajador tiene un derecho de réplica, con este proceso de retroalimentación se le da la oportunidad de dialogar y mejorar sus resultados.

Esta evaluación no es la determinante para la obtención del nivel de desempeño, ya que hay otras condicionantes. Esta es la Primera fase, si el trabajador obtiene más de 7.5 en la evaluación pasa a la Segunda fase, no importa si su evaluación es de 10, porque solo da derecho a pasar a la siguiente fase, en este sentido, el trabajador puede adoptar una actitud de conformismo, ya que no importa ser trabajador de excelencia para ser candidato.

En la Segunda Fase se evalúa la asistencia, se debe cumplir con el 90% de asistencia para ser candidato, si alguien no lo cumple ya queda eliminado.

Otra condicionante es el promedio de las ultimas 3 evaluaciones, si su promedio es menor a 7.5 también queda eliminado.

Y la última fase va en función de la última fecha de asignación de nivel de desempeño, si se obtuvo en el año inmediato anterior no se puede otorgar nuevamente, puesto que tienen que pasar 2.5 años para ser candidato a nivel. Hay una relación entre la fecha de antigüedad y los niveles de desempeño que se han obtenido en la vida laboral, lo cual da un factor. Ese factor se eleva entre menos niveles de desempeño se tengan a lo largo de la vida laboral y el que tenga más elevado ese factor es candidato real para el otorgamiento de nivel de desempeño, por norma se le debe otorgar a quien salga elevado en este factor.

Hay que considerar que solo se puede otorgar nivel de desempeño al 33.3% del tabulador total.

Con este procedimiento, se puede visualizar un esfuerzo por otorgar niveles de desempeño de forma equitativa, sin embargo desvirtúa el fin con el que fue creado que es el de la productividad.

3.6.2 Proceso aplicado al Bono de Actuación Mensual.

El proceso aplicado a la evaluación del bono de actuación del personal de confianza es realizada por el Jefe de Zona, no existe ningún lineamiento establecido sobre los criterios a considerar para esta evaluación, por lo que cada jefe aplica sus propios criterios.

Los bonos otorgados se establecen con base a los siguientes criterios: Bono "A" son 20 días de salarios y solo se puede aplicar al 25% de las plazas autorizadas de confianza, bono "B" son 15 días de salario y se aplica al 50% de las plazas de confianza, bono "C" son 10 días de salario y se aplica al 25% de las plazas, el total

de porcentaje por trimestre debe ser 100 por ciento .Existe un bono “D” 5 días de salario que no aplican.

Esta evaluación se envía de forma trimestral y se paga de forma mensual, los criterios utilizados son diversos ya que no hay un lineamiento a la fecha que homologue los criterios de evaluación.

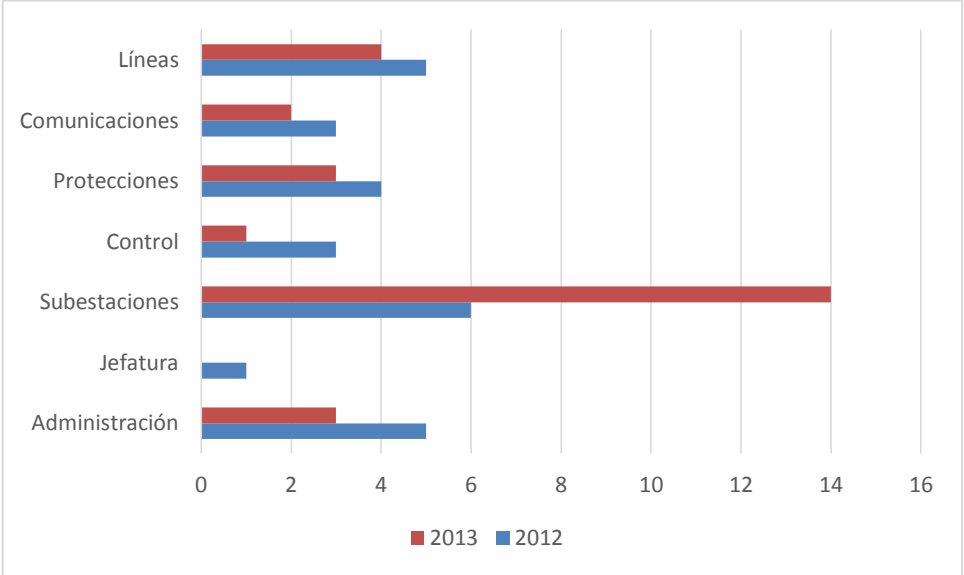
La mayoría de los Jefes de Zona utilizan los siguientes criterios: Otorgan bono “A” a los jefes de Departamento por el grado de responsabilidad que manejan, el bono “B” lo otorgan a los jefes de oficina más antiguos y el bono “C” se lo otorgan a los jefes de oficina nuevos, en términos generales ese es el criterio, lo van moviendo en algunas ocasiones por el desempeño o caso particular que tenga alguno de los trabajadores de confianza.

El Gerente verifica la congruencia de esta evaluación. Para el caso de la Zona no existe retroalimentación al personal de este proceso, por lo que no da oportunidad a mejorar los puntos débiles.

3.6.3 Comparativos de Evaluaciones de Desempeño 2012 y 2013 personal Sindicalizado y Confianza.

La Grafica 3.2 Muestra el comparativo de evaluaciones de desempeño por especialidad 2012 y 2013 del personal Sindicalizado de la Zona de Transmisión Puebla.

Grafica 3.2 Comparativo de evaluaciones de desempeño por especialidad 2012 y 2013 del personal Sindicalizado de la Zona de Transmisión Puebla.



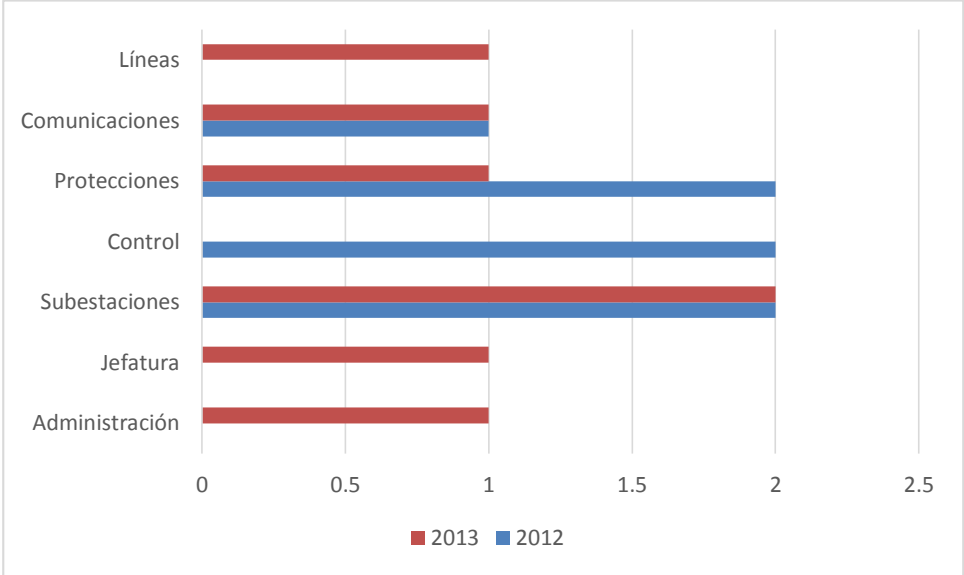
Fuente: Elaboración propia, 2014

El personal sindicalizado de la Zona evaluado en ambos ejercicios fue de 81 trabajadores, se aplicó el 33.3% de niveles autorizados, por lo que el número de plazas sindicalizadas para otorgar el nivel de desempeño fue de 26.973 trabajadores, acordando el Comité Mixto Local de Productividad otorgar nivel de desempeño en ambos ejercicios a 27 trabajadores sindicalizados.

La especialidad de Subestaciones muestra una tendencia de más del 50 por ciento comparado con el ejercicio 2012, sin embargo, dentro de la Zona es la especialidad que cuenta con el mayor número de plazas sindicalizadas autorizadas que son 34.

La Grafica 3.3 Muestra el comparativo de evaluaciones de desempeño por especialidad 2012 y 2013 del personal No Sindicalizado (Confianza) de la Zona de Transmisión Puebla.

Grafica 3.3 Comparativo de evaluaciones de desempeño por especialidad 2012 y 2013 del personal no Sindicalizado (Confianza) de la Zona de Transmisión Puebla.



Fuente: Elaboración propia, 2014

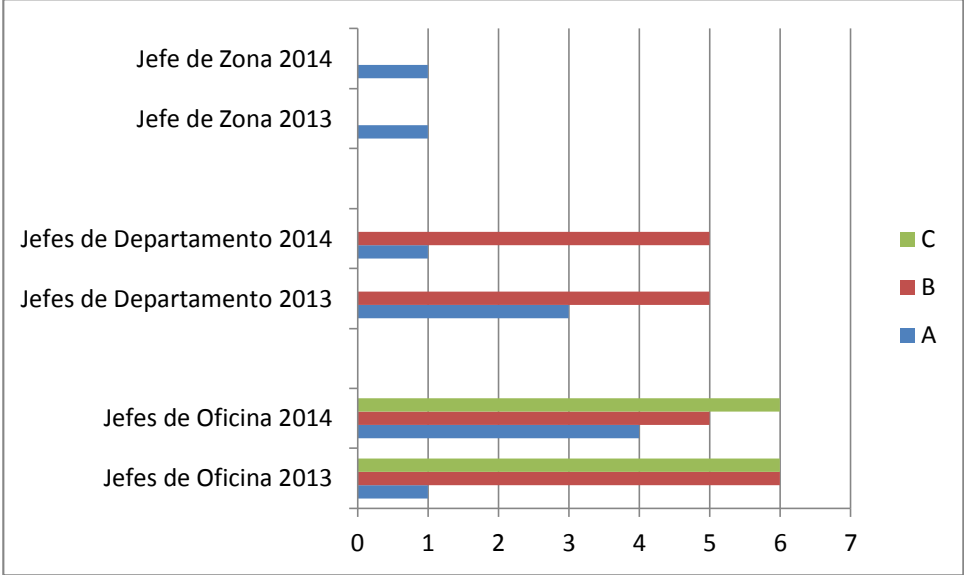
El personal no sindicalizado (Confianza) de la Zona evaluado en el ejercicio 2012 fue de 21 trabajadores de confianza y en el ejercicio 2013 fue de 20, al aplicar el porcentaje de 33.3% para el otorgamiento de nivel de desempeño, en ambos casos por aproximación el Comité Mixto Local de Productividad acordó otorgar nivel de desempeño en ambos ejercicios a 7 trabajadores de confianza.

De acuerdo al total de la Plantilla de Trabajadores de Confianza, la especialidad con más trabajadores es Subestaciones y Protecciones.

3.6.3 Comparativos de Evaluaciones por Bono de Actuación Cuarto Trimestre 2013 y Primer Trimestre 2014.

La Grafica 3.4 Muestra el comparativo de evaluaciones por Bono de Actuación del personal de Confianza cuarto trimestre 2013 y primer trimestre 2014, en base a la estructura jerárquica de la Zona de Transmisión Puebla.

Grafica 3.4 Comparativo de evaluaciones por Bono de Actuación del personal de Confianza cuarto trimestre 2013 y primer trimestre 2014, en base a la estructura jerárquica de la Zona de Transmisión Puebla.



Fuente: Elaboración propia, 2014

La Grafica muestra como el Jefe de Zona va aplicando diferentes criterios entre trimestre, el bono “B” de Jefes de Departamento se mantuvo en número de plazas asignadas entre el Cuarto Trimestre 2013 y Primer Trimestre 2014, pero el Bono A para Jefes de Departamento cambia de considerar 3 plazas en 2013 a considerar solo una en 2014, en los jefes de Oficina es más variable, los bonos “C” se mantienen entre trimestres para el mismo número de plazas, el bono “B” tiene una mínima variación, y el Bono “A” considera en el 2014 4 Plazas de Jefaturas de Departamento y 1 en 2013.

Los criterios considerados para esta evaluación son tomados por los Jefes de Zona, ya que no existe un lineamiento para la aplicación de esta calificación, ni existe retroalimentación al personal, por lo que se vuelve un tanto subjetiva a la percepción de los evaluadores.

3.7 PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN.

3.7.1 Crecimiento a Corto Plazo de la Zona

Se tiene contemplado la entrada en operación de dos nuevas subestaciones en la Zona: “Altzayanca” para finales de 2014 y “Malintzi Potencia” para 2015, sin tener contemplado crecimiento en la plantilla laboral, derivado de las políticas de austeridad presupuestal que se vienen aplicando en las Empresas públicas de gobierno y de la Reforma Energética que contempla la productividad en las mismas.

Normalmente cuando hay cambios en estructura orgánica que se da por nuevas instalaciones (subestaciones, o existen reubicaciones se reúne el Comité Local de Productividad y se realiza un proyecto de convenio para reestructurar la Zona.

3.7.2 Planes de Sucesión y Desarrollo a corto plazo.

Los planes de Sucesión y desarrollo dentro de la Zona de Transmisión Puebla se dan normalmente por jubilaciones, los trabajadores se les capacita en la batería de capacitación de su puesto actual y del puesto inmediato superior, ya que son indicadores que se manejan dentro del Proceso de Capacitación.

La capacitación en el puesto inmediato superior considera el Plan de desarrollo y sucesión de los trabajadores a través de la batería de capacitación para

una futura vacante, proceso que se da mediante el escalafón que contempla el Contrato Colectivo de Trabajo de la CFE.

3.8 CLIMA ORGANIZACIONAL

3.8.1 Resultados Clima Organizacional 2013

La encuesta de Clima Organizacional en la CFE se realiza una vez al año, evaluando un total de 16 capítulos, se maneja de manera electrónica y confidencial, donde los trabajadores permanentes sindicalizados y no sindicalizados exponen sus percepciones sobre las preguntas realizadas, los resultados de la encuesta se publican en la página de intranet de la CFE, en una página denominada “SICLO”, cuyas siglas significan Sistema de Clima Laboral.

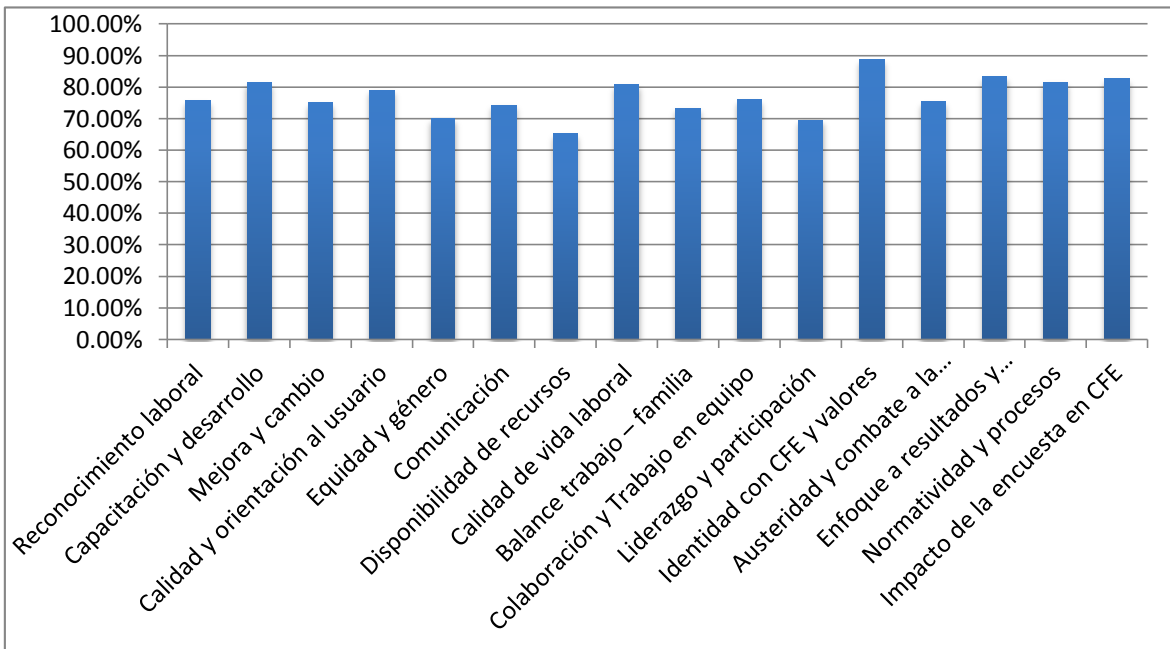
En el 2013 los resultados por parte de la Zona de Transmisión Puebla tuvieron un promedio general de 77.10 por ciento y su distribución por capítulo fue el siguiente:

Reconocimiento laboral	75.6%
Capacitación y desarrollo	81.4 %
Mejora y cambio	75.2 %
Calidad y orientación al usuario	79.0 %
Equidad y género	70.0 %
Comunicación	74.3 %
Disponibilidad de recursos	65.2 %
Calidad de vida laboral	80.7 %
Balance trabajo – familia	73.3 %
Colaboración y Trabajo en equipo	75.9 %
Liderazgo y participación	69.5 %
Identidad con CFE y valores	88.6 %

Austeridad y combate a la corrupción	75.5 %
Enfoque a resultados y productividad	83.3 %
Normatividad y procesos	81.6 %
Impacto de la encuesta en CFE	82.6 %

Los resultados 2013 se pueden visualizar en la Grafica 3.5 donde se puede apreciar que los capítulos con mejor porcentaje son “Identidad con CFE y valores” así como “Enfoque a resultados y productividad. Los capítulos con mayor área de oportunidad para la Zona de Transmisión Puebla son “Disponibilidad de Recursos” y “Liderazgo y participación”.

Grafica 3.5 Grafica de Resultados Encuesta SICLO 2013 Zona de Transmisión Puebla.



Fuente: Elaboración propia, 2014

El capítulo de “Identidad con CFE y valores está enfocado a la identidad que sienten los trabajadores de formar parte de la empresa, así como a la aplicación de los Códigos de conducta y valores con los que cuenta la empresa.

El capítulo de “Enfoque a resultados y productividad” está relacionado con el compromiso que tienen los trabajadores de cumplir con los resultados organizacionales, también incluyen el servicio que proporciona el área de Recursos Humanos a los trabajadores, evalúan si la estructura es funcional, entre otros.

El capítulo de “Disponibilidad de Recursos” se enfoca a si el personal cuenta con las herramientas necesarias para desempeñarse adecuadamente, así como la eficiencia del equipo de cómputo.

El capítulo de “Liderazgo y participación” se enfoca directamente a las conductas y estilos de liderazgo de los directivos de la Zona.

3.8.2 Comparación de Resultados encuesta Clima Organizacional por capítulo 2012 y 2013.

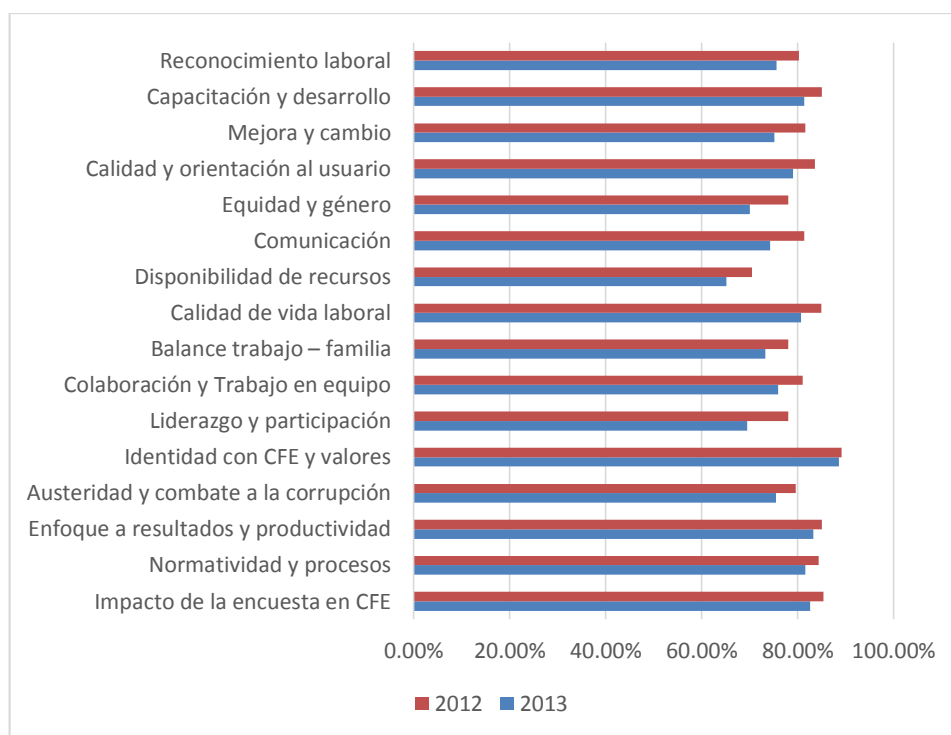
Los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional en el ejercicio 2012 en la Zona tuvieron un promedio general de 81.70 por ciento y su distribución por capítulo fue el siguiente:

Reconocimiento laboral	80.3 %
Capacitación y desarrollo	85.1 %
Mejora y cambio	81.6 %
Calidad y orientación al usuario	83.6 %
Equidad y género	78.0 %
Comunicación	81.4 %
Disponibilidad de recursos	70.5 %

Calidad de vida laboral	84.9 %
Balance trabajo – familia	78.0 %
Colaboración y Trabajo en equipo	81.0 %
Liderazgo y participación	78.0 %
Identidad con CFE y valores	89.2 %
Austeridad y combate a la corrupción	79.6 %
Enfoque a resultados y productividad	85.1 %
Normatividad y procesos	84.4 %
Impacto de la encuesta en CFE	85.4 %

El análisis comparativo entre los ejercicios 2012 y 2013 muestran una tendencia a la baja, de un porcentaje general en 2012 de 81.70 por ciento, se obtuvo en el 2013 un porcentaje general de 77.10 por ciento, la Gráfica 3.6. Muestra los porcentajes comparativos por año y por capítulos:

Grafica 3.6 Grafica Comparativa de Resultados Encuesta SICLO 2013 y 2012
Zona de Transmisión Puebla.



Fuente: Elaboración propia, 2014

La grafica muestra que los capítulos con mayor porcentaje a la baja entre los años 2012 y 2013 son el de “Liderazgo y Capacitación” y el capítulo de “Equidad de Género”. Los capítulos con menor porcentaje a la baja son “Enfoque a resultados y productividad” y el de “Identidad con CFE y valores”.

El capítulo de “Liderazgo y participación” se enfoca directamente a las conductas y estilos de liderazgo de los directivos de la Zona.

El capítulo de “Equidad de Género” se enfoca directamente a la equidad para hombres y mujeres en la evaluación de desempeño y en los movimientos escalafonarios, de igual forma evalúa la percepción del hostigamiento, intimidación y maltrato.

El capítulo de “Enfoque a resultados y productividad” está relacionado con el compromiso que tienen los trabajadores de cumplir con los resultados organizacionales, también incluyen el servicio que proporciona el área de Recursos Humanos a los trabajadores, evalúan si la estructura es funcional, entre otros.

El capítulo de “Identidad con CFE y valores está enfocado a la identidad que sienten los trabajadores de formar parte de la empresa, así como a la aplicación de los Códigos de conducta y valores con los que cuenta la empresa.

3.9 CERTIFICACIONES EN COMPETENCIAS LABORALES

Se tienen trabajadores certificados en competencias laborales a Enero 2011 como lo muestra en la Tabla 3.3., estas certificaciones se realizaron en base a las Normas Técnicas de Competencia Laboral existentes en ese tiempo en el CONOCER, al 2014 el CONOCER cambió las NTCL por Estándares de Competencia.

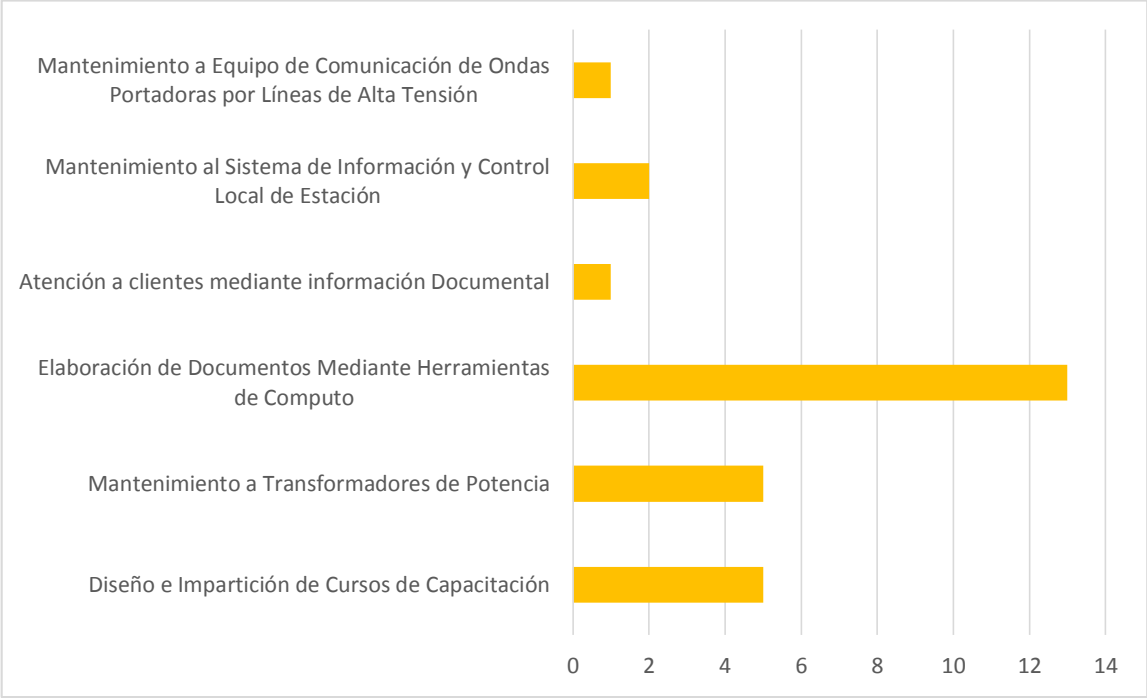
Tabla 3.3. Trabajadores Sindicalizados y no Sindicalizados Certificados en Normas Técnicas de Competencia Laboral a Enero 2011.

ESPECIALIDADES	NUMERO DE TRABAJADORES			INDICE %
	TOTAL DEL PERSONAL	SI	NO	
Subestaciones	34	8	26	23.53
Líneas de Transmisión	17	2	15	11.76
Protección y Medición	16	3	13	18.75
Comunicaciones	9	1	8	11.11
Control	6	4	2	66.67
Administración	12	2	10	16.67
Control de Gestión e Informática	2	2	0	100.00
Sindicalizado	96	22	74	22.92
Confianza	22	13	9	59.09
Resultado	118	35	83	29.66

Fuente: Oficina de Capacitación Zona de Transmisión Puebla, 2011.

A Enero 2011 se tienen 35 trabajadores certificados en competencias laborales, la mayoría certificados en elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo y en el diseño e impartición de cursos de capacitación como se muestra en la Grafica 3.7 y 3.8

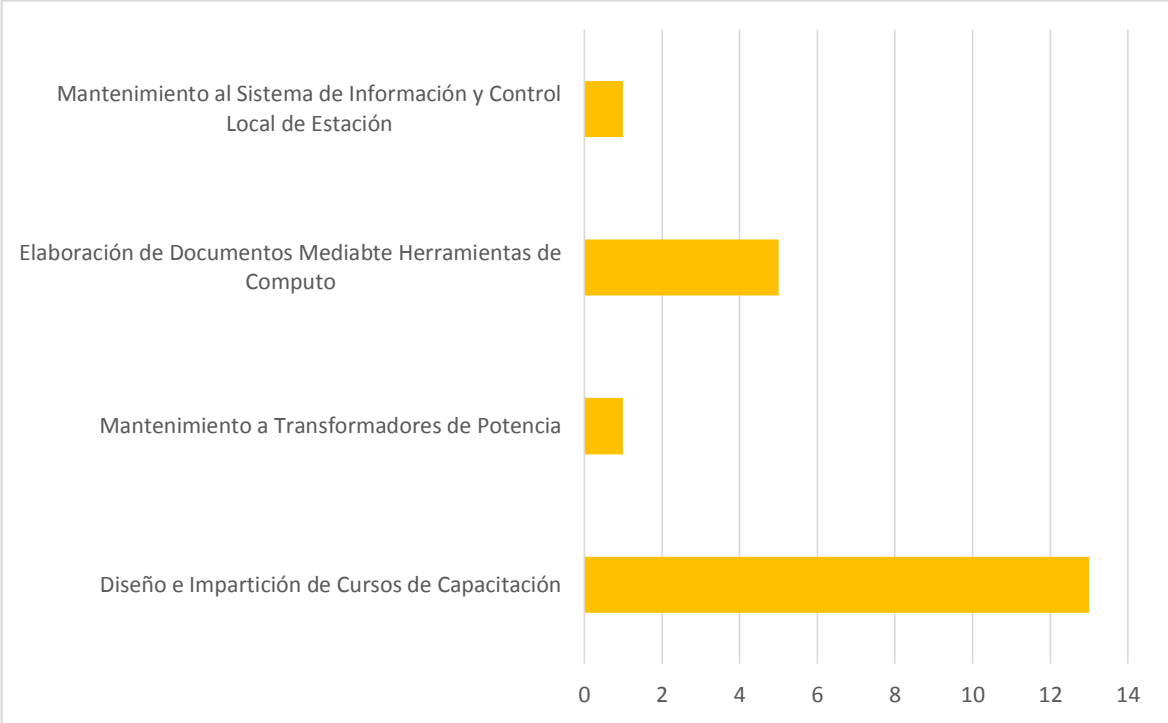
Grafica 3.7 Certificaciones de Competencias laborales por Denominación de los Trabajadores Sindicalizados y no sindicalizados de la Zona de Transmisión Puebla.



Fuente: Elaboración propia, 2014

Se tienen 22 trabajadores sindicalizados Certificados en Competencias Laborales, algunos tienen dos certificaciones diferentes, 13 trabajadores están certificados en “Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Computo”, 5 en “Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación”, 5 en “Mantenimiento a Transformadores de Potencia”, 2 en “Mantenimiento al Sistema de Información y Control Local de Estación”, 1 en “Mantenimiento a Equipo de Comunicación de Ondas Portadoras por Líneas de Alta Tensión y 1 en “Atención a clientes mediante información documental”.

Grafica 3.8 Certificaciones de Competencias laborales por Denominación de los Trabajadores no sindicalizados (Confianza) de la Zona de Transmisión Puebla.

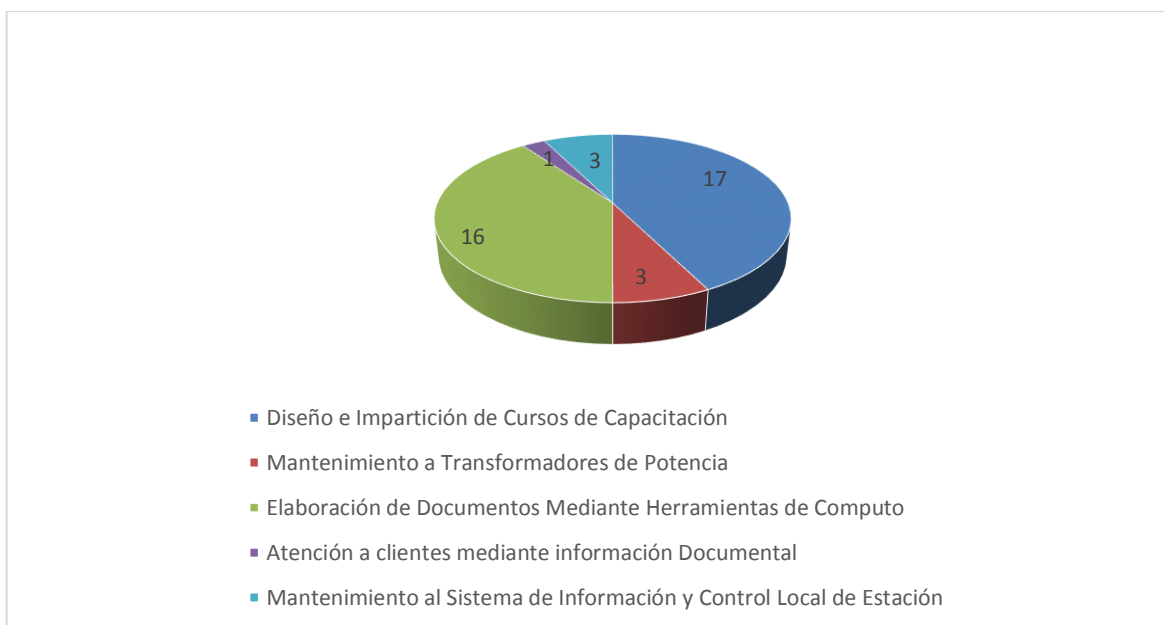


Fuente: Elaboración propia, 2014

Se tienen 13 trabajadores de Confianza Certificados en Competencias Laborales, algunos cuentan con dos certificaciones diferentes, 13 trabajadores están certificados en “Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación”, 5 en “Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Computo”, 1 en “Mantenimiento a Transformadores de Potencia” y 1 en “Mantenimiento al Sistema de Información y Control Local de Estación”.

Verificando en el RENAP (Registro Nacional de Personas con Competencias Certificadas) en la página del CONOCER, se tienen vigentes 28 trabajadores y 7 no encontrados con Certificación reconocida por el CONOCER. Y de 47 NTCL solo se encuentran registradas ante el CONOCER 40 representadas en la Grafica 3.9.

Grafica 3.9 Certificaciones de Competencias laborales vigentes en el CONOCER de los Trabajadores certificados en la Zona de Transmisión Puebla.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como se puede observar 17 NTCL corresponden a “Diseño e impartición de Cursos de Capacitación, y 16 a “Elaboración de Documentos mediante herramientas de computo”, que son la parte más representativa de certificaciones en competencias laborales de los trabajadores de la Zona, pero que no se incluyen como función sustantiva de los perfiles de puestos, es decir no guardan ninguna relación.

Aunque la CFE cuenta con NTCL internas, este esquema no es muy funcional para la CFE, puesto que como se puede ver en la gráfica no se relacionan con las funciones sustantivas del perfil del puesto, en la parte técnica el mantenimiento de equipos cambia constantemente por la tecnología que avanza tan rápido, que cuando se publica una nueva norma la tecnología ya cambio nuevamente, y en la parte administrativa se tienen sistemas diseñados para la CFE, lo que hace inaplicable este modelo. También hay que considerar que estas certificaciones

tienen una vigencia, por lo que hay que realizar recertificaciones a los trabajadores cuando estas ya no estén vigentes.

3.10 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO.

El modelo aplicable en la Comisión Federal de Electricidad, tiene varias ventajas:

- ❖ Derivado de las Estructuras Orgánicas y ramas de puestos de CFE es de fácil manejo y aplicación.
- ❖ Los perfiles de puestos se diseñan de forma homologada por funciones sustantivas lo que facilita su actualización.
- ❖ La aplicación del modelo no genera costos representativos más que los costos por el programa de capacitación y de evaluaciones de desempeño: por actuación y por nivel de desempeño.
- ❖ Los procesos del Modelo de Gestión de Recursos Humanos aplicados, son de fácil entendimiento y aplicación.
- ❖ La evaluación por Competencias laborales da la oportunidad a los trabajadores que no cuentan con la escolaridad requerida de acreditar sus conocimientos y experiencia a través de esta herramienta.

El modelo de Gestión de Recursos Humanos aplicable a la Comisión Federal de Electricidad, es bueno, pero el proceso de evaluación de desempeño ya requiere

una actualización acorde a lo que se debe evaluar que es la productividad más no la antigüedad, las desventajas de este modelo de Gestión son:

- ❖ No existe una relación entre los procesos del Modelo de Gestión de Recursos Humanos, debiendo ser la base para esta relación los perfiles de puesto, en el caso de Selección y Contratación, Capacitación y Desarrollo y Planes de Sucesión si existe una relación con el perfil, pero en el caso de los procesos de Socialización Organizacional y Evaluación de Desempeño no se relacionan con el perfil del puesto de forma sistémica.
- ❖ El proceso de actualización de perfiles de puestos es muy lento, ya que el proceso se centraliza a nivel nacional.
- ❖ Los perfiles de puestos contemplan conocimientos, aptitudes y actitudes, sin embargo se le da prioridad a los conocimientos y aptitudes en los programas de capacitación, porque las actitudes no tienen una medición y no se les da la importancia suficiente, se deja abierto a la percepción de los jefes.
- ❖ El proceso de Socialización Organizacional, si está contemplado en la Normatividad, pero es muy poco el seguimiento que se le da.
- ❖ El proceso de Evaluación de Desempeño es obsoleto, no se ha actualizado desde el año 1993, derivado del proceso aplicado para la determinación de la obtención del nivel de desempeño que establece 7.5 para ser candidato, y dado que el trabajador ya cuenta con 5 puntos al contar con su constancia de aptitud que se le asigna desde que es candidato a una plaza, el 2.5 faltante para ser candidato a evaluación de desempeño lo cubre fácilmente, creando conformismo, puesto que ya no hay motivación para esforzarse por

competir, esto se agudiza por los demás criterios aplicados a este proceso, que al final evalúan antigüedad y no productividad.

- ❖ La certificación de competencias laborales es inaplicable para la CFE, por la tecnología de equipos que no es homologada y por los sistemas diseñados para la parte administrativa y que son propiedad de la empresa. Está bien como una herramienta de reconocimiento a la experiencia pero no como modelo de gestión.

La relación entre los procesos de la Gestión de Recursos Humanos no es sistémica, por lo que se propone una nueva metodología de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias, con la finalidad de incorporar a la Zona de Transmisión Puebla a un nuevo esquema de productividad que integre de forma sistémica todos los procesos de la Gestión del Talento Humano.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

CAPITULO IV METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo presenta la metodología utilizada en la Investigación , especificando el método, tipo, enfoque, investigación documental y de campo, estudio de caso, instrumentos para la obtención de información, presentación y análisis de resultados, límite temporal, delimitación geográfica y estado de hipótesis.

4.1. MÉTODO.

La presente investigación se realizó bajo el método mixto Deductivo – Inductivo, ya que se presentó la explicación del tema de manera general y se aplicó a un caso específico, después se validó de forma particular para llevarlo a la generalidad. Con este proceso se cuantificó el efecto de la investigación.

4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva, que permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de describir temas y subtemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso de fundamentos, conceptos, teorías, etc.

La investigación tomó un sesgo explicativo al señalar cuales son los beneficios de adoptar un modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias.

4.3. ENFOQUE.

El enfoque de la Investigación fue cualitativo y cuantitativo porque describió primero los aspectos no cuantificables y después fue cuantitativa porque se validó la propuesta por medio de entrevistas y cuestionarios.

4.4. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.

La información se obtuvo de fuentes secundarias como son libros, manuales, circulares, periódicos, revistas, tesis y páginas electrónicas.

Se procedió en primer término a recopilar la información de las fuentes citadas, con posterioridad se procedió a la selección de información y una vez seleccionada y elegida, la que fue de utilidad para el tema, se continuó con su lectura y revisión, con esta información se elaboraron resúmenes, síntesis, cuadros comparativos y análisis que permitieron la construcción teórica del tema que se desarrolló y en su caso un apartado referencial, ya que ambos sirvieron como puntos de partida para elaborar la propuesta.

4.5. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Para efectos de la investigación de campo se realizaron encuestas por medio de cuestionarios (Anexo 2, 3,4) y se realizaron entrevistas (Anexo 1,4), con el apoyo de una muestra del estudio de caso.

4.6. ESTUDIO DE CASO.

La investigación se realizó tomando como estudio de caso a la Zona de Transmisión Puebla adscrita a la Paraestatal Comisión Federal de Electricidad.

4.7. INSTRUMENTO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

El instrumento que se utilizó para la obtención de información de la investigación de campo de fuentes primarias fueron: Cuestionarios y Guías de Entrevistas (Anexo 1, 2, 3 y 4).

4.8. METODOLOGÍA.

La metodología que se siguió para el desarrollo del trabajo fue la siguiente:

Se inició con la revisión de literatura y selección de la misma en fuentes secundarias para construir la parte teórica y referencial de la investigación. Posteriormente se procedió a obtener información de sujetos involucrados en el tema o fuentes primarias con el uso de instrumentos como cuestionarios, guías de entrevistas y observación en sitio, específicamente para la obtención de:

- ❖ Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos y
- ❖ La definición de perfiles de puestos en base a competencias para la integración de los procesos de Inducción, Selección y Contratación, Capacitación, Evaluación de Desempeño y Clima Organizacional.

I. Propuesta de Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos:

Se utilizaron dos herramientas:

- ❖ Encuesta y de diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos (Anexo 2). Que abarca aspectos claves de la Gestión de Recursos Humanos entre las que se encuentran el planeamiento, la selección, la evaluación de desempeño, la estimulación etc.
- ❖ Entrevista abierta al personal (Anexo 1).- Que sirvió para determinar la metodología aplicada a los procesos de Gestión de Recursos Humanos aplicados en el estudio del caso.

II .Propuesta para la Definición de perfiles de puesto en base a competencias para la integración de los procesos de Inducción, Selección y Contratación, Capacitación, Evaluación de Desempeño y Clima Organizacional.

Se utilizó el siguiente método:

- ❖ Método de Expertos.- Que se apoya en el Método Delphi que es una técnica de trabajo grupal donde interactúan los miembros del grupo, y se basa en aplicar un cuestionario y entrevistas (Anexo 3 y 4) a cada integrante del grupo.

4.9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

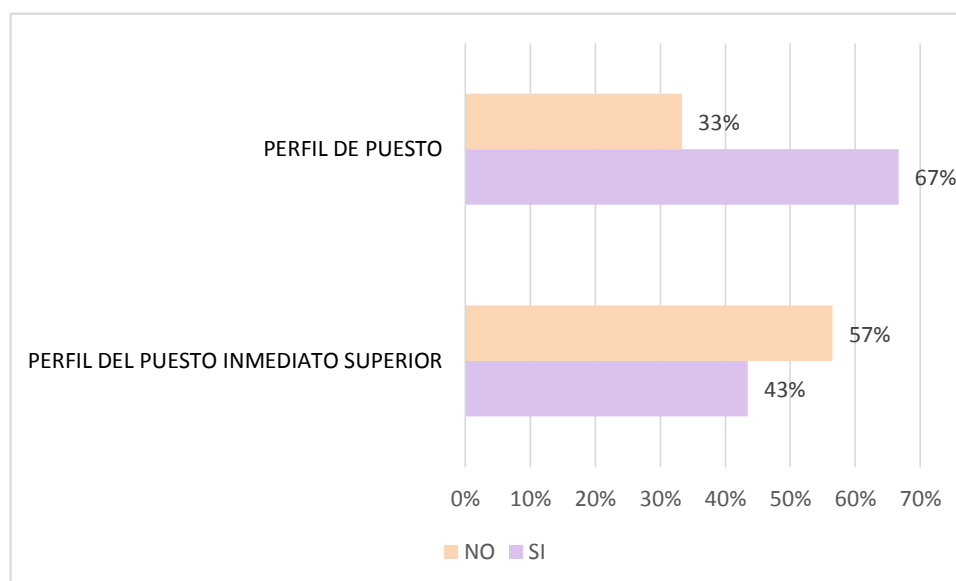
Con la información obtenida a través de los instrumentos referidos se procedió a presentar la mismas por medio de tablas y / o gráficas, para con posterioridad, realizar un análisis de la misma, que apoyo en el diseño de una propuesta.

4.9.1. Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos aplicable a la Zona.

Del diagnóstico del modelo de Gestión de Recursos Humanos aplicado en la Zona se puede observar por proceso la tendencia.

Perfiles de Puestos.

Gráfica 4.1 Nivel de conocimiento en perfiles de puestos.

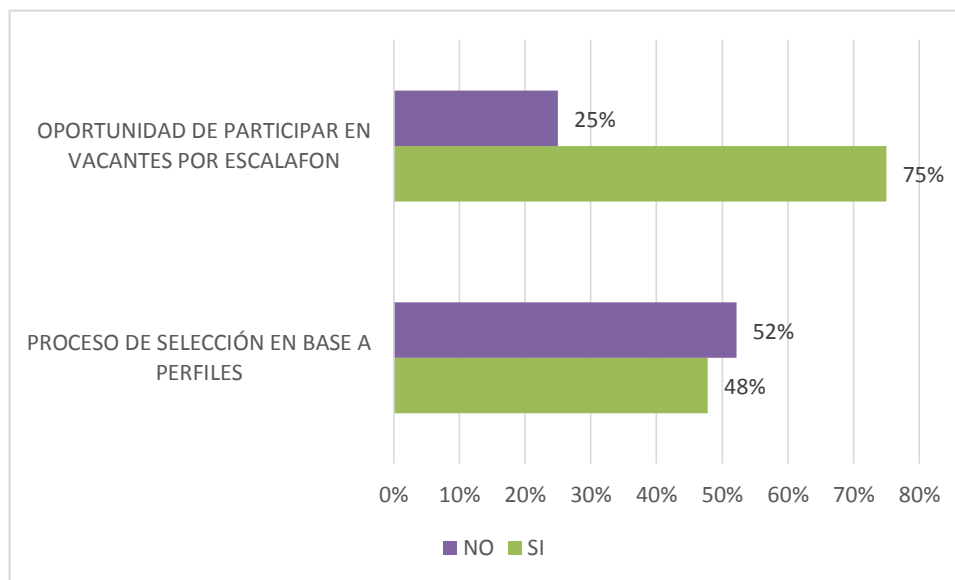


Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la Gráfica 4.1 se puede observar que el 67% de los encuestados si conoce su perfil del puesto, el 33% no lo conoce. También se puede observar que en el 57% no conoce el perfil del puesto inmediato superior el 57%, mientras que el 43% sí lo conoce. Por lo que es un área de oportunidad para la Zona.

Proceso de Selección y Contratación.

Gráfica 4.2 Porcentaje de aplicación del escalafón para vacantes en la Zona, y del proceso de Selección en base a perfiles.

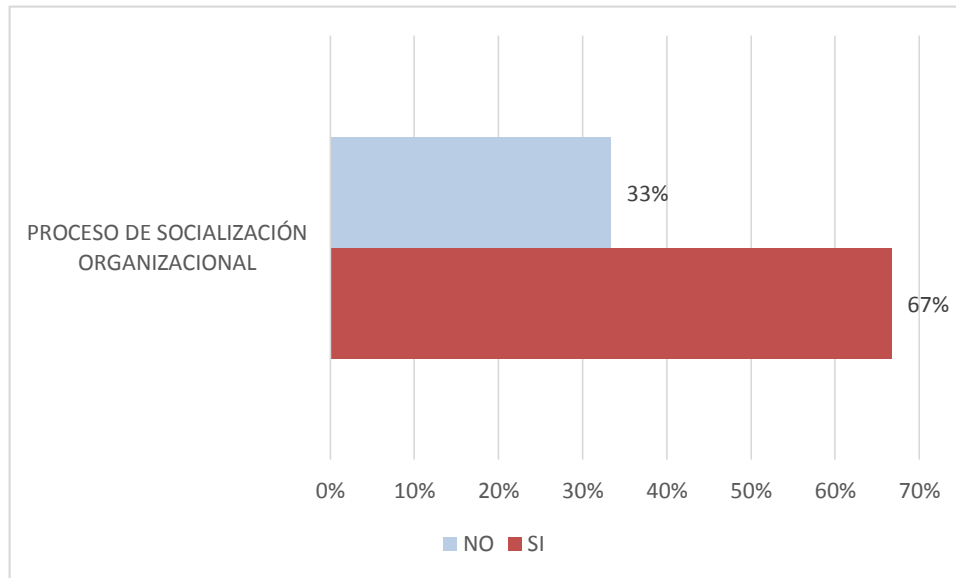


Fuente: Elaboración propia, 2014

En la Gráfica 4.2 se puede observar que si se da la oportunidad de participar en vacantes por escalafón siendo la tendencia de un 75%, en cuanto al proceso de selección en base a perfiles el 52% afirma que no se aplica en base al perfil del puesto, mientras que el 48% si considera que se aplica el proceso de selección tomando como base los perfiles de puestos.

Proceso de Socialización Organizacional

Gráfica 4.3 Porcentaje de aplicación del Proceso de Socialización Organizacional en la Zona.

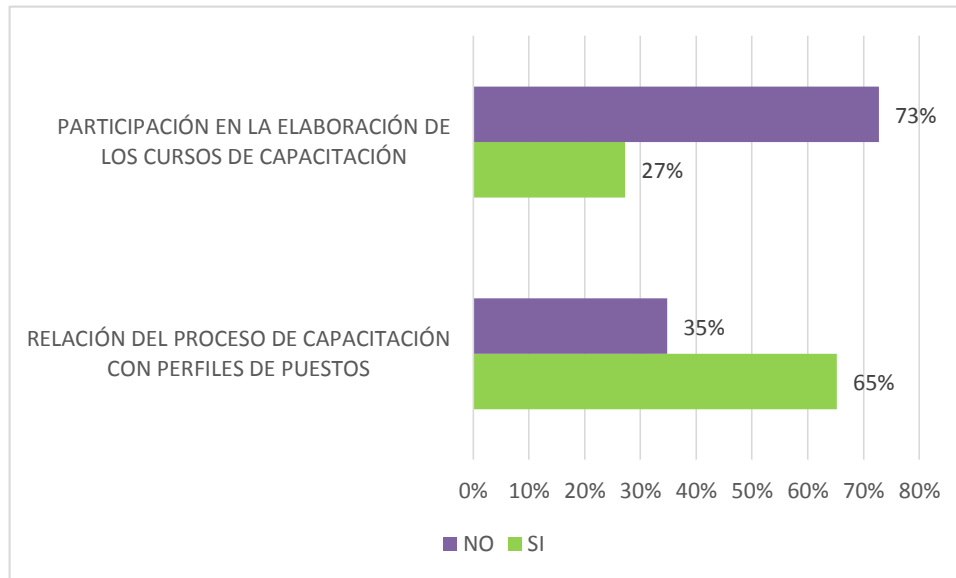


Fuente: Elaboración propia, 2014

En la Gráfica 4.3 se puede observar que el 67% si recibió un proceso de Socialización Organizacional, mientras que el 33 % no lo recibió

Proceso de Capacitación.

Gráfica 4.4. Porcentaje de participación en la elaboración de cursos de capacitación y relación del proceso de capacitación con los perfiles de puestos.

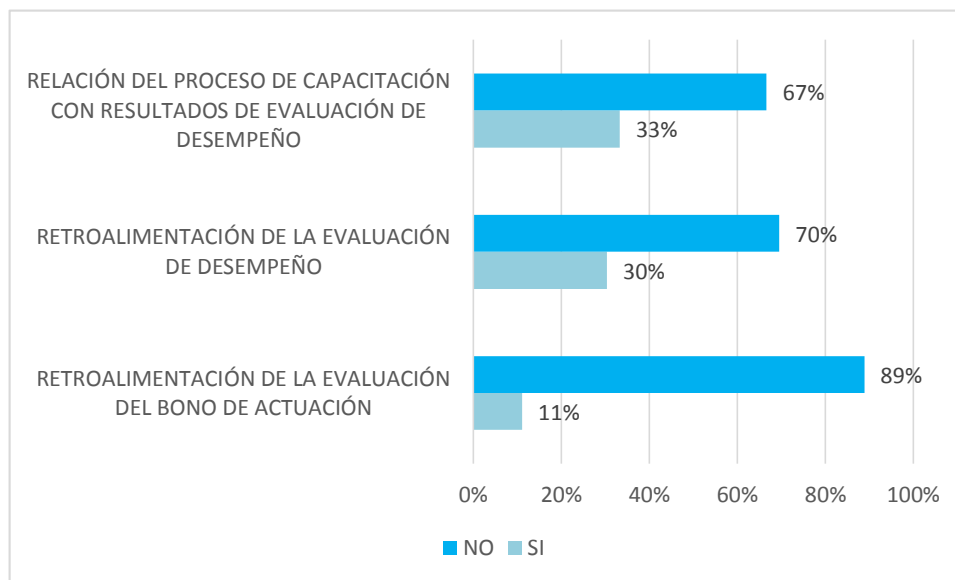


Fuente: Elaboración propia, 2014

En la Gráfica 4.4 se puede observar que el 73% no participa en la elaboración de los cursos de capacitación, y el 65% del personal encuestado opina que el proceso de capacitación si se relaciona con el perfil del puesto.

Proceso de Evaluación de Desempeño.

Gráfica 4.5. Porcentaje de retroalimentación de evaluaciones de desempeño y su relación con el proceso de capacitación.

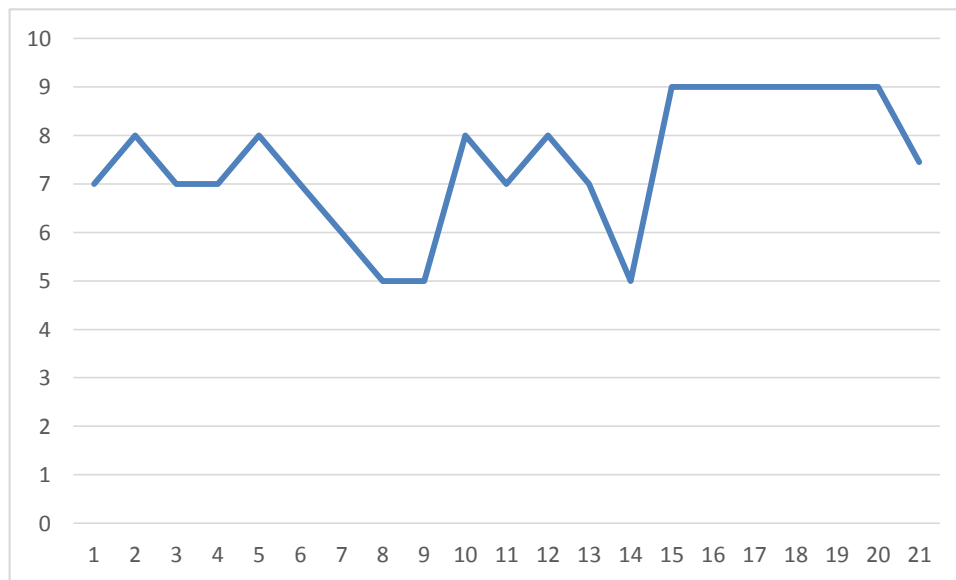


Fuente: Elaboración propia, 2014

En la Gráfica 4.5 se puede observar que el 67% del personal opina que la capacitación si se relaciona con los resultados de la evaluación de desempeño, sin embargo no se recibe retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño en un 70% y del bono de actuación del personal de confianza en un 89%.

Del total de 24 encuestados solo 21 valoraron el Modelo de Gestión de Recursos Humanos que se aplica actualmente en la Zona de Transmisión Puebla representado en la Gráfica 4.6

Grafica 4.6. Valoración de los encuestados al proceso de Gestión de Recursos Humanos aplicable en la Zona de Transmisión Puebla.



Fuente: elaboración propia, 2014.

Del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos (anexo 2), se puede concluir que no todos conocen su perfil del puesto, ni tampoco el del puesto inmediato superior, el proceso de selección no se realiza totalmente en base a perfiles de puestos, el proceso de Socialización Organizacional se da algunas veces y otras no, en cuanto a la capacitación el personal no participa en la elaboración de programas de capacitación, y esta no está relacionada totalmente con el perfil del puesto.

En cuanto al proceso de evaluaciones de desempeño, no se está realizando retroalimentación de los resultados, ni tampoco se relaciona totalmente este proceso con el de capacitación, al no ser integral la escala promedio de valoración al modelo utilizado actualmente es de 7.45

4.10. LÍMITE TEMPORAL.

La investigación se realizó con un alcance Transversal ya que se consideraron los modelos históricos y actuales de la Gestión de Recursos Humanos basados en competencias, aplicables al 2014.

La investigación se realizó en la ciudad de Puebla, creando situaciones que pueden ser aplicables a cualquier Zona de Abastecimiento de Energía de toda la República Mexicana.

4.12. ESTADO DE LA HIPÓTESIS.

La hipótesis enunciada como:

“El impacto que han generado los modelos de Gestión de Recursos Humanos basados en competencias en las empresas de abastecimiento de Energía Eléctrica es la adopción de un modelo de certificación de competencias laborales, pero que en la actualidad es ineficiente ya que solo abarca una función sustantiva del perfil de puesto del trabajador. Para mejorar la Gestión de Recursos Humanos se propone un nuevo modelo basado en competencias que integre todas las funciones del perfil de puesto lo que impactará en un mejor proceso de Selección y Contratación, Socialización Organizacional, Capacitación, Evaluación de desempeño y Clima Organizacional.”

Se prueba parcialmente con el análisis del estudio del caso, así como los resultados obtenidos en la investigación de campo, ya que permitió demostrar que el modelo de certificación de competencias laborales no es funcional y con esto proponer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias genéricas y específicas, cuya metodología sólo se llegó a aplicar hasta la Segunda fase, y por única vez en un tiempo determinado.

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA APLICACIÓN DE
UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
BASADO EN COMPETENCIAS APLICABLE A LA ZONA DE
TRANSMISIÓN PUEBLA ADSCRITA A LA PARAESTATAL
CFE.**

Se plantea una propuesta metodológica para la aplicación de un nuevo modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias genéricas y específicas de los trabajadores de la Zona de Transmisión Puebla adscrita a la Paraestatal Comisión Federal de Electricidad.

De los tres modelos generales de competencias que son el de “Competencias Distintivas”, “Competencias Genéricas” y “Competencias Funcional”, el primero aplicable a las estructuras jerárquicas de Dirección, el segundo a los mandos medios y el último que se basa en mapas de procesos para determinar Normas de Competencia Laboral (funciones) aplicable a personal operativo, se determina que la estructura jerárquica de la Zona de Transmisión Puebla se encuentra en niveles de dirección de mandos medio, por lo que el modelo más congruente para la Zona es el Modelo de “Competencias Genéricas”, se cuenta con personal operativo que va desde la plaza de “Auxiliar de Servicios Chofer hasta el nivel de Profesionalista”, aunque el modelo funcional es aplicable a esta estructura, se ha demostrado en el estudio de caso que no es un modelo funcional derivado de la diversidad de tecnología manejada en las diferentes zonas y de los sistemas propios que maneja la paraestatal, por lo que lo más congruente es utilizar el Modelo de “Competencias Genéricas” para todas las estructuras jerárquicas de la Zona de Transmisión Puebla.

Partiendo de esto, para la aplicación del Modelo de Competencias Genéricas, existen diversas metodologías de implementación, explicadas en el Capítulo I, considerando que la Zona de Transmisión Puebla cuenta con una fuerte austeridad presupuestal y analizando los costos y el tiempo que implica la aplicación de las diversas herramientas para la construcción de competencias genéricas y específicas se proponen tres fases:

Primera Fase.

1. Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos aplicable a la Zona.

Para el Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos se diseñó un cuestionario de Entrevista abierta (Anexo I) aplicado al Jefe de Personal de Recursos Humanos de la Zona, y al Jefe de Zona, con la finalidad de conocer su opinión sobre la metodología aplicada a cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos.

De igual forma se realizó una encuesta al personal seleccionado en la muestra (Anexo 2), con la finalidad de conocer su opinión sobre la metodología aplicada actualmente en la gestión de Recursos Humanos.

2. Definición de Misión y Visión de la Zona.

La Misión y Visión de la Zona de Transmisión Puebla, se basa en la establecida para la Comisión Federal de Electricidad como Organismo, ya que es de aplicación general.

MISIÓN.

“Prestar el servicio público de energía eléctrica con criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad, comprometidos con la satisfacción de los clientes, con el desarrollo del país y con la preservación del medio ambiente.”

VISIÓN AL 2030

Ser una empresa de energía, de las mejores en el sector eléctrico a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial.

Una empresa reconocida por su atención al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de su personal, vanguardia tecnológica y aplicación de criterios de desarrollo sustentable.

3. Definición de Valores.

Los valores se tienen establecidos a nivel nacional y en base al Plan estratégico 2010 de CFE son:

- ❖ Respeto que implica:
 - a) Aceptar y aprender del comportamiento, opiniones y creencias de todas las personas, valorando a través del diálogo las diferencias y capacidades, reconociendo los derechos de cada uno.
 - b) Tratar con justicia, equidad, dignidad, consideración y amabilidad a los clientes, compañeros, y a todos los individuos y organizaciones.
 - c) Realizar las actividades procurando ocasionar el menor impacto negativo en el medio ambiente.

- ❖ Responsabilidad que significa:
 - a) Conocer los derechos y obligaciones como servidor público, cumplir con las tareas, con el compromiso de realizarlas de la manera más eficiente posible y aportar el talento para mejorarlas, siempre para el mejor servicio de la sociedad.
 - b) Procurar mi seguridad y la de los demás, así como hábitos de vida saludable.

- c) Contribuir al desarrollo sostenible, al bienestar de la sociedad y al compromiso de responsabilidad social de CFE.

❖ Honestidad que es:

- a) Mostrar probidad en la gestión al hacer uso de los recursos de la Institución en forma transparente y eficiente, generando credibilidad y confianza, tanto al interior de la empresa como ante la sociedad.
- b) Desempeñar el trabajo bajo criterios de transparencia y asumir la importancia de la rendición de cuentas.
- c) Actuar de forma congruente con los valores de la CFE y con lo que pienso.

4. Resumen de ramas de puestos de la Zona de Transmisión Puebla

Las ramas de puestos para el personal de Confianza con el que cuenta la Zona al 2014 son:

Jefatura de Zona de Transmisión Puebla
Jefes de Departamento
Jefes de Oficina Técnicos
Jefes de Oficina Administrativos.

Las ramas de puestos para el personal Sindicalizado con el que cuenta la Zona al 2014 son:

Profesionista
Auxiliar Administrativo

Cabo Liniero
Técnico
Liniero
Técnico Auxiliar
Ayudante Liniero
Oficinista
Auxiliar Operador
Auxiliar de Servicios Chofer.

5. Definición de la muestra.

Tomando como base el principio de Pareto que el 20% de los esfuerzos generan el 80% de los resultados, se tomara como muestra al 20% de la plantilla laboral de la Zona de Transmisión Puebla.

De una plantilla laboral de 118 trabajadores se determina que el 20% es 23.60 trabajadores, es decir, la aplicación de diagnósticos, análisis de perfiles de puestos se aplicó a un total de 24 trabajadores incluido Personal de Confianza y Personal Sindicalizado. Para la evaluación de desempeño se consideró a más del 50 por ciento del personal para evitar los efectos de subjetividad.

6. Análisis de puestos del grupo de puestos seleccionado para la muestra.

Para el Análisis de Puestos se diseñó un cuestionario (Anexo 3), que incluyó el nombre del puesto, el departamento al que pertenece, a quien reporta, a quien supervisa, fecha de ingreso, descripción general del puesto, funciones generales y específicas, aspiraciones de promoción, actividades de supervisión, escolaridad requerida, experiencia, habilidades requeridas (intelectuales, manuales e

interpersonales), equipo utilizado, exigencias físicas, exigencias emocionales, condiciones ambientales, seguridad e higiene, y se incluyó un apartado de competencias genéricas y específicas para que el personal seleccione su nivel de utilización (Nivel 1: nunca; Nivel 2: Rara vez; Nivel 3: Ocasionalmente; Nivel 4: Siempre). Estas últimas son la base para el cruce con el cuestionario que se aplicó al Grupo Experto para la determinación de competencias específicas por rama de puestos.

Segunda Fase.

7. Determinación del Panel de Expertos

El panel de expertos que definió las competencias Genéricas y específicas requeridas para los grupos de puestos, se conformó por el Jefe de Zona, Jefes de Departamento y Jefes de Oficina de la Zona de Transmisión Puebla

Ing. Esteban García Monroy. Jefe de Zona Puebla (E.F.)

Ing. Jorge Edgar Meneses Escobar. Jefe de Departamento de Subestaciones.

Ing. Ricardo Delgado Corona. Jefe de Departamento de Líneas.

Ing. José de Jesús Cortez Olguín. Jefe de Departamento de Protecciones.

Ing. Enrique Sánchez Flores. Jefe de Departamento de Comunicaciones.

Ing. Alejandro Bautista Sánchez. Jefe de Departamento de Control.

Lic. Juana Elia Sandoval Baltazar. Administrador de Zona.

Ing. José Delfino López López. Jefe de Oficina de Subestaciones.

Ing. Miguel Ángel Flores Díaz. Jefe de Oficina de Subestaciones.

Ing. Daniel Guevara Flores. Jefe de Oficina de Subestaciones.

Ing. Jorge Romero López. Jefe de Oficina de Líneas.

Ing. Virgilio Chanona López. Jefe de Oficina de Protecciones.

Ing. Víctor Hernández Sánchez. Jefe de Oficina de Protecciones.

Ing. José Iván Ramos Contla. Jefe de Oficina de Protecciones.

Ing. Omar Díaz Rodríguez. Jefe de Oficina de Comunicaciones.

Ing. Erik Pérez García. Jefe de Oficina de Comunicaciones.

Ing. Raúl Eusebio Azueta Alpuche. Jefe de Oficina de Control.

C.P. Marcela Saavedra Pérez. Jefe de Oficina de Contabilidad.

Lic. Miguel Gómez Vargas. Jefe de Oficina de Control de Gestión (E.F)

8. Selección de Competencias Genéricas

Para esta selección se diseñó un cuestionario (Anexo 4) que consideró un catálogo de competencias genéricas y específicas por ramas de puestos, tomadas de diversos autores, para que el Panel de Expertos seleccionara las requeridas para todos los trabajadores.

Del análisis de esta herramienta se determinaron las tres competencias Genéricas más importantes y aplicable a la mayor parte de grupos de puestos:

- ❖ Compromiso
- ❖ Trabajo en equipo y
- ❖ Responsabilidad.

9. Selección y Valoración de las cinco Competencias Específicas más importantes por Grupo de Puestos

Para la selección y valoración de las cinco competencias específicas más importantes por grupos de puestos se utilizó el mismo cuestionario que sirvió de base para la determinación de las competencias genéricas (Anexo 4).

Se realizaron tablas por grupos de puestos donde se plasmó la valoración de los integrantes del panel de expertos, así como la valoración de los perfiles de puestos, de la integración de ambos se determinó la valoración final por grados.

Tablas por ramas de puestos de las cinco competencias específicas más importantes.

Del análisis de la valoración asignada por el panel de expertos mediante el cuestionario de competencias genéricas y específicas (Anexo 4), se determinaron las cinco competencias específicas por ramas de puestos.

Tablas por ramas de puestos Niveles Ejecutivos. (Mandos Medios)

Tabla 4.1. Competencias Específicas para la rama de puestos “Jefatura de Zona”

Jefe de Zona				
Competencia	Grado D	Grado C	Grado B	Grado A
Liderazgo				1
Pensamiento Estratégico				1
Relaciones Públicas				1
Negociación				1
Dirección de Equipos de Trabajo				1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.2. Competencias Específicas para la rama de puestos “Jefe de Departamento”

Jefe de Departamento				
Competencia	Grado D	Grado C	Grado B	Grado A
Liderazgo				5
Dirección de Equipos de Trabajo				5
Comunicación				5
Orientación a los resultados			2	3
Toma de decisiones				5

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.3. Competencias Específicas para la rama de puestos “Jefe de Oficina Técnico”

Jefe de Oficina Técnico				
Competencia	Grado D	Grado C	Grado B	Grado A
Integridad				13
Liderazgo			2	8
Comunicación			2	11
Dirección de Equipos de Trabajo			3	7
Toma de decisiones		1		11

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.4. Competencias Específicas para la rama de puestos “Jefe de Oficina Administrativo”

Jefe de Oficina Administrativo				
Competencia	Grado D	Grado C	Grado B	Grado A
Liderazgo				4
Comunicación				4
Dirección de Equipos de Trabajo				4
Toma de decisiones			1	3
Productividad				4

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tablas por ramas de puestos Niveles Operativos.

Para las competencias de los Niveles Operativos el máximo grado asignado es el Grado B, ya que se toma en cuenta la estructura jerárquica donde se ubican las ramas de puestos.

Tabla 4.5. Competencias Específicas para la rama de puestos “Profesionista”

Profesionista				
Competencia	Grado E	Grado D	Grado C	Grado B
Calidad del Trabajo				8
Liderazgo			1	6
Desarrollo de Equipos de Trabajo		1	1	6
Colaboración			2	6
Toma de decisiones			3	5

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.6. Competencias Específicas para la rama de puestos “Auxiliar Administrativo”

Auxiliar Administrativo				
Competencia	Grado E	Grado D	Grado C	Grado B
Calidad del Trabajo				3
Iniciativa			1	2
Confiabilidad				3
Toma de decisiones		1	1	1
Productividad			1	2

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.7. Competencias Específicas para la rama de puestos “Cabo Liniero”

Cabo Liniero				
Competencia	Grado E	Grado D	Grado C	Grado B
Adaptabilidad al cambio				4
Autocontrol				4
Liderazgo				4
Desarrollo de Equipos de Trabajo			1	3
Resolución de Problemas			1	3

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.8. Competencias Específicas para la rama de puestos “Técnico”

Técnico				
Competencia	Grado E	Grado D	Grado C	Grado B
Calidad del Trabajo			1	10
Integridad			5	6
Comunicación		1	3	7
Toma de decisiones		1	6	4
Productividad			1	10

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.9. Competencias Específicas para la rama de puestos “Liniero”

Liniero				
Competencia	Grado E	Grado D	Grado C	Grado B
Ética			3	9
Comunicación			3	8
Aprendizaje Continuo			3	9
Capacidad de Planificación y Organización		2	2	8
Confianza en sí mismo			1	11

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.10. Competencias Específicas para la rama de puestos “Técnico Auxiliar”

Técnico Auxiliar				
Competencia	Grado E	Grado D	Grado C	Grado B
Calidad del trabajo		2	2	11
Comunicación		1	4	10
Aprendizaje Continuo		0	6	9
Toma de decisiones		2	6	7
Productividad		1	2	12

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.11. Competencias Específicas para la rama de puestos “Ayudante Liniero”

Ayudante Liniero				
Competencia	Grado E	Grado D	Grado C	Grado B
Perseverancia			1	1
Dinamismo				2
Comunicación				2
Motivación por la Calidad			1	1
Productividad				2

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.12. Competencias Específicas para la rama de puestos “Oficinista”

Oficinista				
Competencia	Grado E	Grado D	Grado C	Grado B
Calidad del trabajo			0	5
Integridad			1	4
Colaboración			0	5
Aprendizaje continuo			2	3
Productividad			0	5

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.13. Competencias Específicas para la rama de puestos “Auxiliar operador”

Auxiliar Operador				
Competencia	Grado E	Grado D	Grado C	Grado B
Ética				1
Comunicación				1
Credibilidad Técnica				1
Resolución de Problemas				1
Toma de decisiones				1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.14. Competencias Específicas para la rama de puestos “Auxiliar de Servicios Chofer”

Auxiliar de Servicios Chofer				
Competencia	Grado E	Grado D	Grado C	Grado B
Prudencia			1	1
Confiabilidad			0	2
Tolerancia a la presión			0	2
Toma de decisiones		1	1	0
Productividad			0	2

Fuente: Elaboración propia, 2014.

10. Diseño de Diccionario de Competencias Nivel Ejecutivo (Mandos Medios).

Para el diseño de este diccionario, se realizó un resumen que integro las tres competencias genéricas y las cinco competencias específicas más importantes por ramas de puestos para los Niveles Ejecutivos (Mandos Medios). Para la determinación de las conductas asociadas a cada una de las competencias se utilizaron las diversas fuentes de Investigación.

Quedando el Diccionario de Competencias final (Anexo 5) con la siguiente estructura:

Niveles Ejecutivos (Mandos Medios):

Competencias Genéricas:

- ❖ Compromiso
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Responsabilidad

Competencias Específicas:

- ❖ Comunicación.
- ❖ Dirección de Equipos de Trabajo
- ❖ Integridad
- ❖ Liderazgo
- ❖ Negociación.
- ❖ Orientación a los resultados.
- ❖ Pensamiento Estratégico

- ❖ Productividad
- ❖ Relaciones Públicas
- ❖ Toma de decisiones

11. Propuesta de perfil de puesto con competencias.

Para la aplicación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Genéricas y Específicas, se necesitan Diseñar perfiles de puestos que incluyan las Competencias requeridas en el puesto con sus respectivos grados, para que sean la base de todo el Proceso de Gestión de Recursos Humanos: Selección y Contratación, Socialización Organizacional, Capacitación, Evaluación de desempeño y Clima Organizacional.

Se propone un Perfil de Puesto que incluya las competencias Genéricas y Específicas por Rama de Puestos, para el ejemplo se tomaron las Competencias del Jefe de Oficina Técnico (Anexo 6)

12. Evaluación de desempeño vertical hacia arriba aplicable al Jefe de Zona y a los Jefes de Departamento de la Zona de Transmisión Puebla (Mandos Medios)

Se realizó un cuestionario de evaluación de competencias vertical hacia arriba aplicable al Jefe de Zona (Anexo 7) y a los 6 Jefes de Departamento (Anexo 8) de las diferentes Especialidades, en donde participo personal sindicalizado y confianza, ya que el impacto es mayor por el número de participantes en la evaluación vertical hacia arriba, que al revés, puesto que es muy poco el personal directivo. Con el propósito de perder el efecto de subjetividad que se maneja en

este tipo de evaluaciones, se involucró a más del 50% de la plantilla de trabajadores permanentes.

La evaluación se realizó utilizando una valoración Tipo Likert, método que sirve para la medición de conductas:

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se tomó como base el Diccionario de Competencias (Anexo 5), el cual contempla las conductas específicas por cada competencia y sus grados, lo único que se agregó fue la valoración Likert en cada conducta incluida en los cuestionarios (Anexo 7 y 8)

Para el Jefe de Zona se tomaron en cuenta las competencias determinadas para su grupo de puesto:

Genéricas:

- ❖ Compromiso
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Responsabilidad

Específicas:

- ❖ Liderazgo
- ❖ Pensamiento Estratégico
- ❖ Relaciones Públicas
- ❖ Negociación
- ❖ Dirección de Equipos de Trabajo.

Para el Jefe de Departamento se aplicó el mismo criterio en base a sus competencias determinadas para su grupo de puestos:

Genéricas:

- ❖ Compromiso
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Responsabilidad

Específicas:

- ❖ Liderazgo
- ❖ Comunicación
- ❖ Orientación a los Resultados
- ❖ Toma de decisiones.
- ❖ Dirección de Equipos de Trabajo.

Para el diseño del Anexo 7 y 8 se seleccionaron actitudes estratégicas que marcaran diferencia de un grado a otro, una vez seleccionadas las actitudes a incluir en el cuestionario, se les agrego la escala de valoración Likert.

Para la interpretación de las evaluaciones se asignaron ponderaciones numéricas como a continuación se detallan:

Muy de acuerdo:	+2
De acuerdo:	+1
Indiferente:	0
En desacuerdo:	-1

Muy en desacuerdo: -2

Se asignó la ponderación a cada conducta, y se agruparon por Competencias y por grados como se muestra en la Tabla 4.15

Tabla 4.15 Determinación de Valoración por Conducta.

COMPETENCIA		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
COMPROMISO							
GRADO A	El evaluado se compromete con el logro de los objetivos de la organización.	2	1	0	-1	-2	PONDERACIÓN (A)
		2	2	1			NÚMERO DE RESPUESTAS (B)
		4	2	0	0	0	VALORACION TOTAL (A*B)

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Donde “A” es la ponderación asignada por el método Likert, “B” es el número de respuestas asignadas por los evaluadores para cada ponderación, y la Valoración Total se determina multiplicando “A” por “B”.

En este caso la pregunta “El evaluado se compromete con el logro de los objetivos de la organización, tiene valores finales de 4, 2, 0, 0 y 0; sumando los cinco, tenemos una valoración total de esa conducta de 6 puntos, si es que la conducta incluida en el grado es sólo una. Se anexa tabla 4.16 Determinación de Valoración por Grados con más de una conducta.

Tabla 4.16 Determinación de Valoración por Grados con más de una conducta.

fx =(C6+C9)/2

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
COMPETENCIA		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo						
COMPROMISO												
GRADO A	El evaluado se compromete con el logro de los objetivos de la organización.	2	1	0	-1	-2						
		2	2	1								
		4	2	0	0	0						
	Es reconocido por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	2	1	0	-1	-2						
		1	2	1	1							
		2	2	0	-1	0	3	2	0	-1	0	4

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el ejemplo de la Tabla 4.16 se incluyeron dos conductas para el Grado “A”, en la competencia “Compromiso”, en la Columna H se sumaron los valores totales de Muy de Acuerdo que son 6 puntos, pero se dividieron entre dos, para sacar una valoración única por el total de conductas, para este caso da 3, pero si observamos en la columna “F” en desacuerdo solo tenemos ponderación en la Conducta 2 con valor de -1, esta no se divide por ser valoración única, la sumatoria de la columna H a la L nos da cinco valores (3, 2, 0, -1, 0) , que se suman para determinar el valor final asignado a ese grado.

Como último paso se comparan los valores finales de los 5 grados que incluye la competencia, y se selecciona el grado con mayor ponderación, que es la que tiene el evaluado más desarrollado.

Los resultados finales obtenidos con la evaluación al Jefe de Zona y a los Jefes de Departamento, en total 7 puestos directivos, se grafican comparando el nivel de grado requerido por competencia en el puesto, y el determinado en la evaluación, reflejando las brechas existentes por competencia.

Gráficas finales de Evaluación de desempeño por competencias vertical hacia arriba del Jefe 1 al Jefe 7, donde los valores de ponderación son los siguientes:

Grado "A" = 100% (Excelente)

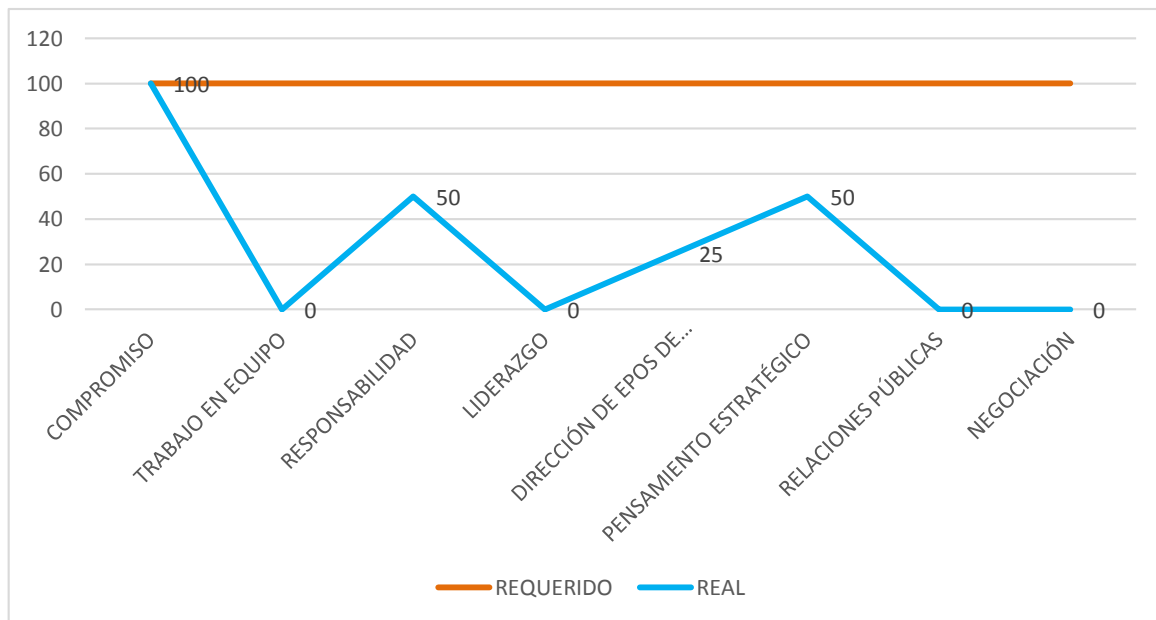
Grado "B" = 75% (Muy bueno)

Grado "C" = 50% (Aceptable)

Grado "D" = 25% (Regular)

Grado "E" = 0% (Deficiente)

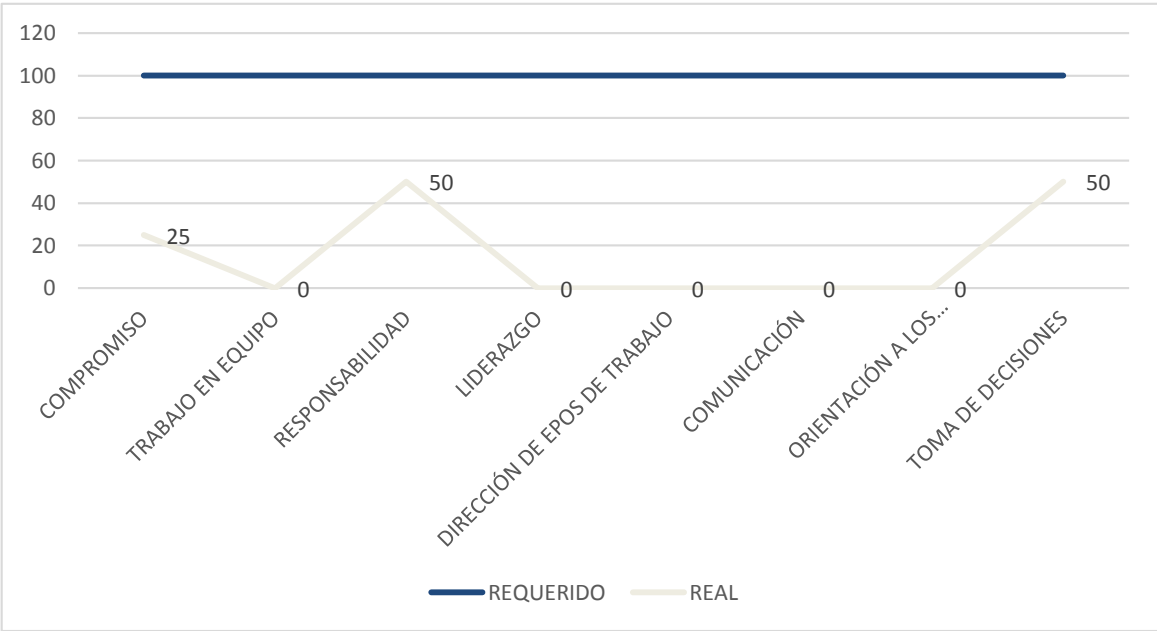
Gráfica 4.7 Determinación de Brechas en competencias para el Jefe 1



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la Gráfica 4.7 se observa que el Grado A es el requerido en el Puesto. Los resultados de la evaluación reflejan que la competencia más desarrollada para el Jefe 1 es la Competencia de “Compromiso”, seguidas de las Competencias de “Responsabilidad” y “Pensamiento Estratégico” que tienen un valor aceptable, la competencia “Dirección de Equipos de Trabajo” tiene un nivel regular, y 4 competencias que son “ Trabajo en Equipo”, “Liderazgo”, “Relaciones Públicas” y “Negociación”, tienen un valor deficiente, por lo que el área de oportunidad a desarrollar es primordial en estas últimas.

Gráfica 4.8 Determinación de Brechas en competencias para el Jefe 2

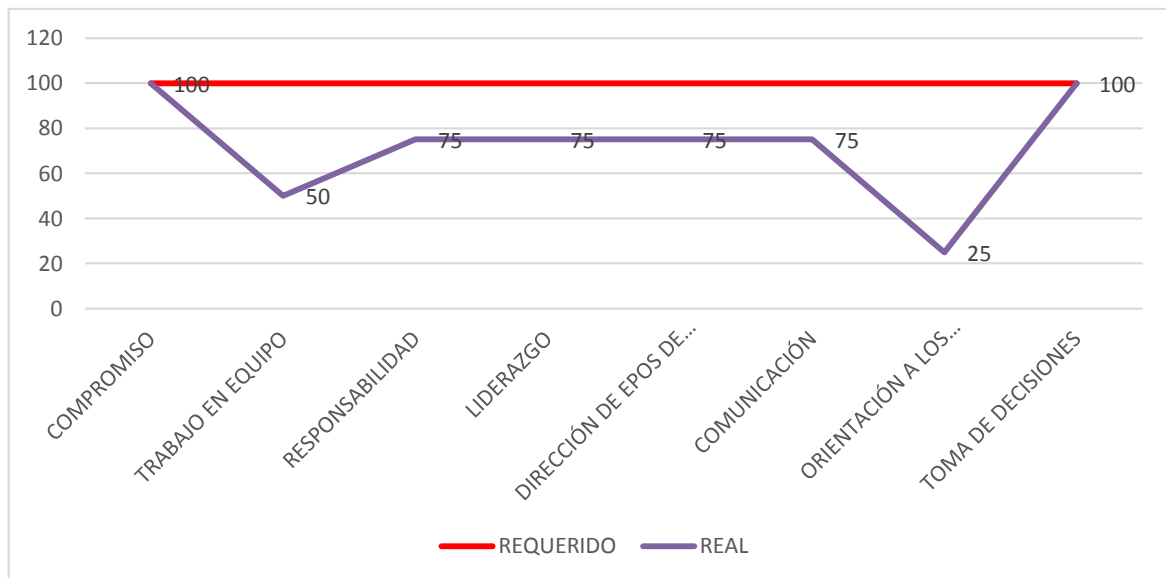


Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la Gráfica 4.8 se observa que el Grado A es el requerido en el Puesto. Los resultados de la evaluación reflejan que las competencias “Responsabilidad” y “Toma de decisiones tienen un valor aceptable, la competencia “Compromiso” tiene un valor regular, pero 5 competencias tienen un valor deficiente que son

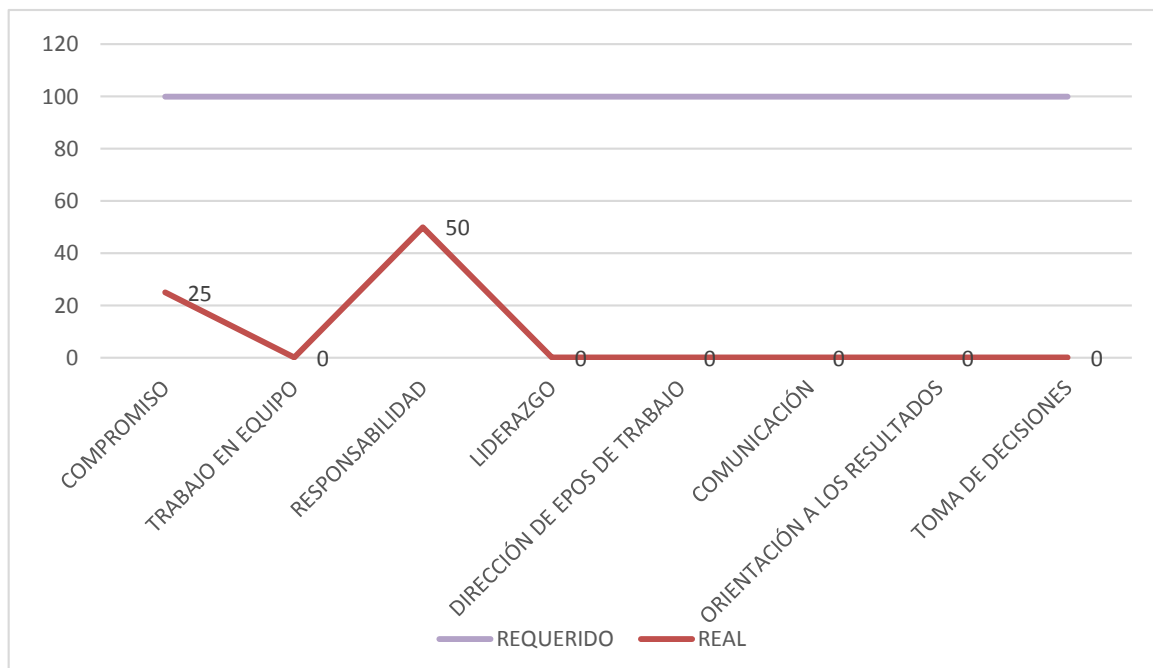
“Trabajo en equipo”, “Liderazgo”, “Dirección de Equipos de Trabajo”, “Comunicación” y “Orientación a los resultados”.

Gráfica 4.9 Determinación de Brechas en competencias para el Jefe 3



En la Gráfica 4.9 se observa que el Grado A es el requerido en el Puesto. Los resultados de la evaluación reflejan que las competencias “Compromiso” y “Toma de decisiones” tienen un valor excelente, las competencias de “Responsabilidad”, “Liderazgo”, “Dirección de Equipos de Trabajo” y “Comunicación” tienen un nivel muy bueno, la competencia “Trabajo en equipo” tiene un nivel aceptable y la competencia “Orientación a los Resultados” tiene un nivel regular.

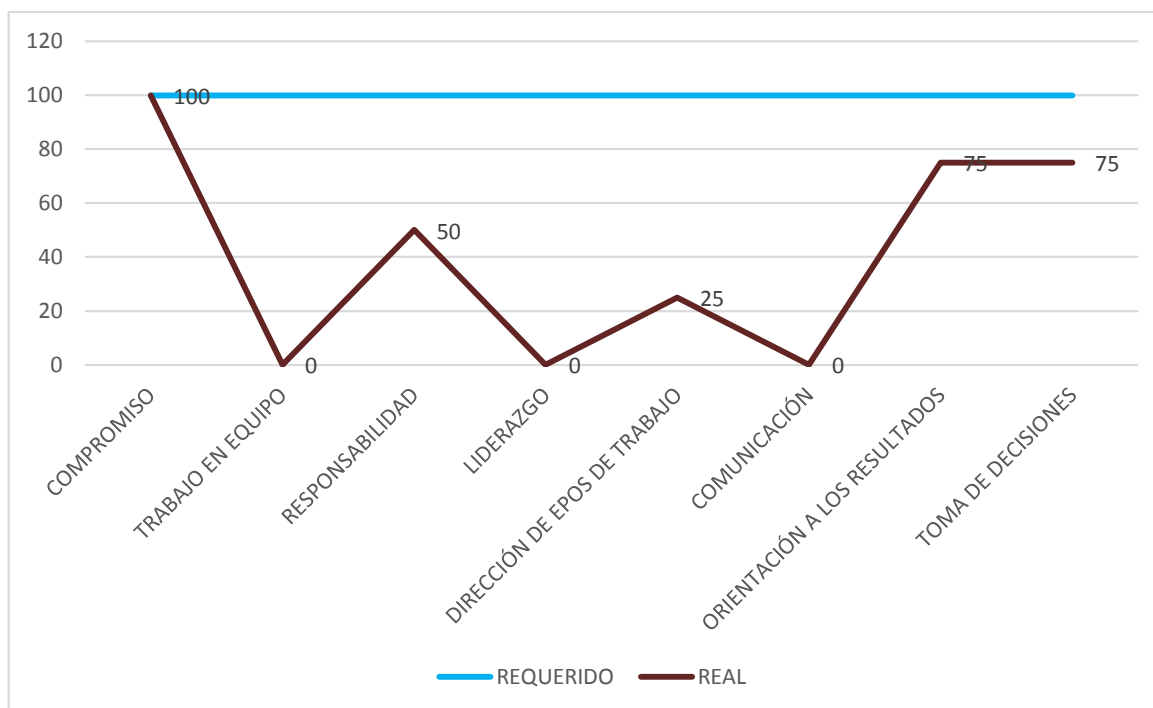
Gráfica 4.10 Determinación de Brechas en competencias para el Jefe 4



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la Gráfica 4.10 se observa que el Grado A es el requerido en el Puesto. Los resultados de la evaluación reflejan que la competencia “Responsabilidad” tiene un valor aceptable, la competencia “Compromiso” tiene un valor regular, pero 6 competencias tienen un valor deficiente que son “Trabajo en equipo”, “Liderazgo”, “Dirección de Equipos de Trabajo”, “Comunicación” “Orientación a los resultados” y “Toma de decisiones”

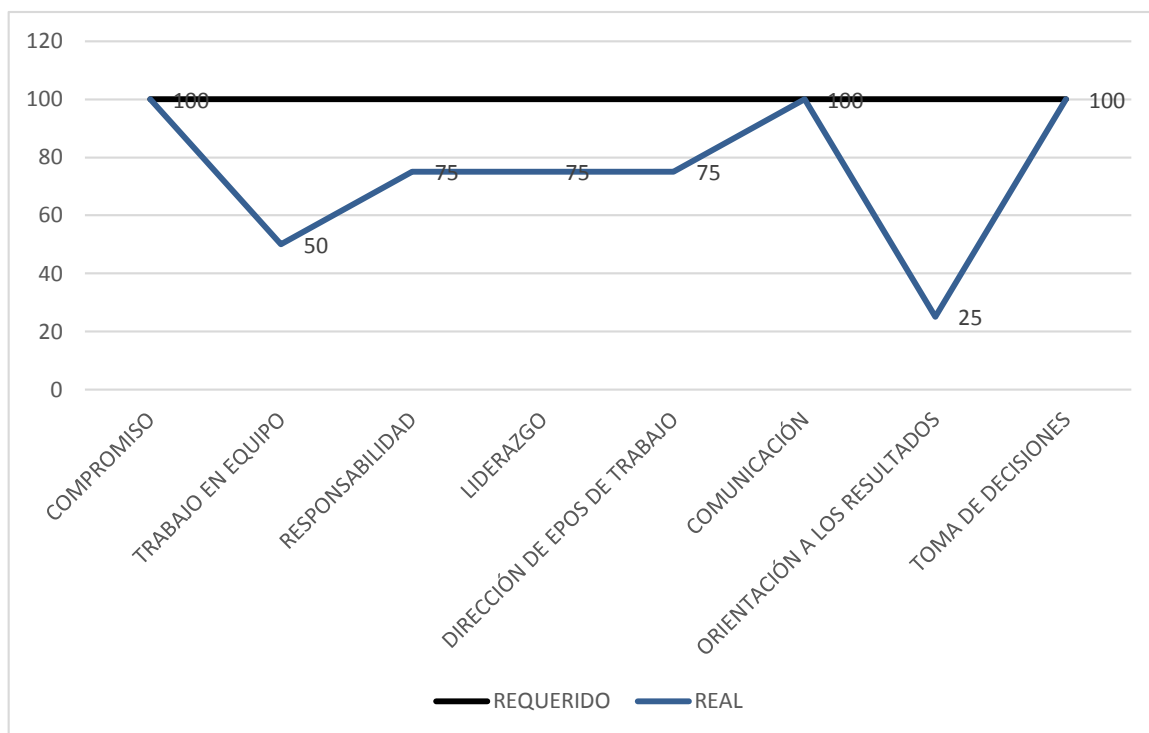
Gráfica 4.11 Determinación de Brechas en competencias para el Jefe 5



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la Gráfica 4.11 se observa que el Grado A es el requerido en el Puesto. Los resultados de la evaluación reflejan que la competencia “Compromiso” tiene un nivel de excelencia, las competencias “Orientación a los Resultados” y “Toma de decisiones” tienen un nivel muy bueno, la competencia “Responsabilidad” tiene un valor aceptable, la competencia “Dirección de Equipos de Trabajo” tiene un valor regular y 3 competencias tienen un valor deficiente que son “Trabajo en equipo”, “Liderazgo” y “Comunicación”.

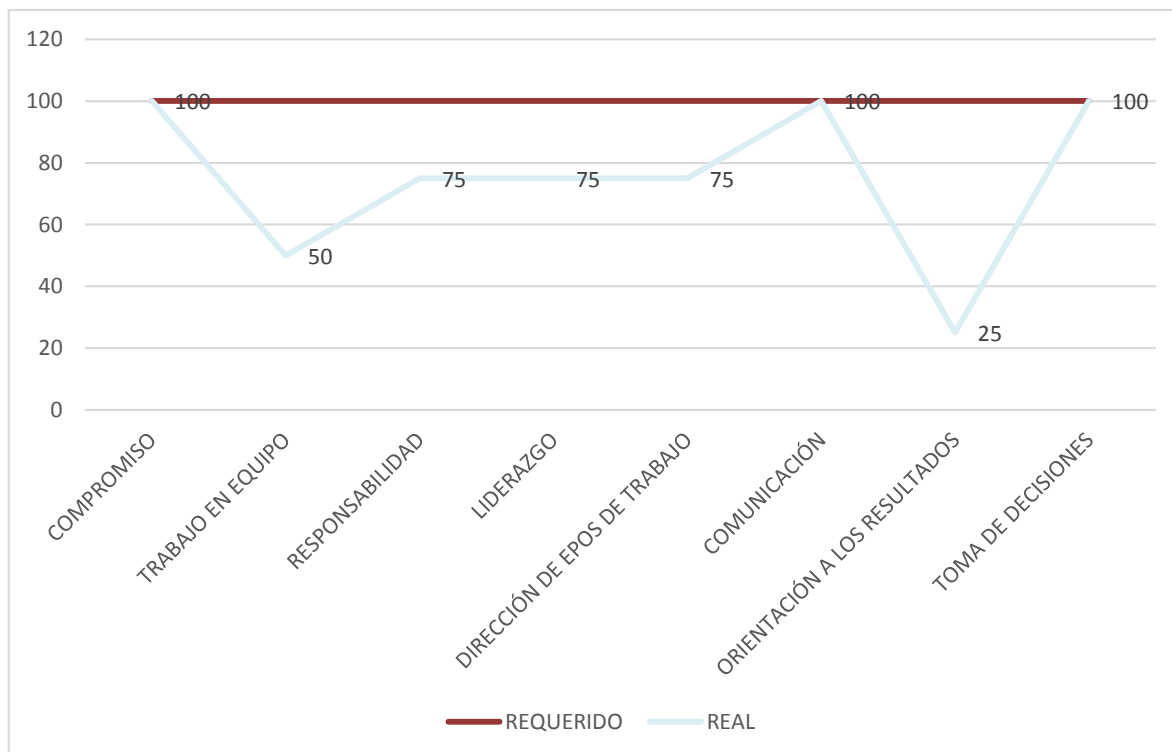
Gráfica 4.12 Determinación de Brechas en competencias para el Jefe 6



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la Gráfica 4.12 se observa que el Grado A es el requerido en el Puesto. Los resultados de la evaluación reflejan que las competencias “Compromiso”, “Comunicación” y “Toma de decisiones” tienen un nivel de excelencia, las competencias “Responsabilidad”, “Liderazgo” y “Dirección de Equipos de Trabajo” tienen un nivel muy bueno, la competencia “Trabajo en equipo” tiene un valor aceptable y la competencia “Orientación a los Resultados” tiene un valor regular.

Gráfica 4.13 Determinación de Brechas en competencias para el Jefe 7



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la Gráfica 4.13 se observa que el Grado A es el requerido en el Puesto. Los resultados de la evaluación reflejan que las competencias “Compromiso”, “Comunicación” y “Toma de decisiones” tienen un nivel de excelencia, las competencias “Responsabilidad”, “Liderazgo” y “Dirección de Equipos de Trabajo” tienen un nivel muy bueno, la competencia “Trabajo en equipo” tiene un valor aceptable y la competencia “Orientación a los Resultados” tiene un valor regular.

Para ratificar los valores determinados por este tipo de evaluación se sugiere aplicar la Fase 3 de la Propuesta Metodológica, que es la aplicación de ejercicios de simulación grupal, donde se requiere capacitar al personal que será evaluador en las competencias a evaluar en los ejercicios, donde sí se requiere

de presupuesto para la capacitación y los materiales que se utilizaran, por el tiempo que requiere esta fase, no se realizaran pruebas en esta propuesta.

13. Propuesta de nuevos indicadores de medición del desempeño.

Los nuevos indicadores de gestión deben medir en primer lugar el porcentaje de brecha entre lo requerido en el puesto y lo real, quedando el siguiente indicador:

Valores para el Factor:

Grado Requerido: 100%

Grado Real:

A: 100%

B: 75%

C: 50%

D: 25%

E: 0%

En el caso del personal operativo donde su grado requerido es B, la valoración queda como sigue:

Grado Requerido: 100%

Grado Real:

B: 100%

C: 66%

D: 33%

E: 0%

La fórmula para determinación del Indicador de Medición de Porcentaje de Brecha a desarrollar quedaría:

Porcentaje de		Porcentaje de		* Porcentaje de
Grado requerido	menos	Grado Real de	=	Brecha
De Competencia		Competencia		a desarrollar

*Donde cero es el valor óptimo.

El segundo indicador debe incluir la capacitación para el desarrollo de las competencias que tomara como base la brecha existente:

Horas reales de		Horas de Capacitación		Porcentaje de
Capacitación para	/	total necesarias para	X 100 =	Capacitación real
el desarrollo de la		el desarrollo de la		para el desarrollo
Competencia		Competencia		de competencias

Y el último indicador debe incluir la capacitación por parte del Jefe Inmediato, denominado Coaching, herramienta utilizada para el seguimiento y desarrollo de competencias.

Horas reales de		Horas de Capacitación		Porcentaje de
Capacitación por	/	total por Coaching	X 100 =	Capacitación real
Coaching para el		necesarias para el		por Coaching para

Desarrollo de la
Competencia

desarrollo de la
Competencia

el desarrollo de
Competencias.

Con el seguimiento a estos tres indicadores, se garantiza el adecuado desarrollo de competencias en los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, que son:

- ❖ Garantizar el abasto del Suministro Eléctrico.
- ❖ Incrementar la competitividad.
- ❖ Dar un buen servicio al cliente.
- ❖ Trabajar con criterios de desarrollo sustentable y responsabilidad social.
- ❖ Participar en nuevas áreas de Oportunidad.
- ❖ Promover el liderazgo y Desarrollo del personal y
- ❖ Contar con fortaleza Financiera.

Como una tercera fase se propone:

14. Realizar evaluaciones grupales con ejercicios de simulación utilizando materiales y situaciones críticas para ratificar el nivel de competencias, por los tiempos no se aplicara esta herramienta.

Esta metodología de medición del desempeño por competencias es una propuesta no probada, ni validada en otros modelos, pero que aporta parámetros de medición de las conductas que integran los grados asignados a cada Competencia Genérica y Específica. Aunado a que es una alternativa de bajo costo, que no requiere de una consultoría, ya que el costo de inversión promedio en el proyecto es de hora y media para la valoración, selección y asignación de

grados a las competencias genéricas y específicas, y para la evaluación de desempeño se considera otra hora y media, el instrumento utilizado son cuestionarios, que no representan costos adicionales.

En base a esto el costo de inversión de la aplicación de la Propuesta (Fase B), fue de: \$9,365.27 Importe determinado considerando el costo por hora invertida en base a los salarios tabulados más prestaciones fijas.

Tabla 4.17 Costos de Valoración de Competencias Genéricas y Específicas en la Zona de Transmisión Puebla.

COSTOS VALORACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS EN LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA					
	NUMERO DE TRABAJADORES	TOTAL SALARIO FIJO	COSTOS POR HORA	TIEMPO PROMEDIO EN SELECCIÓN Y VALORACION DE COMPETENCIAS (HORA Y MEDIA)	COSTOS TOTALES POR VALORACION DE COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS
ZONA PUEBLA	19	14,656.14	1,832.02	1.50	2,748.03

Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla 4.18 Costos de Evaluación de Desempeño por Competencias mandos medios vertical hacia arriba en la Zona de Transmisión Puebla

COSTOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS VERTICAL HACIA ARRIBA EN LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA					
	NUMERO DE TRABAJADORES	TOTAL SALARIO FIJO	COSTOS POR HORA	TIEMPO PROMEDIO EN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (UNA HORA)	COSTOS TOTALES POR EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS VERTICAL HACIA ARRIBA
ZONA PUEBLA	62	52,937.99	6,617.25	1.00	6,617.25
					9,365.27

Fuente: Elaboración propia, 2014

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La Gestión de los Recursos Humanos se ha modificado a través del tiempo, desde la Revolución Industrial con la aplicación de tecnología que requería de una mano de obra especializada, hasta nuestros tiempos con la apertura comercial y de telecomunicaciones, donde el mercado es más exigente al tener acceso a mercados nacionales e internacionales, lo que ha dado lugar a la Gestión del Talento humano como pilar fundamental de creación de valor ante mercados exigentes.

Para lograr esto se requiere establecer Modelos de Gestión de Recursos Humanos competentes, para hacer frente a las demandas de los clientes. Actualmente existen consultorías que ofrecen sus servicios para lograr implantar modelos de gestión de Recursos Humanos que alineen sus estrategias y objetivos con los de los trabajadores, ya que en este siglo se está dando el fenómeno de “ La guerra del Talento Humano”, las empresas están estableciendo estrategias para poder alinear sus objetivos sin descuidar a sus empleados talentosos que le generan valor a su empresa, ya que ante la apertura comercial, también los mercados laborales se han visto afectados.

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias es una opción para lograr alcanzar los objetivos empresariales con los del talento humano, estableciendo vínculos de sentido de pertenencia en sus trabajadores para que no se vayan a otra empresa.

En México se cuenta con un Modelo de Certificación de Competencias Laborales, que se creó con la finalidad de reconocer al Talento Humano en un área específica, este Modelo se adoptó en la Empresa Paraestatal Comisión Federal de Electricidad, sin embargo no es del todo funcional, dado que no evalúa las competencias requeridas en el perfil del puesto que son necesarias para contribuir a los resultados empresariales, aunado a que es compleja su aplicación porque existen diversas tecnologías entre las Zonas de Transmisión que la integran, es

decir, no se tiene una tecnología homologada para todas las instalaciones, ya que se van modernizando en base al presupuesto de Inversión que se autoriza por año, y se van dando prioridades.

Independientemente de esto, las tecnologías van cambiando rápidamente y el proceso para publicar una Norma Técnica de Competencia Laboral, actualmente Estándares de Competencias es tardado lo que complica su aplicación, y no se aplica al Perfil del puesto, que es lo que se requiere para poder generar valor al proceso.

Ante esta problemática se propone la aplicación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que sea Integral y que genere valor, no solamente a la Empresa sino que también cuide el desarrollo de su Talento Humano, para lo que se propone un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias, ya que alinea los objetivos organizacionales a los diferentes procesos de la Gestión del Talento Humano: Selección y Contratación, Socialización Organizacional, Capacitación, Evaluación de desempeño y Clima Organizacional.

Partiendo de los Perfiles de Puestos basados en competencias se logra alinear al Talento Humano para la creación de valor, al desarrollar las competencias Genéricas y específicas necesarias para el logro de los objetivos en los trabajadores se garantizan resultados de productividad y competitividad que son necesarios ante las demandas cambiantes de estos tiempos.

Como se demuestra en la propuesta, la evaluación de desempeño por competencias vertical hacia arriba determina las brechas existentes en competencias fundamentales para lograr los objetivos del puesto y de la organización, mismo que no se contempla en el Modelo actual de Gestión de Recursos Humanos aplicado en la Zona de Transmisión Puebla adscrita a la Comisión Federal de Electricidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Obras de Consulta

Alles, M. A. (2008a). Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. (2da ed.) Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2008b). Elija al mejor: Cómo entrevistar por competencias.(2da ed.) Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2007a). Selección por Competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (2da ed.) Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2007b). Gestión por Competencias: El Diccionario. (2a ed.) Buenos Aires: Granica.

Alles, M.A. (2008c). Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias. (2a ed.) Buenos Aires: Granica.

Alles, M.A. (2005). Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias. (1a ed.) Buenos Aires: Granica.

Almagro J., De Martín, E., De Benito, C., Rivera, A., Herrera, J., et al (2004). Expertos en personas. Madrid: Prentice Hall.

Aragón Sánchez, A., Fernández Alles, M., Martín Alcázar, F., Romero Fernández, P., Sánchez Marín, G., et al. (2004). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. (2da ed.) Madrid: Pearson Educación.

Bauer, R. W., Bauer, S. (2008). Manual de Trabajo para Encuestas de efectividad de Equipos de Trabajo. México: Panorama.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2002). El cuadro de Mando de RRHH: Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa. Harvard Business School Press: Gestión 2000.

Chávez Martínez, G. (2006). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recurso Humanos: el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw-Hill Interamerican.

García Gil, M. (2012). Competencias laborales: métodos para evaluarlas. México: Trillas.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W. (2008). Administración: Un enfoque basado en Competencias. (11a ed.) México: Cengage Learning Editores.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. (2009). Comportamiento Organizacional. (12a ed.) México: Cengage Learning Editores.

Jellison, J. M. (2007). Gestión de la Dinámica del Cambio: Descubra el camino más rápido para crear una fuerza de trabajo productiva y comprometida. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Jericó, P. (2008). La Nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso. Madrid: Pearson Educación.

Luna Noyola, Á. G. (2008). Capital humano: gestión por competencias laborales en la administración pública. México: Trillas.

Rodríguez Valencia, J. (2011). Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo. México: Trillas.

Saracho, J.M. (2005). Un Modelo General de Gestión por Competencias. Chile: Ed. Ril.

Siliceo, A. (2008). Capacitación y desarrollo de personal. (4a ed.) México: Limusa.

Stephen, P.R. (2004). Comportamiento Organizacional. (10a ed.) México: Pearson Educación.

Werther, W. B; Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas. (6ta ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.

Normatividad Interna de CFE

Comisión Federal de Electricidad. Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento. (1997). Manual de Normas de Aplicación del Sistema Institucional de Capacitación. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Dirección de Administración. Circular DA/365/08. (2008a). Criterios para otorgar un incentivo de desempeño al personal de confianza. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Dirección de Administración. Circular DA/MS/016/13. (2013). Circular participación del personal sindicalizado para ocupar puestos de confianza. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Dirección de Administración. Gerencia de Administración y Servicios. (2006a). Manual Institucional de Procedimientos de Personal. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Dirección de Administración. Gerencia de Administración y Servicios. (2011a). Lineamientos para la aplicación del Sistema de promoción Cláusula 44 del Contrato Colectivo de Trabajo. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Dirección de Administración. Gerencia de Administración y Servicios. Subgerencia de Personal. (2012a). Catálogo de puestos y salarios a Nivel Nacional 2012. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Dirección de Administración. Gerencia de Administración y Servicios. Unidad de Desarrollo Organizacional y Evaluación. (2004). Lineamientos para la evaluación del desempeño de los Servidores Públicos de mando de la CFE. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Dirección de Administración. (2008b). Modelo de Gestión por Competencias para CFE. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Dirección de Operación. Subdirección de Transmisión. Gerencia Regional de Transmisión Central. (2012b). Manual de Organización de la Gerencia Regional de Transmisión Central. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Dirección General. (2011b). Manual de Organización General de la Comisión Federal de Electricidad. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Dirección General. (2010). Plan Estratégico CFE julio 2010. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Dirección General. (1993a). Sistema de Remuneraciones e Incentivos relacionados con la productividad. Manual de Evaluación de Desempeño. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad y Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana. (1993b). Acuerdo para la aplicación de incentivos grupales relacionados con la productividad que celebran ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, la Comisión Federal de Electricidad y el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad y Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana. (2012c). Contrato Colectivo de Trabajo 2012-2014. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Sistema Integral de Gestión. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Subdirección de Administración. Circular 11-2-3/94. (1994). Circular Sistema de Ascensos y Promociones del personal basado en aptitud y desempeño en sus labores. México: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Zona de Transmisión Puebla. (2006b). Manual de Organización Básica. Puebla: CFE.

Comisión Federal de Electricidad. Zona de Transmisión Puebla. (2014). Plantilla laboral autorizada. Puebla: CFE.

Páginas de Internet.

CEDIN Consultores. Modelos de Competencias: Creando valor con estrategias de gerencia del talento basadas en competencias. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de <http://www.cedin.com/soluciones/gerencia-del-talento/modelos-de-competencias.aspx>

Certificación de Competencias Laborales, (s.f.). Recuperado el 22 de Enero de 2014, de

<http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fbiblioteca.idict.villaclara.cu%2FUserFiles%2FFile%2FCI-Sistema%2520de%2520gestion%2520RH%2F63.doc&ei=gfjgUsvFCKfmsAT6-IKYDw&usg=AFQjCNHs7v-3jr38V915SG4VKuoDCXVibw>

CONOCER. (2010). Estatuto Orgánico del Consejo Nacional de Normalización y Certificación. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de <http://www.conocer.gob.mx/seccionesExtras/transparencia/pdfs/041.pdf>

Comisión Federal de Electricidad, (s.f.). Proyecto de Certificación de Competencias Laborales en CFE. Recuperado el 22 de Enero de 2014 de <http://www.cfe.gob.mx/SiteAssets/Lists/PreguntasFrecuentes/NewForm/Certificaci%C3%B3n%20de%20competencias%20laborales.pdf>

Comisión Federal de Electricidad, (2012). Informe Anual 2012. Recuperado el 28 de Febrero de 2014 de http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE/1_AcercadeCFE/Lists/Publicaciones%20Informes%20Anuales/Attachments/10/Informe2012CFE.pdf?Mobile=1

Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía. Estudio de Identificación de competencias clave, perfiles profesionales y nuevos yacimientos de empleo en la economía social Andalucía. Recuperado el 28 de Marzo 2014 de http://www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf

Diario Oficial de la Federación de México. (2009, 18 Noviembre). Reglas Generales y Criterios para la integración y operación de Competencias. Recuperado el 03 de febrero de 2014 de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5121843&fecha=27/11/2009

Elejabarrieta. F.J., Iñiguez, L. (1984). Construcción de Escalas de actitud Tipo Thurst y Likert. Recuperado el 13 de Marzo de 2014 de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/6820/6246>

(2013, 05). Gestión por competencia. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Por-Competencia/26374277.html>

Gallego, F. M. (2007). Gestión Humana basada en Competencias: Teoría de competencias. Recuperado el 01 de Marzo de 2014, de www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm

Organización Internacional del Trabajo CINTERFOR (2005). Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Recuperado el 16 de Enero de 2014, de <http://www.oitcinterfor.org>

Procuraduría General de la Nación. Contrato Interadministrativo No. 179-101 de 2010. Diccionario de Competencias. Recuperado de <http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS%20COMPORTAMENTALES%205-JUL-12.pdf>

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Recuperado el 22 de Enero de 2014, de <http://www.rae.es/rae.html>

Rodríguez, B.L. (s.f.). La Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Recuperado el 23 de Febrero de 2014, de www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/.../Gestion_por_Competencias.pdf

Rodríguez, G.E. (2011, enero). Administración de Recursos Humanos: Antecedentes y evolución de la administración de recursos humanos. Recuperado el 29 de Enero de 2014, de <http://eusebia42.blogspot.mx/2011/01/antecedentes-y-evolucion-de-la.html>

Revistas.

Canales, R. I. (2008). Recursos Humanos: Gestión por Competencias. *Revismar*, 72-76

Castaño, D. G.& Macías, R. V. (2005). Una mirada a las competencias. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 54, 5-25

ANEXOS

ANEXO 1

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: Entrevista abierta a Jefe de Personal y Jefe de Zona Puebla.

- 1.- ¿Cuál es la metodología que se aplica en el diseño de perfiles de puesto?
- 2.- ¿Se actualizan cada que tiempo?
- 3.- ¿Quién se encarga de realizar esta actividad?
- 4.- ¿Qué herramientas se utilizan, encuestas, cuestionarios, otros?
- 5.- ¿Qué metodología se emplea para la selección de personal para una vacante no sindicalizada?
- 6.- ¿Qué metodología se emplea para la selección de personal para una vacante sindicalizada?
- 7.- ¿La selección del personal se realiza en base a perfiles de puesto?
- 8.- ¿Los jefes inmediatos de la plaza vacante forman parte de este proceso? ¿De qué forma se involucran en este proceso?
- 9.- Si no se cuenta con candidatos internos ¿Qué procedimiento se aplica para ocupar la vacante?
- 10.- ¿Se realizan evaluaciones para la selección? ¿De qué tipo?
- 11.- ¿Se realizan entrevistas en este proceso?
- 12.- ¿Se realiza algún procedimiento de inducción?
- 13.- ¿Qué herramientas se utilizan para este proceso?
- 14.- ¿Cuál es la metodología que se aplica para la detección de necesidades de capacitación?
- 15.- ¿Cómo se elabora el programa anual de capacitación?
- 16.- ¿Los trabajadores son consultados para la selección de cursos que necesita?
- 17.- ¿Los programas de capacitación se elaboran en base a los perfiles de puestos?
- 18.- ¿La capacitación contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades de los trabajadores?

- 19.- ¿Qué indicadores de medición utiliza en este proceso?
- 20.- ¿Cuál es la metodología aplicada en las Evaluaciones de desempeño del personal de confianza y sindicalizado?
- 21.- ¿Cómo evitan la subjetividad en las evaluaciones?
- 22.- ¿Los programas de capacitación se elaboran en base a las necesidades que reflejan estas evaluaciones?
- 23.- ¿Se informa a los trabajadores sobre sus puntos fuertes y débiles, con la finalidad de mejorar sus resultados?
- 24.- ¿Cuál es la metodología de la evaluación del bono de actuación?
- 25.- ¿Se tiene un procedimiento normado para este proceso?
- 26.- ¿Quién participa en esta evaluación?
- 27.- ¿Se retroalimenta al personal sobre lo que se espera de él y su desempeño actual?
- 28.- ¿Se elaboran Programas de Planeación de Recursos Humanos a corto, mediano o largo plazo, por jubilaciones o crecimiento en estructura orgánica?
- 29.- ¿Se cuenta con planes de sucesión para los trabajadores en base a su perfil para cubrir puestos más altos?

ANEXO 2

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: Cuestionario

PUESTO:

- 1.- ¿Conoces tu perfil del puesto?
- 2.- ¿Para la actualización de tu perfil del puesto te solicitan tus actividades específicas?
- 3.- ¿Te dan la oportunidad de participar en las plazas vacantes que se dan por escalafón en tu especialidad?
- 4.- ¿Conoces el perfil de puesto del puesto inmediato superior al que puedes ascender en un futuro?
- 5.- ¿La selección del personal se realiza en base a perfiles de puesto?
- 6.- ¿Se te dio un proceso de inducción al ingresar a la empresa?
- 7.- ¿Si es que sí que método utilizaron, videos, internet, cursos u otros?
- 8.- ¿Participas en la elaboración de los cursos de capacitación que se requieren en tu puesto?
- 9.- ¿La capacitación que se te da está relacionada al 100% con tus funciones del puesto, si es que no en que porcentaje se relaciona?
- 10.- ¿Te retroalimentan sobre los resultados que obtuviste en la evaluación de desempeño que se realiza en la empresa, con la finalidad de mejorar resultados en el siguiente año?
- 11.- ¿Tu capacitación está enfocada a las necesidades detectadas en esta evaluación?
- 12.- ¿En caso de que te evalúen bono de actuación, te retroalimentan sobre la calificación de este incentivo, con la finalidad de mejorar el proceso?
- 13.- ¿Estas certificado en competencias laborales?
- 14.- ¿Para ti que es una competencia laboral?
- 15.- ¿Conoces las competencias que se requieren en tu puesto?

16.- Si es que sí. Menciona tres de ellas.

17.- ¿Consideras que existe relación entre los procesos de Selección y Contratación, Inducción, Capacitación, Evaluación de Desempeño, planes de carrera y sucesión?

18.- El Sistema de Gestión de Recursos Humanos que actualmente aplica la CFE, de una escala de 1 al 10, que valoración tiene para ti y ¿Por qué?

ANEXO 3

ANALISIS DE PUESTOS PARA TESIS.

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: Cuestionario

Puesto:
Departamento:
Reporta a:
Supervisa a:
Fecha de Ingreso:
Descripción General del Puesto.

Funciones Generales del Puesto:

1.-
2.-
3.-
4.-
5.-
6.-
7.-
8.-
9.-
10.-
11.-
12.-
13.-

Funciones específicas (incluir hasta las que se realizan una vez al año)

1.-
2.-
3.-
4.-
5.-
6.-
7.-
8.-
9.-
10.-
11.-
12.-
13.-
14.-

¿A qué puesto espera ser promovido?

Si usted supervisa a otros, señale las actividades que forman parte de sus deberes de supervisión:

- Orientación
- Formación
- Desarrollo
- Preparación
- Presupuestación
- Dirección
- Medición de resultados
- Disciplina
- Organización

Otras

ESCOLARIDAD REQUERIDA:

- Secundaria
- Preparatoria
- Técnico en _____
- Licenciatura en _____
- Posgrado

EXPERIENCIA:

- Ninguna
- De 6 meses a un año.
- De uno a tres años.

HABILIDADES REQUERIDAS. Enumere las habilidades requeridas para el desempeño de su puesto, por ejemplo: nivel de exactitud, precisión en uso de equipos, métodos, sistemas, cálculos, concentración, etc.

Intelectuales:
1.-
2.-
3.-
4.-
5.-
Manuales:
1.-
2.-
3.-
4.-

5.-
Interpersonales:
1.-
2.-
3.-
4.-
5.-

EQUIPO. En caso de utilizar equipos en su puesto, enumere el/los equipos y su frecuencia de utilización.

Rara vez Ocasionalmente Frecuentemente

1.-	X		
2.-		X	
3.-			X
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
8.-			
9.-			
10.-			

EXIGENCIAS FÍSICAS.

- Manejo de material pesado
- Posturas incómodas.
- Ritmos excesivos de trabajo
- Excesivas exigencias sensoriales (vista, oído, tacto, olfato, voz)
- Manejo de Equipo Eléctrico.

Otros_____

EXIGENCIAS EMOCIONALES

- Supervisión Estricta.
- Trabajos bajo presión.
- Horarios Irregulares
- Disponibilidad de viajar.

Otros_____

CONDICIONES AMBIENTALES:

- Polvo
- Calor
- Frío
- Humos
- Olores
- Ruido
- Lluvia
- Humedad.

Otros_____

SEGURIDAD E HIGIENE:

- Trabajo en grandes alturas.
- Radiación
- Riesgos mecánicos
- Objetos en movimiento.
- Explosivos.
- Riesgos eléctricos
- Fuego.

Otros_____

COMPETENCIAS REQUERIDAS. NIVEL 1: NUNCA, NIVEL 2: RARA VEZ, NIVEL 3: OCASIONALMENTE, NIVEL 4: SIEMPRE.

COMPETENCIA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Compromiso	X			
Ética		X		
Prudencia			X	
Justicia				X
Orientación al Cliente				
Orientación a los resultados				
Calidad del trabajo				
Sencillez				
Adaptabilidad al cambio				
Temple				
Perseverancia				
Integridad				
Iniciativa				
Innovación				
Flexibilidad				
Autocontrol				
Desarrollo de las personas				
Trabajo en equipo				
Habilidades mediáticas				
Liderazgo				
Pensamiento estratégico				
Relaciones Públicas				
Desarrollo de equipos de trabajo				
Colaboración				
Franqueza				
Confiabilidad				

Dinamismo				
Negociación				
Comunicación				
Aprendizaje continuo				
Credibilidad Técnica				
Resolución de problemas				
Capacidad de planificación y de organización				
Pensamiento analítico				
Dirección de equipos de trabajo				
Empatía				
Búsqueda de información				
Confianza en sí mismo				
Tolerancia a la presión				
Responsabilidad				
Toma de decisiones				
Motivación por la calidad				
Productividad				
Otras: Detallar				

ANEXO 4

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS POR RAMAS
DE PUESTOS INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: Cuestionario

Valore las siguientes competencias genéricas marcando con rojo el número de la opción elegida de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 = Nada importante.
- 2 = Poco importante.
- 3 = Bastante importante.
- 4 = Muy importante.

COMPETENCIAS				
1.- COMPROMISO	1	2	3	4
2.- ETICA	1	2	3	4
3.- PRUDENCIA	1	2	3	4
4.- JUSTICIA	1	2	3	4
5.- ORIENTACIÓN AL CLIENTE	1	2	3	4
6.- ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	1	2	3	4
7.- CALIDAD DEL TRABAJO	1	2	3	4
8.- SENCILLEZ	1	2	3	4
9.- ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	1	2	3	4
10.- TEMPLE	1	2	3	4
11.- PERSEVERANCIA	1	2	3	4
12.- INTEGRIDAD	1	2	3	4
13.- INICIATIVA	1	2	3	4

14.- INNOVACIÓN	1	2	3	4
15.- FLEXIBILIDAD	1	2	3	4
16.- AUTOCONTROL	1	2	3	4
17.- DESARROLLO DE LAS PERSONAS	1	2	3	4
18.- TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4
19.- HABILIDADES MEDIÁTICAS	1	2	3	4
20.- LIDERAZGO	1	2	3	4
21.- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	1	2	3	4
22.- RELACIONES PÚBLICAS	1	2	3	4
23.- DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO	1	2	3	4
24.- COLABORACIÓN	1	2	3	4
25.- FRANQUEZA	1	2	3	4
26.- CONFIABILIDAD	1	2	3	4
27.- DINAMISMO	1	2	3	4
28.- NEGOCIACIÓN	1	2	3	4
29.- COMUNICACIÓN	1	2	3	4
30.- APRENDIZAJE CONTINUO	1	2	3	4
31.- CREDIBILIDAD TÉCNICA	1	2	3	4
32.- RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1	2	3	4
33.- CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN	1	2	3	4
34.- PENSAMIENTO ANALÍTICO	1	2	3	4

35.- DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	1	2	3	4
36.- EMPATÍA	1	2	3	4
37.- BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	1	2	3	4
38.- CONFIANZA EN SÍ MISMO	1	2	3	4
39.- TOLERANCIA A LA PRESIÓN	1	2	3	4
40.- RESPONSABILIDAD	1	2	3	4
41.- TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4
42.- MOTIVACIÓN POR LA CALIDAD	1	2	3	4
43.- PRODUCTIVIDAD	1	2	3	4
44.- OTROS: DETALLAR	1	2	3	4

A continuación, establezca por orden de importancia las cinco que estime como principales:

(Hágalo indicando el número de orden asignado en la tabla anterior a las diferentes competencias genéricas)

1. Competencia nº: _____
2. Competencia nº: _____
3. Competencia nº: _____
4. Competencia nº: _____
5. Competencia nº: _____

ANEXO 5

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS POR GRADOS Y CONDUCTAS ASOCIADAS APLICABLE A LOS NIVELES EJECUTIVOS DE LA ZONA DE TRANSMISIÓN PUEBLA.

El diccionario de competencias para Niveles Ejecutivos, está conformado por los siguientes conceptos:

- ❖ Título de la Competencia.
- ❖ Definición de la Competencia.
- ❖ Grados de competencias.
 - A) Grado de excelencia
 - B) Nivel de alto desarrollo.
 - C) Buen nivel de desarrollo.
 - D) Bajo nivel de desarrollo
 - E) Inexistencia de la competencia.
- ❖ Conductas asociadas a las competencias.

El diccionario se conforma de 3 Competencias Genéricas, es decir, estas competencias aplican a todos los trabajadores de la Zona de Transmisión Puebla, por lo que su grado de requerimiento general es el nivel A.

COMPETENCIAS GENÉRICAS NIVELES EJECUTIVOS.

COMPROMISO

Capacidad para comprender las características específicas de la Zona y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

GRADOS

- A) Apoya e instrumenta todas las características específicas de la Zona en beneficio de la empresa y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la empresa lo/la perciben como un modelo de los valores y principios de la organización.
- B) Apoya e instrumenta los valores y principios organizacionales transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.
- C) Instrumenta adecuadamente las características específicas de la Zona y fija objetivos organizacionales para el grupo, y que en raras ocasiones él/ella mismo/a alcanza.
- D) Raramente demuestra algún apoyo a las características o valores de la empresa. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la Zona a la que pertenece.
- E) No demuestra compromiso con los objetivos de la Zona

CONDUCTAS ASOCIADAS

GRADO A

Apoya e instrumenta todas las directrices específicas recibidas, comprometiéndose con el logro de los objetivos de la organización.

Genera compromiso con sus colaboradores y supervisados en el cumplimiento de las directrices establecidas.

Se establece objetivos de alto desempeño y los alcanza en poco tiempo.

Da seguimiento puntual a las acciones planeadas, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es reconocido por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.

GRADO B

Apoya e instrumenta todas las directrices específicas recibidas, comprometiéndose con el logro de los objetivos de la organización.

Transmite a sus colaboradores las directrices a seguir por medio del ejemplo. Se establece objetivos superiores a los esperados en su puesto y los alcanza en poco tiempo.

GRADO C

Instrumenta adecuadamente las directrices recibidas.

Se fija objetivos de alto rendimiento que algunas ocasiones alcanza.

GRADO D

Ocasionalmente cumple con las directrices recibidas.

Piensa en su propio beneficio antes que en la empresa y que en los demás

GRADO E

No cumple con las directrices recibidas.

No participa, ni aporta ideas o soluciones.

No cumple con los objetivos de su puesto.

Piensa en su propio beneficio antes que en la empresa y que en los demás.

TRABAJO EN EQUIPO.

Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la Zona.

GRADOS

- A) Capacidad para fomentar y alentar el espíritu de equipo en la Zona. Capacidad de expresar satisfacción personal por los éxitos de sus colaboradores. Capacidad de sacrificar intereses personales en beneficio de los objetivos del grupo. Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área.
- B) Capacidad para animar y motivar a los demás: desarrollar el espíritu de equipo; Capacidad para integrar la diversidad de habilidades y estilos de sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Apoya y alienta las actividades en equipo. Habilidad para resolver conflictos que se produzcan dentro del equipo.
- C) Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo de trabajo. Habilidad para promover la colaboración de los distintos equipos, al interior de cada uno y entre ellos. Capacidad de valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
- D) Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Cooperar en las actividades comunes ocasionalmente. Antepone sus objetivos personales a los del equipo.
- E) Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás. Trabaja de forma individual. Prioriza sus objetivos personales antes que los del equipo.

CONDUCTAS ASOCIADAS

GRADO A

Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la Zona.

Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.

Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propio en el corto plazo.

Integra grupos de personas a fin de lograr objetivos comunes.

Comunica a los compañeros o grupos de trabajo las metas que se pretenden alcanzar.

Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

GRADO B

Anima y motiva a los demás y desarrolla el espíritu de equipo.

Aprovecha las habilidades y estilos de sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos del equipo.

Apoya las actividades grupales para alcanzar los objetivos propuestos.

Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.

Resuelve los conflictos de su equipo.

GRADO C

Comparte información con sus colaboradores.

Coopera con el equipo de trabajo en el cumplimiento de objetivos.

Promueve la colaboración entre equipos.

Valora las ideas y experiencias ajenas.

Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.

GRADO D

Coopera en las actividades comunes.

Realiza la parte del trabajo que le corresponde.

Antepone sus objetivos personales a los del equipo.

GRADO E

Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás.

Trabaja mejor en forma individual.

Prioriza sus objetivos personales con relación a los del equipo y a los de la Zona.

Le cuesta compartir información o mantener a sus colaboradores al tanto de sus avances.

Es receloso de los logros de los demás; es competitivo.

Genera conflictos dentro del equipo de trabajo.

RESPONSABILIDAD

Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Más específicamente, ejecutar aquellos compromisos adquiridos, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide. Preocupación por el cumplimiento de lo asignado.

GRADOS

- A) Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición. Se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos. Es reconocido por su alta responsabilidad.
- B) Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales. Entrega los resultados a tiempo.
- C) Capacidad para cumplir con los plazos tomando los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo.
- D) Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
- E) Tiene dificultades en el cumplimiento de las actividades asignadas, incumpliendo en los tiempos establecidos de entrega.

CONDUCTAS ASOCIADAS

GRADO A

Es reconocido por su exigencia. Siempre busca mejorar la calidad del trabajo o proyecto asignado.

Motiva a los demás a trabajar con altos estándares de calidad.

Es proactivo en las tareas encomendadas. Se anticipa a los plazos y es propositivo para mejorar la calidad de la entrega.

Se reconoce ampliamente el apoyo que brinda. Siempre está atento a proponer diferentes alternativas de trabajo a favor del mejor cumplimiento de las tareas o proyectos. Asume la responsabilidad de los resultados de las tareas delegadas como propias.

Se reconoce su capacidad tanto para reformular estrategias, como para lograr objetivos propuestos, lo que genera una fuerte adhesión del grupo.

GRADO B

Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida para el trabajo que realiza.

Identifica con claridad las tareas que requieren mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.

Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.

Modifica con buena disposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas asignadas y delegadas.

GRADO C

Logra comprometerse con los objetivos de los trabajos en los que participa. En ocasiones necesita ayuda para cumplir eficientemente con su parte dentro de los plazos acordados.

Asume con seriedad sus trabajos y obtiene resultados, utilizando el máximo plazo disponible.

En ocasiones es necesario recordarle su responsabilidad sobre los resultados que se espera de él.

Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo esperado.

GRADO D

Tiene dificultades para adaptar su trabajo en función con los objetivos fijados en conjunto.

Cumple con las tareas asignadas proveyendo lo estrictamente encomendado.

Brinda apoyo sólo si se le solicita.

Se conforma con el resultado de sus tareas y espera que el equipo cumpla con lo asignado.

GRADO E

No se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos.

No entrega los resultados a tiempo.

No provee apoyo, ni se responsabiliza por las tareas asignadas.

No asume responsabilidad por los errores cometidos por su equipo de trabajo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NIVELES EJECUTIVOS.

COMUNICACIÓN

Capacidad para expresarse y recibir mensajes con claridad y precisión en forma verbal y no verbal en los diferentes contextos situacionales dentro y fuera de la Entidad. Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

GRADOS

- A) Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación. Es reconocido por su capacidad de comunicar de forma clara y precisa sus opiniones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
- B) Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas. Transmite y explica con claridad temas complejos, aporta a las discusiones y escucha los diferentes puntos de vista.
- C) Capacidad para comunicarse de forma clara y precisa con otras personas, tanto en forma oral como escrita. Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás y hace preguntas constructivas.
- D) Sus mensajes ocasionalmente son transmitidos o comprendidos claramente. Escucha los puntos de vista de los demás pero no demuestra interés en la conversación.
- E) Sus mensajes no son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

CONDUCTAS ASOCIADAS

GRADO A

Es reconocido por su capacidad de comunicar de forma clara y precisa sus opiniones, verificando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.

Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos, compartiendo información relevante.

Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.

Habilidad para detectar los mensajes del lenguaje verbal y el corporal.

Reconoce públicamente sus equivocaciones.

Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y colaboradores a actuar de forma exitosa.

Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.

Busca estrategias para mejorar las habilidades comunicativas de los colaboradores en todos los niveles de la Institución.

GRADO B

Transmite sus mensajes e ideas con seguridad de forma clara y precisa.

Alienta el intercambio de información e ideas.

Escucha al otro, poniéndose en su lugar, para comprender lo que está pensando y siente.

Transmite a sus colaboradores los objetivos planteados para su trabajo, con el detalle y la claridad requeridos, verificando su comprensión.

Trata con respeto a sus colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás.

Hace presentaciones eficaces, tanto oralmente como por escrito.

Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores.

Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.

GRADO C

Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente.

Difunde información pertinente entre sus subordinados y colaboradores.

Mantiene a sus subordinados al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avance de las tareas del equipo.

Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación de éstos.

Escucha a los demás con atención y respeto.

Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en que se le solicita.

GRADO D

No comparte información que para otros puede ser relevante.

Transmite sus mensajes ocasionalmente de forma clara y precisa.

Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad.

No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones.

GRADO E

Sus mensajes no son transmitidos o comprendidos claramente.

No demuestra interés por escuchar las ideas de los demás.

Considera que solo sus opiniones son relevantes, por lo cual se le dificulta mucho escuchar a los demás.

Ridiculiza las opiniones de las otras personas y hace comentarios sarcásticos e irónicos.

Responde en forma impulsiva, o defendiéndose con reacciones descontroladas, en momentos inoportunos.

Realiza presentaciones escritas poco claras, con errores e imprecisiones en la información que contienen.

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para asumir el rol de líder de un grupo de personas que tienen un objetivo común.

GRADOS

- A) Capacidad para exigir un alto rendimiento, estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Promueve la efectividad del equipo de trabajo a partir de la implementación de estrategias y la definición de objetivos claros, medibles y cuantificables a corto y mediano plazo.
- B) Capacidad para definir objetivos claros a mediano plazo y brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo requiera. Habilidad para retener a la gente con talento y lograr una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.
- C) Capacidad para organizar equipos de trabajo, definiendo pautas generales y con delegación de funciones a los integrantes del mismo. Capacidad para mediar en situaciones de conflicto.
- D) Capacidad para organizar el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de las capacidades individuales.
- E) No tiene la capacidad para organizar el trabajo con los estándares mínimos. Desarrolla de forma individual las tareas. No tiene identificadas las competencias de sus integrantes.

CONDUCTAS ASOCIADAS

GRADO A

Alienta a sus colaboradores a presentar sugerencias, tomando en cuenta su opinión para el establecimiento de estándares de alto rendimiento en la implementación de estrategias y definición de objetivos.

Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo, promoviendo un clima que facilita la fluidez de información.

Se preocupa por efectuar evaluaciones y dar retroalimentación sobre la manera como trabaja el equipo.

Realiza reuniones para el seguimiento de la evolución de proyectos y el establecimiento de objetivos.

Crea compromiso entre sus colaboradores, motivándolos a la aportación de mejoras en el logro de los objetivos de la organización.

Aprovecha el talento de los miembros de su equipo, sin generar conflictos ni rivalidades entre ellos.

GRADO B

Establece objetivos claros a mediano plazo.

Organiza equipos de trabajo, delegando funciones integrales de trabajo.

Adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo.

Se preocupa por dar retroalimentación a su equipo en el desarrollo de sus actividades, así como la asesoría y el apoyo cuando lo requieran.

Tiene identificado a su personal con talento, motivándolos para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales. Procurando que se sientan identificados con la organización.

Mantiene un clima adecuado de comunicación eficaz con todos los niveles.

Solicita información diaria, al final de cada jornada, sobre el estado del proyecto respecto de la parte asignada a cada miembro del equipo, manteniendo todo bajo su estrecho control.

GRADO C

Organiza equipos de trabajo para la realización de proyectos sencillos.

Verifica el desarrollo de las actividades encomendadas a su equipo de trabajo.

Brinda orientación básica a sus colaboradores en algunas ocasiones.

Mantiene abierto el canal de comunicación solo de forma aparente, ya que da prioridad a sus tareas personales.

Tiene la capacidad de mediar las situaciones que generan conflicto en su equipo de trabajo.

Sólo si se lo solicitan, actúa frente a posibilidades de capacitación y mejora para los miembros de su equipo de trabajo.

Capacidad para organizar el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de las capacidades individuales.

GRADO D

Encomienda a cada miembro del equipo responsabilidades específicas.

Se conduce con formalidad o distancia frente al equipo que lidera, impidiendo un acercamiento genuino a sus integrantes.

Suma los esfuerzos y el resultado de los informes de todos los integrantes de su sector, elaborando individualmente el desarrollo final de la tarea.

Produce demoras en la organización del trabajo por identificar erróneamente las competencias de sus integrantes.

Se muestra molesto siempre que recibe sugerencias o propuestas de sus colaboradores, comportándose con cierto grado de autoritarismo, implícito en sus comentarios.

Obstaculiza la comunicación entre sus colaboradores, generando conflictos por conducirse con evidentes preferencias por algunos colaboradores respecto de los demás.

GRADO E

No puede organizar equipos de trabajo para el desarrollo de los proyectos organizacionales.

Desarrolla las actividades de forma individual sin tomar en cuenta a su equipo de trabajo.

Desconoce el talento y habilidades de su equipo de trabajo.

INTEGRIDAD

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

GRADOS

- A) Capacidad para trabajar según sus valores; es considerado un ejemplo en materia de integridad; sus palabras son congruentes con sus acciones; asume los riesgos o costos que generen la aplicación de su honestidad. Dirige sus acciones aplicando su ética.
- B) Capacidad para admitir públicamente sus errores y actuar en consecuencia; decir las cosas con honestidad y franqueza aunque puedan resultar incómodos. Capacidad para negarse a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.
- C) Capacidad de desafiar a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias, mostrándose orgulloso por ser honrado. Capacidad para ser honesto en las relaciones con sus colaboradores, y dar a todos un trato equitativo.
- D) Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios, y comentarios a otros. Capacidad para expresar lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
- E) Trabaja bajo beneficios personales, sin valores ni ética; sus palabras son incongruentes con sus hechos; no acepta sus errores públicamente.

CONDUCTAS ASOCIADAS

GRADO A

- Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores.
- Genera y promueve equipos de trabajo orientados por la ética y los valores.
- Acepta los riesgos o costos de su honestidad.
- Es un referente en materia de integridad.
- Sus acciones son congruentes con sus palabras.
- Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético.

GRADO B

- Admite sus errores públicamente y actúa en consecuencia.
- Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente.
- No obedece reglas que no se ajusten a su criterio ético.
- Promueve acciones integras entre sus compañeros.

GRADO C

- Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad, tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y la retribución.
- Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.
- Es honesto en sus vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete.
- Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.

GRADO D

- Es abierto y honesto en las relaciones laborales.
- Reconoce sus errores o sentimientos negativos.
- Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u opositorista.
- En situaciones complejas, deriva la resolución a su superior.

GRADO E

- Sus acciones no son congruentes con sus palabras.
- No expresa sus ideas o intenciones abiertamente.

Acomoda su accionar a la situación, sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. Le cuesta admitir sus errores, trata de disfrazarlos para evitar las consecuencias, incluso responsabilizando a otros.

LIDERAZGO

Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.

GRADOS

- A) Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.
- B) Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado/a.
- C) Promueve la eficacia del grupo, manteniéndolos informados de las decisiones que puedan afectar a los integrantes.
- D) Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- E) El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

CONDUCTAS ASOCIADAS

GRADO A

Conforma grupos de alto rendimiento y orienta sus acciones en la dirección necesaria para el logro de los objetivos, inspirando con su ejemplo.

Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.

Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y retroalimentación sobre los avances obtenidos, tomando en cuenta e integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.

Motiva a cada uno de los integrantes del grupo de acuerdo con sus necesidades y en beneficio del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.

Es un ejemplo de confiabilidad y lealtad.

GRADO B

Es percibido por el grupo como líder.

Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando retroalimentación y motivación a los integrantes de su equipo.

Escucha a los demás y es escuchado.

Suele ser buscado para que brinde consejo.

Trabaja habitualmente con buen nivel de energía, y logra que el equipo rinda en la misma medida.

Reconoce el trabajo en equipo como proceso de retroalimentación colectiva.

Promueve la cultura de trabajo en equipo.

GRADO C

Fija objetivos de acción promoviendo la eficacia del grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce su experiencia.

Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente.

Trabaja para lograr ser respetado en el equipo por lo que hace y como lo hace y no por el cargo que ocupa.

Informa a su grupo sobre las decisiones que pudieran afectar a los integrantes.

GRADO D

Fija objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un seguimiento oportuno de lo encomendado.

Lidera pequeños equipos, orientado al logro de resultados concretos.

Es un referente informal para alguno de sus colaboradores.

GRADO E

El grupo no lo percibe como líder

Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marcha tras las metas planteadas y hacer un seguimiento.

No es tomado como referente y sus consejos no son tomados como una aportación de valor.

Le cuesta brindar retroalimentación a sus colaboradores.

No se preocupa por motivar a su equipo de trabajo.

NEGOCIACIÓN

Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos. Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

GRADOS

- A) Es una persona reconocida por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos/as y llamada por otros/as para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- B) Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
- C) Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de las demás personas.
- D) Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.
- E) Carece de habilidades de negociación para llegar a acuerdos satisfactorios; Busca su propia ventaja y satisfacción.

CONDUCTAS ASOCIADAS

GRADO A

Tiene un profundo conocimiento de la situación a negociar, investigando con antelación para obtener la mayor información posible, sobre la situación y personas involucradas en la negociación.

Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación, buscando las mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos.

Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente. Concentrándose en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales.

Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permitan prever todas las alternativas y tener un mejor desempeño en la misma.

Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos.

GRADO B

Investiga con antelación la información necesaria para tener un panorama objetivos de la situación.

En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes, concentrándose en criterios objetivos, mostrando firmeza y flexibilidad en sus planteamientos.

Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.

GRADO C

Guía su negociación tomando como referencia comportamientos pasados.

Es cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, planteando acuerdos beneficiosos, pero sin considerar en ocasiones el interés de las demás personas.

Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia.

GRADO D

Basa la efectividad de la negociación en su carisma.

Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.

Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo, no cede ante presiones.

GRADO E

Desconoce la situación a negociar, emitiendo juicios subjetivos ya que involucra emociones en la negociación.

No se pone en el lugar de la contraparte lo que genera un deterioro en el clima.

No logra cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes.

Busca su propia ventaja y satisfacción, sin preocuparse por la contraparte.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Capacidad para rentabilizar el propio esfuerzo teniendo siempre presentes los objetivos que se persiguen, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de sus actividades. Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

GRADOS

- A) Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado/a por los resultados globales de la Zona. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
- B) Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios para la empresa. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
- C) Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
- D) Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.
- E) No se preocupa por alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, ni en el tiempo previsto, ni con los recursos asignados

CONDUCTAS ASOCIADAS

GRADO A

Se anticipa al cumplimiento de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la Zona.

Planifica actividades previendo incrementar la eficiencia en la organización.

Es ejemplo en buscar mejoras a la calidad y eficiencia de los procesos y servicios de la institución.

Realiza todas las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos propuestos aun en situaciones complejas y escenarios cambiantes.

Fija metas que trasciendan los propósitos actuales.

Compromete recursos y tiempos para mejorar las metas establecidas.

GRADO B

Establece objetivos y acciones estratégicas que superan las expectativas.

Establece planes de mejora para la calidad y la satisfacción de sus clientes, optimizando los recursos asignados.

Cambia los métodos de trabajo para conseguir mejoras cuando el escenario es de bajo desempeño y realiza todas las acciones necesarias para enfrentar las dificultades que se presentan.

Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad.

Verifica de forma regular el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

Expone claramente a sus colaboradores los objetivos a alcanzar.

GRADO C

Fija objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.

Establece los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y plazos fijados.

Verifica y mide los resultados alcanzados utilizando indicadores de gestión.

Da orientación y retroalimenta a su gente acerca de su desempeño.

Modifica los métodos de trabajo, para resolver situaciones complejas, contemplando necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.

Promueve el trabajo en equipo como articulación de objetivos y metas propuestas.

Hace esfuerzos adicionales para cumplir las metas asignadas.

GRADO D

Administra adecuadamente los recursos, de acuerdo con los procesos y plazos establecidos.

Intenta que todos realicen el trabajo correctamente, brindando para ello orientación sobre los objetivos y acciones esperados.

Está atento a los tiempos de realización de los trabajos, y controla y ayuda a lograr su cumplimiento.

Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.

Asume la responsabilidad por los resultados de sus actividades.

GRADO E

No se preocupa por alcanzar los estándares de desempeño establecidos.

Tiene dificultades en el cumplimiento de los objetivos establecidos en los tiempos previstos.

No cambia los métodos de trabajo para conseguir mejoras cuando el escenario lo requiere.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

Es la capacidad para proponer políticas, estrategias y metas con el propósito de conseguir los objetivos a mediano y largo plazo, comprendiendo rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas , las fortalezas y las debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

GRADOS

- A) Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenaza, las fortalezas y debilidades de su propia Zona, para proponer políticas estratégicas y metas con asignación de recursos para conseguir los objetivos de la empresa.
- B) Diseña estrategias y asigna recursos para lograr éxito en las políticas.
- C) Implementa la estrategia mediante la ejecución y control de planes operativos.
- D) Conecta las estrategias de la empresa con la realización de sus actividades.
- E) No establece estrategias para lograr los objetivos de la Zona en un tiempo determinado.

CONDUCTAS ASOCIADAS

GRADO A

Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y debilidades de su organización.

Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.

Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.

Analiza la información disponible y establece mecanismos de solución para el desarrollo de sus funciones.

GRADO B

Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas, y lo logra.

Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.

Realiza planes a largo plazo orientados al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Estipula recursos, actividades y metas dentro de los planes establecidos orientados al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

GRADO C

Está atento a los cambios en el entorno.

Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.

Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes.

Aplica los planes operativos establecidos en la Entidad.

Monitorea el cumplimiento de metas a través de indicadores de seguimiento.

Logra los objetivos propuestos en los planes operativos.

GRADO D

Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada.

Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo- formal e informalmente a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

Realiza las labores asignadas a su cargo, orientado al logro de las metas establecidas en los planes estratégicos.

GRADO E

Se le dificulta comprender los cambios en el entorno, las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y debilidades de su organización.

No establece estrategias para el logro de los objetivos.

No analiza la información disponible para el desarrollo de sus funciones.

PRODUCTIVIDAD

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

GRADOS

- A) Capacidad para desafiarse a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y alcanzarlos. Es un referente a imitar por sus colaboradores.
- B) Capacidad para establecer objetivos que superan el promedio, excediendo lo que se espera para su nivel.
- C) Capacidad para cumplir con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo a lo esperado.
- D) Ocasionalmente cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.
- E) No cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

CONDUCTAS ASOCIADAS

GRADO A

Establece objetivos de alto desempeño en sus actividades encomendadas y logra alcanzarlos en poco tiempo.

Es reconocido por el logro de estándares de desempeño elevados en poco tiempo.

GRADO B

Establece objetivos que superan el promedio en sus actividades encomendadas, superando lo que se espera en su puesto.

GRADO C

Cumple con los objetivos de su puesto de trabajo en el tiempo esperado.

GRADO D

Ocasionalmente cumple en tiempo con los objetivos establecidos por sus superiores.

GRADO E

No cumple con las actividades de su puesto en el tiempo establecido por sus superiores.

RELACIONES PÚBLICAS

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para el logro de los objetivos de la organización.

GRADOS

- A) Habilidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas, logrando el apoyo y colaboración de personas que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, estableciendo relaciones duraderas y vínculos positivos.
- B) Capacidad para establecer adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias que contribuyen al logro de objetivos planteados, manteniendo un vínculo cordial y positivo.
- C) Habilidad para lograr relaciones provisionales convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.
- D) Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se mueve adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.
- E) No logra conseguir apoyo y cooperación de redes complejas, ni siquiera dentro de los vínculos conocidos.

CONDUCTAS ASOCIADAS

GRADO A

Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas.

Logra la cooperación de personas necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

Genera vínculos duraderos y positivos orientados a lograr los resultados que se requieran.

GRADO B

Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos.

Establece los lazos y maneja la información con la comunidad de acuerdo con las pautas que se le establecen.

Mantiene los vínculos cordiales y positivos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida.

GRADO C

Logra establecer vínculos provisionales con personas necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales.

GRADO D

Le cuesta establecer relaciones con redes complejas de personas.

Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de actores influyentes de acuerdo con las necesidades organizacionales.

Tiene dificultades para obtener apoyo de figuras individuales, para los fines organizacionales, sin el respaldo de alguna otra figura, que lo guíe.

Sólo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

GRADO E

No consigue establecer relaciones con redes complejas de personas.

No consigue apoyo y cooperación de personas necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

No se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

TOMA DE DECISIONES.

Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva. Capacidad de analizar la información relevante que faciliten la elección de la mejor alternativa, evaluando los riesgos que conlleva una decisión.

GRADOS

- A) Gran capacidad para tomar decisiones de forma ágil y proactiva. Selecciona la mejor alternativa, en base a la información que maneja y busca. Asume las consecuencias de sus determinaciones. En sus acciones denota habilidad para emprender cursos de acción evaluando el riesgo implicado. Sus decisiones son de carácter estratégico.
- B) Se informa adecuadamente antes de tomar una decisión. Analizando la mejor de las opciones y asumiendo el menor número de riesgos. Sus decisiones tienen impacto en el mediano plazo. Consulta todos los pasos en el proceso decisorio.
- C) Le da miedo asumir ciertos riesgos, por lo que suele tomar decisiones de forma ágil pero en ocasiones tardadas. Decide solo cuando dispone de información completa.
- D) Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz porque le cuesta asumir riesgos. Aporta elementos para que otros sean los que tomen la decisión. Recuerda información, normas, criterios a ser tenidos en cuenta para la toma de decisiones.
- E) No toma decisiones, ni plantea alternativas de solución.

CONDUCTAS ASOCIADAS

GRADO A

Utiliza información de fuentes primarias y secundarias para la toma de decisiones de largo plazo.

Toma decisiones de forma ágil y proactiva, asumiendo los riesgos de sus decisiones.

Toma decisiones de carácter estratégico.

Analiza información relevante para la maximización de los recursos.

GRADO B

Interactúa con otros a fin de analizar situaciones que requieran una decisión.

Escucha diferentes puntos de vista para generar la decisión más acertada para la entidad.

Toma decisiones analizando las diversas fuentes de información, asumiendo el menor número de riesgos.

GRADO C

Se basa en información de fuentes primarias para la toma de decisiones.

Le da miedo asumir ciertos riesgos, por lo que se tarda en tomar decisiones.

Sólo cuando cuenta con la información completa toma decisiones.

GRADO D

Genera las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

Le cuesta asumir riesgos, por lo que aporta elementos para que otros tomen la decisión.

Revisa y consulta información que sirva de base para la toma de decisiones.

GRADO E

No revisa ni consulta información para la toma de decisiones.

No le gusta asumir riesgos, por lo que no decide.

No plantea alternativas de solución.

ANEXO 6

PROPUESTA DE PERFIL DE PUESTO BASADO EN COMPETENCIAS GÉNERICAS Y ESPECÍFICAS PARA LA RAMA DE PUESTOS: JEFE DE OFICINA TÉCNICO.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Puesto: Jefe de Oficina
Departamento: Subestaciones
Reporta a: Jefe inmediato Ing. Jorge Edgar Meneses Escobar
Supervisa a: Personal Técnico
Fecha de Ingreso: 29 de junio de 1994
Descripción General del Puesto. La actividad principal es el mantenimiento al equipo eléctrico primario, así como de actividades administrativas y toma de decisiones.

FUNCIONES GENERALES

1.-realizar mantenimiento a equipo eléctrico primario
2.-interpretacion de resultados de pruebas eléctricas
3.-diagnosticar estado físico del equipo primario
4.-conocimiento del módulo PM del SYSTEMA ASARE
5.-conocimiento del módulo PS del SYSTMA ASARE
6.- realizar compras (CDIS, CDIR Y SOLPED´S)
7.-programar, cargar y dar seguimiento a créditos de mantenimiento en el sistema ASARE
8.-programar y dar seguimiento a licencias de la Zona de Transmisión Puebla ante el ACOR (Área de Control Oriental)

9.-revisión del presupuesto de inversiones en el Modulo PM
10.-dar seguimiento a los programas de Modernización del equipo eléctrico primario de la Zona de transmisión Puebla
11.-atender y diagnosticar las posibles causas de fallas del equipo eléctrico primario
12.-realizar informe actividades relevantes de la semana
13.-participación de juntas con el grupo directivo de la institución
14.-dirigir un grupo de compañeros

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1.-presentar DEVO ante grupo directivo de la GRTC
2.-delegar responsabilidades a compañeros del área técnica
3.-atención de correos vía Lotus Notes
4.-valorar fallas eléctricas de los equipos
5.-gestionar presupuesto de inversiones
6.-gestionar cotizaciones
7.-cargar créditos de mantenimiento
8.-elaborar oficios
9.-programar mantenimientos del equipo primario
10.-programar modernizaciones del equipo primario
11.-realizar mantenimiento del equipo primario
12.-atención de juntas semanales
13.-atención de videoconferencias con el CENACE
14.-atención de videoconferencias con la subgerencia de modernización de la GRTC
15.-realizar Solicitudes de pedido para comprar herramienta menor, artículos de ferretería, solventes, cables, conectores y material eléctrico
16.-realizar CDIR y CDIS (compras menores)

17.-supervisar en el mantenimiento a bancos de baterías de 48, 125 y 250 vcd
18.-gestionar recursos para dotar de combustible a los vehículos del taller de subestaciones de la S.E PBD
19.-realizar termografía al equipo eléctrico primario
20- tomar muestras de aceite a transformadores, autotransformadores y reactores para su análisis físico-químico
21.- revisar una vez a la semana la toma de lecturas del equipo eléctrico primario
22.-supervisar el mantenimiento a plantas de emergencia
23.-supervisar el mantenimiento del alumbrado perimetral y de bahías de 115, 230 y 400 kv
24.-apoyar en puestas en servicio del equipo eléctrico primario en otras subestaciones
25.-supervision de atención de puntos calientes
26.-realizar cronograma para compañeros practicantes y residentes
27.-atencion de visitas de escuelas
28.-supervision de sellado de accesorios en transformadores, autotransformadores y reactores
29.-supervision de retiro de equipo obsoleto que esta fuera de servicio.
30.-Servicios Propios supervisión de ampliación de barras de 250 vcd en casta T1-T2
31.-realizacion de notas informativas
32.-realizacion de guardias de la Zona de Transmisión Puebla
33.-revisión y medición al sistema de tierras físicas del equipo eléctrico primario.
34.-elaboracion de AF13 y AF14 para dictaminar equipo eléctrico primario
35.-supervisar el mantenimiento de los servicios propios de VCA y VCD de la S.E Puebla Dos
36.-avaluar pruebas eléctricas al equipo eléctrico primario
37.-atencion al Módulo de "Procesos" del MDSCS (Modelo de Dirección para la Competitividad Sostenible)

38.-impartir platicas de pruebas eléctricas a compañeros del área técnica de subestaciones

39.-tener comunicación contaste con mis compañeros de trabajo área técnica.

40.-llevar acabo reunión de inicio de jornada con compañeros del área técnica

REQUISITOS

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

Orientación
Formación
Desarrollo
Preparación
Presupuestación
Dirección
Disciplina
Organización

ESCOLARIDAD

Licenciatura en: Ingeniería Industrial Eléctrica

HABILIDADES REQUERIDAS

Intelectuales:
1.-CALCULOS MATEMATICOS
2.-RAZONAMIENTO EN LA INTERPRETACION DE RESULTADOS.

EQUIPO UTILIZADO

Computadora
Factor de potencia
Resistencia de aislamiento
Resistencia de contactos
Rigidez dieléctrica
Simultaneidad de tiempos
Terrometro

EXIGENCIAS FÍSICAS

Ritmos excesivos de trabajo
Excesivas exigencias sensoriales (vista, oído, tacto, olfato, voz)
Manejo de Equipo Eléctrico.

EXIGENCIAS EMOCIONALES

Horarios Irregulares
Disponibilidad de viajar.

SEGURIDAD E HIGIENE

Riesgos eléctricos

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Nombre de la Competencia	Grados			
	A	B	C	D
Competencias Genéricas				
Compromiso	X			
Trabajo en Equipo	X			
Responsabilidad	X			
Competencias Específicas				
Integridad	X			
Liderazgo	X			
Comunicación	X			
Dirección de Equipos de Trabajo	X			
Toma de Decisiones	X			

FIRMAS DE AUTORIZACIÓN.

ANEXO 7

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS VERTICAL HACIA ARRIBA PARA JEFE DE ZONA

Marcar con una X o con letra roja, la valoración que consideré aplica al evaluado/a

El evaluado se compromete con el logro de los objetivos de la organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es reconocido por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Transmite a sus colaboradores las directrices a seguir por medio del ejemplo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se establece objetivos superiores a los esperados en su puesto y los alcanza en poco tiempo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se fija objetivos de alto rendimiento que algunas ocasiones alcanza.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Ocasionalmente cumple con las directrices recibidas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Piensa en su propio beneficio antes que en la empresa y que en los demás

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No cumple con las directrices recibidas ni con los objetivos de su puesto.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la Zona.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Comunica a los compañeros o grupos de trabajo las metas que se pretenden alcanzar.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Anima y motiva a los demás y desarrolla el espíritu de equipo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Resuelve los conflictos de su equipo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Coopera con el equipo de trabajo en el cumplimiento de objetivos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Valora las ideas y experiencias ajenas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Antepone sus objetivos personales a los del equipo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Trabaja mejor en forma individual.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es reconocido por su exigencia. Siempre busca mejorar la calidad del trabajo o proyecto asignado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es proactivo en las tareas encomendadas. Se anticipa a los plazos y es propositivo para mejorar la calidad de la entrega.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se reconoce su capacidad tanto para reformular estrategias, como para lograr objetivos propuestos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida para el trabajo que realiza.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Modifica con buena disposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas asignadas y delegadas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

En ocasiones necesita ayuda para cumplir eficientemente con sus trabajos dentro de los plazos acordados.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

En ocasiones es necesario recordarle su responsabilidad sobre los resultados que se espera de él.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Tiene dificultades para adaptar su trabajo en función con los objetivos fijados en conjunto.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Cumple con las tareas asignadas proveyendo lo estrictamente encomendado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se conforma con el resultado de sus tareas y espera que el equipo cumpla con lo asignado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No entrega los resultados a tiempo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Conforma grupos de alto rendimiento y orienta sus acciones en la dirección necesaria para el logro de los objetivos, inspirando con su ejemplo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es un ejemplo de confiabilidad y lealtad.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es percibido por el grupo como líder.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Escucha a los demás y es escuchado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Suele ser buscado para que brinde consejo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Trabaja para lograr ser respetado en el equipo por lo que hace y como lo hace y no por el cargo que ocupa.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Informa a su grupo sobre las decisiones que pudieran afectar a los integrantes.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Fija objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un seguimiento oportuno de lo encomendado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Lidera pequeños equipos, orientado al logro de resultados concretos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es un referente informal para alguno de sus colaboradores.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

El grupo no lo percibe como líder

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No es tomado como referente y sus consejos no son tomados como una aportación de valor.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se preocupa por efectuar evaluaciones y dar retroalimentación sobre la manera como trabaja el equipo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Crea compromiso entre sus colaboradores, motivándolos a la aportación de mejoras en el logro de los objetivos de la organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Aprovecha el talento de los miembros de su equipo, sin generar conflictos ni rivalidades entre ellos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Establece objetivos claros a mediano plazo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se preocupa por dar retroalimentación a su equipo en el desarrollo de sus actividades, así como la asesoría y el apoyo cuando lo requieran.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Organiza equipos de trabajo para la realización de proyectos sencillos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Mantiene abierto el canal de comunicación solo de forma aparente, ya que da prioridad a sus tareas personales.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Tiene la capacidad de mediar las situaciones que generan conflicto en su equipo de trabajo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Encomienda a cada miembro del equipo responsabilidades específicas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se conduce con formalidad o distancia frente al equipo que lidera, impidiendo un acercamiento genuino a sus integrantes.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No puede organizar equipos de trabajo para el desarrollo de los proyectos organizacionales.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Desarrolla las actividades de forma individual sin tomar en cuenta a su equipo de trabajo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y debilidades de su organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas, y lo logra.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Está atento a los cambios en el entorno.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Aplica los planes operativos establecidos en la Entidad.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo- formal e informalmente a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No establece estrategias para el logro de los objetivos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No analiza la información disponible para el desarrollo de sus funciones.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Logra la cooperación de personas necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Genera vínculos duraderos y positivos orientados a lograr los resultados que se requieran.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Mantiene los vínculos cordiales y positivos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Logra establecer vínculos provisionales con personas necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Le cuesta establecer relaciones con redes complejas de personas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de actores influyentes de acuerdo con las necesidades organizacionales.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Sólo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No consigue establecer relaciones con redes complejas de personas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No consigue apoyo y cooperación de personas necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Tiene un profundo conocimiento de la situación a negociar, investigando con antelación para obtener la mayor información posible, sobre la situación y personas involucradas en la negociación.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente. Concentrándose en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes, concentrándose en criterios objetivos, mostrando firmeza y flexibilidad en sus planteamientos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Guía su negociación tomando como referencia comportamientos pasados.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, planteando acuerdos beneficiosos, pero sin considerar en ocasiones el interés de las demás personas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Basa la efectividad de la negociación en su carisma.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Desconoce la situación a negociar, emitiendo juicios subjetivos ya que involucra emociones en la negociación.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No se pone en el lugar de la contraparte lo que genera un deterioro en el clima.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

ANEXO 8

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS VERTICAL HACIA ARRIBA PARA JEFES DE DEPARTAMENTO

Marcar con una **X** o con letra roja, la valoración que consideré aplica al evaluado/a

El evaluado se compromete con el logro de los objetivos de la organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es reconocido por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Transmite a sus colaboradores las directrices a seguir por medio del ejemplo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se establece objetivos superiores a los esperados en su puesto y los alcanza en poco tiempo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se fija objetivos de alto rendimiento que algunas ocasiones alcanza.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Ocasionalmente cumple con las directrices recibidas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Piensa en su propio beneficio antes que en la empresa y que en los demás

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No cumple con las directrices recibidas ni con los objetivos de su puesto.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la Zona.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Comunica a los compañeros o grupos de trabajo las metas que se pretenden alcanzar.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Anima y motiva a los demás y desarrolla el espíritu de equipo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Resuelve los conflictos de su equipo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Coopera con el equipo de trabajo en el cumplimiento de objetivos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Valora las ideas y experiencias ajenas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Antepone sus objetivos personales a los del equipo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Trabaja mejor en forma individual.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es reconocido por su exigencia. Siempre busca mejorar la calidad del trabajo o proyecto asignado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es proactivo en las tareas encomendadas. Se anticipa a los plazos y es propositivo para mejorar la calidad de la entrega.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se reconoce su capacidad tanto para reformular estrategias, como para lograr objetivos propuestos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida para el trabajo que realiza.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Modifica con buena disposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas asignadas y delegadas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

En ocasiones necesita ayuda para cumplir eficientemente con sus trabajos dentro de los plazos acordados.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

En ocasiones es necesario recordarle su responsabilidad sobre los resultados que se espera de él.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Tiene dificultades para adaptar su trabajo en función con los objetivos fijados en conjunto.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Cumple con las tareas asignadas proveyendo lo estrictamente encomendado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se conforma con el resultado de sus tareas y espera que el equipo cumpla con lo asignado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No entrega los resultados a tiempo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Conforma grupos de alto rendimiento y orienta sus acciones en la dirección necesaria para el logro de los objetivos, inspirando con su ejemplo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es un ejemplo de confiabilidad y lealtad.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es percibido por el grupo como líder.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Escucha a los demás y es escuchado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Suele ser buscado para que brinde consejo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Trabaja para lograr ser respetado en el equipo por lo que hace y como lo hace y no por el cargo que ocupa.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Informa a su grupo sobre las decisiones que pudieran afectar a los integrantes.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Fija objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un seguimiento oportuno de lo encomendado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Lidera pequeños equipos, orientado al logro de resultados concretos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es un referente informal para alguno de sus colaboradores.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

El grupo no lo percibe como líder

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No es tomado como referente y sus consejos no son tomados como una aportación de valor.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se preocupa por efectuar evaluaciones y dar retroalimentación sobre la manera como trabaja el equipo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Crea compromiso entre sus colaboradores, motivándolos a la aportación de mejoras en el logro de los objetivos de la organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Aprovecha el talento de los miembros de su equipo, sin generar conflictos ni rivalidades entre ellos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Establece objetivos claros a mediano plazo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se preocupa por dar retroalimentación a su equipo en el desarrollo de sus actividades, así como la asesoría y el apoyo cuando lo requieran.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Organiza equipos de trabajo para la realización de proyectos sencillos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Mantiene abierto el canal de comunicación solo de forma aparente, ya que da prioridad a sus tareas personales.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Tiene la capacidad de mediar las situaciones que generan conflicto en su equipo de trabajo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Encomienda a cada miembro del equipo responsabilidades específicas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se conduce con formalidad o distancia frente al equipo que lidera, impidiendo un acercamiento genuino a sus integrantes.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No puede organizar equipos de trabajo para el desarrollo de los proyectos organizacionales.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Desarrolla las actividades de forma individual sin tomar en cuenta a su equipo de trabajo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Es reconocido por su capacidad de comunicar de forma clara y precisa sus opiniones, verificando que su audiencia entienda su mensaje.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Tiene habilidad para detectar los mensajes del lenguaje verbal y el corporal.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Transmite sus mensajes e ideas con seguridad de forma clara y precisa.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Alienta el intercambio de información e ideas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Escucha al otro, poniéndose en su lugar, para comprender lo que está pensando y siente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Trata con respeto a sus colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Difunde información pertinente entre sus subordinados y colaboradores.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Mantiene a sus subordinados al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avance de las tareas del equipo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Escucha a los demás con atención y respeto.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No comparte información que para otros puede ser relevante.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Transmite sus mensajes ocasionalmente de forma clara y precisa.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Sus mensajes no son transmitidos o comprendidos claramente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No demuestra interés por escuchar las ideas de los demás.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Se anticipa al cumplimiento de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la Zona.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Planifica actividades previendo incrementar la eficiencia en la organización.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Compromete recursos y tiempos para mejorar las metas establecidas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Establece objetivos y acciones estratégicas que superan las expectativas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Verifica de forma regular el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Fija objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Establece los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y plazos fijados.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Verifica y mide los resultados alcanzados utilizando indicadores de gestión.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Administra adecuadamente los recursos, de acuerdo con los procesos y plazos establecidos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Intenta que todos realicen el trabajo correctamente, brindando para ello orientación sobre los objetivos y acciones esperados.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Está atento a los tiempos de realización de los trabajos, y controla y ayuda a lograr su cumplimiento.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No se preocupa por alcanzar los estándares de desempeño establecidos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Toma decisiones de forma ágil y proactiva, asumiendo los riesgos de sus decisiones.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Toma decisiones de carácter estratégico.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Interactúa con otros a fin de analizar situaciones que requieran una decisión.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Escucha diferentes puntos de vista para generar la decisión más acertada para la entidad.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Le da miedo asumir ciertos riesgos, por lo que se tarda en tomar decisiones.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Sólo cuando cuenta con la información completa toma decisiones.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Le cuesta asumir riesgos, por lo que aporta elementos para que otros tomen la decisión.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

Revisa y consulta información que sirva de base para la toma de decisiones.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

No le gusta asumir riesgos, por lo que no decide.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------