

Aplicación de un procedimiento para perfeccionar el desempeño del talento humano desde un enfoque sistémico

Application of a procedure to improve the performance of human talent from a systemic approach

MSc. Juan Carlos Castillo-Moya^I, jrijdcastillo@gmail.com; Dra.C. Marianela Bermejo-Salmon^{II}, marianela@uo.edu.cu

^IEscuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador; ^{II}Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

El objetivo de este estudio fue adaptar un procedimiento para perfeccionar el desempeño del personal en el puesto de trabajo Decano de la Facultad de Administración de Empresas (FADE) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborrazo en Ecuador (ESPOCH) desde un enfoque sistémico del perfil de cargo por competencias, la evaluación del desempeño y la capacitación y desarrollo. Fueron empleados una combinación de métodos y técnicas tales como: análisis y síntesis, inducción-deducción, enfoque integrado u holístico, observación del desempeño, portafolio o carpeta de evidencias, método de los 360 grados, entrevistas, encuestas y criterio de expertos entre otros. Como resultado significativo se obtuvo un vínculo directo entre el perfil de cargo, las competencias laborales y su incidencia en el desempeño del personal una vez confeccionada la norma o estándar de competencias. En función de ello la proyección en los casos requeridos de un programa de acciones de capacitación para el puesto seleccionado.

Palabras clave: competencias laborales, perfil de cargo por competencias, competencias genéricas, estándar de competencias, evaluación del desempeño, formación.

Abstract

The objective of this study was to adapt a procedure to improve the performance of the staff in the Dean's office of the Facultad de Administración de Empresas (FADE) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborrazo en Ecuador (ESPOCH) from a systemic approach to profile of charge by competencies, performance evaluation and training and development. A combination of methods and techniques such as: analysis and synthesis, induction-deduction, integrated or holistic approach, performance observation, portfolio or evidence folder, 360 degree method, interviews, surveys and expert criteria were used others. As a significant result, a direct link was obtained between the job profile, labor competencies and their impact on the performance of the staff once the standard or competency standard was drawn up and, as a result, the projection in the required cases of a program of actions of training for the selected position.

Keywords: labor competences, competency charge profile, generic competences, competence standard, performance evaluation, training.

Introducción

El factor humano se ha desarrollado históricamente, pasando por diferentes estadios, de los cuales puede percibirse que, en su proceso evolutivo, este ha transitado por los denominados enfoques tradicionales a los enfoques contemporáneos, pasando de posiciones pasivas y reactivas a posiciones activas y proactivas, llegándose a convertir en la actualidad en un factor decisivo en los resultados de cualquier organización.

En ello un rol importante le corresponde a los denominados perfiles de posición o de cargo, que posibilitan, entre otros elementos, conocer las funciones, requisitos y relaciones de los diferentes puestos de trabajo de las entidades. Esto constituye el punto de partida para direccionar la necesaria naturaleza integradora de estas, que permiten la consecución de sus objetivos y metas, sin soslayar la importancia que en ello tiene poder identificar las competencias exigidas para cada puesto de trabajo, para quién o quiénes los ocupen, desarrollen y mantengan un rendimiento mayor.

Lo anterior es posible de percibir una vez evaluado el desempeño del personal mediante la elaboración de la norma o estándar de competencias laborales y con ello detectar si existen o no problemas con algunas de las funciones a cumplimentar por él o los ocupantes del puesto de trabajo. En correspondencia con esto, la necesidad de establecer un programa de acciones formativas, que permita que el talento humano de la organización se transforme en una actitud-aptitud central de las organizaciones considerando la holística de los procesos antes señalados.

Por lo que el objetivo principal de este trabajo fue adaptar un procedimiento desde un enfoque sistémico del perfil de cargo por competencias, la evaluación del desempeño y la capacitación y desarrollo en el puesto de trabajo Decano de la FADE de la ESPOCH.

Fundamentación teórica

El presente estudio parte de la adaptación de un procedimiento para la Gestión Integrada del Capital Humano en Transtur S.A, Santiago de Cuba (Bermejo, 2014). Este, a su vez, discurre por conceptualizaciones, métodos, técnicas y experiencias concernientes, en primera instancia, al diseño de puestos y sobre esta base las competencias y dimensiones requeridas (Cuesta, 2006) desde un enfoque sistémico de los perfiles de cargo con los procesos de competencias laborales, evaluación del desempeño y formación.

Esto permite establecer una correspondencia entre el ¿qué se hace?, a partir del perfil de cargo como elemento de partida y clave de la gestión del talento humano; el ¿cómo se hace?, a través del perfil holístico de las competencias laborales como el centro por excelencia del sistema de gestión integrada de este talento; y el ¿cuánto se hace?, o sea ¿cómo medir y evaluar estas competencias y el desempeño?

Esto acarrea la necesidad de elaborar un estándar de competencias a través de lo cual se proceda a la evaluación de las competencias laborales y el desempeño del personal en función de sus resultados. Se establece un programa de acciones de formación y desarrollo. Todo esto permite contar con elementos importantes para lograr el ajuste puesto de trabajo-hombre-comportamiento-hombre¹.

Se deduce que resulta trascendente considerar estas exposiciones como soporte teórico para la adecuación del procedimiento al presente estudio contextualizado en el puesto de trabajo de Decano de la FADE de la ESPOCH, que permite visualizar una ordenación y sucesión lógica de categorías elementales por su alcance, flexibilidad, adaptabilidad, sencillez, concreción y enfoque sistémico.

Para ello se utilizó el método Delphi y la técnica de análisis funcional que permite integrar las competencias a través de la denominada competencia genérica:

[...] aquella competencia integral que puede manifestarse como una combinación de lo cognitivo, instructivo y perceptivo del desempeño humano que fomenta el sentido creativo y de realización del hombre en su proyección y modo de actuación en el puesto de trabajo, proceso y organización y como resultado inmediato, lograr el denominado perfil holístico de competencias, contemplar como un todo las competencias en función de los atributos personales y de las tareas del puesto, y lograr un ajuste puesto - hombre-puesto- proceso-organización (Bermejo, 2017).

Para conformar el perfil holístico de competencias laborales se emplea la clasificación de estas, atendiendo a sus características (Álvarez y Bermejo, (2015), y modificado por Bermejo (2015), tal y como sigue:

Competencias del techo: “Las que son necesarias pero no garantizan resultados superiores. Entre ellas se encuentran los conocimientos, habilidades, destrezas, cualidades” (Álvarez y Bermejo, 2015) y aptitudes.

¹ Significa hombre que agrega valor al producto.

Competencias del cimient: “Aquellas que son las que garantizan resultados superiores”, tales como valores, “actitud, motivación e integración” (Álvarez y Bermejo, 2015).

Lo nuevo que se aporta en la clasificación antes referenciada son las características correspondientes a las aptitudes y valores, y actitudes, insertadas en las competencias del techo y cimient respectivamente, que garanticen en su vínculo mejores resultados vistas desde un enfoque genérico.

De acuerdo con Alhama (2010, p.135) se pretende que en las organizaciones

[...] las nuevas competencias laborales y personales pueden ser tan mecanicistas, o mejor aún, nada sistémicas, tan de requisitos-exigencias y desempeños centrados en los elementos técnicos, como en la época del análisis del puesto de trabajo. No se enfocan ni enfatizan los valores ni actitudes personales que fortalezcan la actividad grupal, y todo se queda a nivel de habilidades y conocimientos; personas con conocimientos sin los valores del ser.

Hoy en día, se habla con frecuencia de gestión del conocimiento, gestión por competencias, gestión del talento humano y otras acepciones, que vistas como partes aisladas ofrecen fundamentos disonantes de la interrelación que debe existir entre cada una, indisolublemente enmarcadas en un todo que conduzcan a las organizaciones al logro de niveles de, competitividad y excelencia.

Alhama (2010, p.135) plantea que: “Ver la totalidad, supone aceptar la relatividad de las apreciaciones, valorar la diversidad, gestionar la incertidumbre; son elementos para transformar el pensamiento mecanicista”. Luego apunta:

[...] Se sigue fortaleciendo la división entre las funciones, la inflexibilidad en los procedimientos, la compartimentación y la desconfianza. Es así que las nuevas competencias laborales y personales pueden ser tan mecanicistas, o mejor aún, nada sistemáticas, tan de requisitos-exigencias y desempeños centrados en los elementos técnicos, como en la época del análisis del puesto de trabajo...

Alles (2013, p.258) señala:

El contenido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado—, de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a los conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

En otro momento acota:

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere exhaustivamente el perfil físico, psicológico o

emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa (Alles, 2013, p. 59).

De lo antes expuesto, se infiere que ambos autores enfatizan que no deben considerarse estos procesos aisladamente. De modo que, este proceso debe verse desde un enfoque de gestión, sistémico u holístico, percibido como un todo; sistemático, o sea con la continuidad que este requiere; e integrado, permitiendo que partes integrantes del proceso coexistan no como la suma de estas, ni con un carácter aislado, sino como parte que se integran en un todo, en estrecha correspondencia con los tres niveles del comportamiento humano en la organización. Esto confiere a los elementos considerados en el presente estudio una forma única de gestionar al talento humano

Este trabajo muestra que es factible tomar estos referentes teóricos y metodológicos en correspondencia con la realidad de Ecuador en general, en lo particular en las instituciones de educación superior y en específico dentro de ellas las correspondientes a las condiciones concretas de la ESPOCH de Ecuador. Por tanto, seguidamente, se refieren las características principales del procedimiento objeto de estudio.

Descripción del procedimiento (Bermejo, 2014)

Para el despliegue del procedimiento se tuvo en cuenta una secuencia lógica de los pasos que lo conforman como se muestra a continuación:

Paso1. Elaboración del perfil de cargo por competencias

Está conformado por dos elementos; dados por:

- Perfil de cargo
- Perfil holístico de competencias

Perfil de cargo: Se aplicaron, al personal implicado para la determinación de las funciones, requisitos, características del trabajo y cultura organizacional, entre otros aspectos inherentes al puesto, encuestas, entrevistas, observación directa en el puesto de trabajo seleccionado; esto hizo posible la elaboración del perfil de cargo.

Perfil holístico de competencias: fueron empleados el método Delphi (está fundamentado en solicitar los criterios de los expertos, pero prescindiendo del debate abierto con la finalidad de evitar los inconvenientes que esto puede traer, quedando finalmente delimitadas las competencia a través de los atributos personales); la técnica de análisis funcional (sigue el

proceso de identificación de las competencias, mediante el desglose o descomposición y el orden lógico de las funciones productivas del puesto de trabajo).

Esta técnica se aplica de lo general a lo particular y se inicia con la definición del propósito clave y concluye con la definición de las unidades de competencias y los elementos de competencias de los ocupantes del puesto identificándose las tareas discretas del mismo. En este caso solo se reflejan en el perfil de competencias las funciones atribuibles al puesto y que sus ocupantes deben cumplir, lo que, a su vez, responde a los elementos de competencias, concerniente a las unidades de competencias.

El enfoque holístico: es el resultado de la integración de la orientación de las competencias en función de atributos personales y del enfoque funcional de las competencias dirigidas a las tareas discretas del puesto como un todo a través de la denominada competencia genérica, antes descritas. Por las referencias consultadas (Cuesta, 2006; Soltura, 2012, p. 132; Alles, 2013, p.133) se percibe que puede considerarse opcional asumir un rango único para identificar las competencias que conforman el perfil en cualquiera de sus modos de actuación(puesto, procesos u organización), por lo que estos autores asumen como confiables un perfil de competencias que oscile en un rango entre cinco y doce competencias, por cuanto por debajo de cinco pueden quedarse sin listar competencias importantes y por encima de doce es posible mostrar un perfil repetitivo que entorpece su comprensión y utilidad.

Paso 2. Determinación de la Norma o Estándar de competencias

Se definen los estándares que describen el nivel esperado de competencias laborales, estableciéndose posteriormente la norma o estándar de competencias para cada unidad y elemento de competencia a partir de la aplicación de la técnica de análisis funcional, criterio de expertos y observación del desempeño. Una norma o estándar de competencias está compuesta por los elementos siguientes:

- **Título de la unidad de competencia:** una función productiva que usualmente incluye un objetivo ocupacional. está conformada por un conjunto de elementos de competencia.
- **Criterio de desempeño:** un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y, por tanto, su competencia.

- **Evidencias requeridas para la evaluación:** describe qué y cuánta evidencia es necesaria para mostrar que se logró el desempeño del elemento.

Evidencias de desempeño:

- **Desempeño directo:** evidencia de la forma de cómo el candidato realizó las actividades de trabajo. Pueden ser observaciones, testimonios, videos, etc.
- **Evidencias de producto:** resultados tangibles del ejercicio del trabajo. El producto mismo o un resultado de que se logró.
- **Campos de aplicación:** incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional, el permite a los trabajadores lograr un desempeño competente.
- **Evidencias de conocimientos y comprensión:** especifica el conocimiento de soporte que incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.
- **Guías de evaluación:** establece los métodos de evaluación y guía al evaluador en la recolección de evidencias para la evaluación de las competencias.

Paso 3. Evaluación de las competencias y del desempeño

Cuando ya se han definido las competencias y perfiles es posible establecer las capacidades necesarias para pre valorar, desarrollar y acreditar o certificar las competencias de los empleados. Hay diversas metodologías de evaluación de competencias, por lo que dependerá de los objetivos de la organización cuál escoger.

A grandes rasgos, pueden distinguirse dos grandes tipos de evaluación (Competencias laborales, 2008):

- Evaluaciones basadas en la apreciación del desempeño, con sus variantes 90, 180 y 360 grados (también conocidas como evaluaciones *feed-back*).
- Evaluaciones basadas en los productos del desempeño realizadas sobre la base de observaciones en terreno, centros de evaluación o simulación, aplicación de pruebas y entrevistas, entre otros.

El tipo de evaluación utilizada en este estudio, es el que corresponde a las basadas en los productos de desempeño, dado su concreción y adaptabilidad al puesto seleccionado.

Paso 4. Se establece un plan de acciones formativas en los casos que proceda

En los casos que la evaluación del desempeño satisface plenamente o supera las exigencias del cargo o puesto, se procede a elaborar un plan de acciones formativas.

Métodos utilizados

Durante la realización de la investigación se empleó desde el enfoque de la Economía Política el método del materialismo dialéctico e histórico, en su acepción más precisa con la concepción materialista de la historia que comprende los métodos siguientes:

- **Materialista-dialéctico:** como método que permite establecer la lógica didáctica en el tratamiento de terminologías y procesos abordados.
- **Histórico-lógico:** es empleado en el tratamiento de las categorías y preceptos que direccionan su naturaleza evolutiva.
- **Análisis-síntesis:** se utiliza en un primer momento en la primera fase del trabajo, en el procesamiento de la bibliografía consultada y su análisis crítico y posteriormente en las inferencias lógicas que se desprenden del desarrollo de la temática expuesta.
- **Método Delphi:** se emplea para la elaboración de competencias y elaboración de su perfil en función de atributos personales.
- **Método holístico:** para la confección del perfil holístico de competencias.
- **Método empírico:** en la aplicación de las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación, tales como:
 - **Entrevistas:** efectuadas a los actores que intervienen en el proceso (titular del puesto, personal de staff y de línea, entre otros).
 - **Trabajo grupal:** con la aplicación de tormentas de ideas al grupo de expertos, así como para la aplicación del método Delphi, la técnica de análisis funcional y el enfoque holístico, para la confección del perfil holístico de competencias esencialmente.

- Test psicológicos: en el trabajo conjunto del grupo de expertos y psicólogos para identificar y evaluar los rasgos de personalidad requeridos a los ocupantes del puesto.
- Análisis funcional: se aplica para la determinación del perfil de competencias en función de las tareas discretas del puesto de trabajo.
- Observación directa: realizada por el analista durante las etapas de análisis y descripción del puesto como referente para la posterior elaboración y presentación del perfil de posición, y como una herramienta para observar el desempeño del hombre en el puesto.
- Portafolio o carpeta de evidencias: permiten recoger los incidentes críticos fundamentales que caracterizan el desempeño del hombre y sus competencias, y en función de ello, contar con elementos importantes y decisivos para la elaboración de la norma o estándar de competencias.
- Procedimiento desde un enfoque sistémico de las competencias laborales, evaluación del desempeño y formación en la Sucursal Transtur S.A., Santiago de Cuba: análogo fundamental para aplicar el presente estudio que hace factible establecer un nexo entre: perfil de cargo holístico por competencia, evaluación del desempeño y capacitación en su adecuación al puesto de trabajo seleccionado de la FADE de la ESPOCH.

Resultados y discusión

Título: Aplicación de un procedimiento desde un enfoque sistémico de las competencias laborales, evaluación del desempeño y formación en el puesto de trabajo de decano de la FADE de la ESPOCH en Ecuador.

Paso 1. Se elabora el perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico

Tabla 1: Perfil de cargo para el puesto de trabajo Decano de la FADE

| |
|---|
| Ministerio CEAACES Organismo: ESPOCH Sector: Educación Superior. Entidad: FADE. |
| Denominación del puesto: Decano. |
| Departamento o Sección: Facultad de Administración de Empresas. Categoría ocupacional: Directivo. |
| Misión del puesto: Dirigir, coordinar, gestionar y evaluar los procesos académicos de carácter científico, tecnológico y humanístico y administrativos de la FADE, bajo los lineamientos de la normativa vigente. Se organizan en escuelas centros y, extensiones, otorgan títulos profesionales de grado. |
| Función general: Dirigir y supervisar las actividades académicas, investigativas y de extensión universitaria así como las administrativas de la facultad; con una adecuada administración de todos los recursos existentes en la FADE; disponer los gastos de acuerdo a la ley y reglamentos y hacer cumplir las políticas definidas por el Consejo Politécnico. |

Tabla 2: Perfil holístico de competencias laborales

| COMPETENCIAS GENERICAS | COMPETENCIAS BASADAS EN LOS ATRIBUTOS PERSONALES | COMPETENCIAS DIRIGIDAS HACIA LAS FUNCIONES DISCRETAS DEL PUESTO |
|------------------------|--|--|
| Conocimiento | Conocimientos específicos | -Planifica, organiza, controla, dirige y evalúa las actividades académicas y administrativas, estableciendo un orden de prioridad. -Conoce a fondo las leyes, los reglamentos, el estatuto politécnico y las instituida por los niveles superiores. |
| Habilidad | Destreza para la realización de sus funciones | -Aplica con rapidez el reglamento que rige las actividades del personal bajo su dirección, así como las resoluciones de los órganos y autoridades superiores. |
| Capacidad | Capacidad de Análisis | -Identifica y analiza profundamente las debilidades y fortalezas académicas y administrativas del colectivo laboral. |
| Aptitud | Visión del futuro | -Promueve el cambio en la forma de pensar y actuar del personal. -Asume riesgos en la toma de decisiones en los momentos claves. |
| Actitud | Buenas relaciones humanas | -Establece relaciones cordiales con los docentes, administrativos y personal de servicio. |
| Valores | Trabajo en equipo | -Estimula el carácter participativo de su equipo de trabajo en el análisis de los problemas originados. |
| Motivación | Orientación hacia el personal | -Recibe y analiza oportunamente las peticiones del personal para ofertar un servicio adecuado. -Suscita el intercambio de experiencias positivas de su colectivo laboral. |
| Integración | Conjuga intereses | -Relaciona los intereses individuales y colectivos del personal bajo su dirección en la ejecución de sus disimiles tareas. -Sigue con atención el resultado de las actividades académicas y administrativas. |

Paso 2. Se establece la Norma o Estándar de Competencias

Norma o Estándar de Competencias

Se acota que se ofrece un ejemplo ilustrativo solo de dos unidades de competencias y dos elementos de competencias expresados en el perfil holístico de competencias por cuanto es

finalidad en este paso solo mostrar cómo se elabora la norma antes referida y no desarrollar toda la técnica de análisis funcional.

Para el puesto seleccionado se han establecido los siguientes estándares para la evaluación de las competencias laborales:

- Los trabajadores deben conocer el manual de procedimientos del puesto en cuanto a requerimientos, objetivos y funciones del puesto.
- Experiencia previa de su trabajo.
- Responsabilidad y concreción en la ejecución de sus tareas.
- Habilidad para la comunicación, planificación, dirección y toma de decisiones, entre otras.

Tabla 3: Ejemplo ilustrativo 1 de la Evaluación de la Norma o Estándar de Competencia. Puesto: Decano

Trabajador: Luis Morales Avilés (es ficticio)

Años de Experiencia en el puesto: dos

Determinación de la Norma o Estándar de Competencias

| | | | |
|---|---|---|--|
| Título de la Unidad de Competencia: Administra las actividades académicas y administrativas de la FADE que garantice la calidad del nivel universitario | | | |
| Título del Elemento de Competencia: Planifica, organiza, controla, dirige y evalúa las actividades académicas y administrativas, estableciendo un orden de prioridad. | | | |
| Criterios de desempeño: Comprueba que el cumplimiento del proceso de enseñanza aprendizaje en la FADE se realice según las normativas vigentes y en correspondencia con ello, se propone un criterio de desempeño satisfactorio o no. | Evidencias requeridas para la evaluación: | | |
| | Evidencias de desempeño: | | |
| | <table border="1"> <tr> <td>Desempeño directo. Conoce las obligaciones de sus colaboradores mensualmente.</td> <td>Evidencias de producto. La calidad de los docentes y los egresados de la FADE.</td> </tr> </table> | Desempeño directo. Conoce las obligaciones de sus colaboradores mensualmente. | Evidencias de producto. La calidad de los docentes y los egresados de la FADE. |
| Desempeño directo. Conoce las obligaciones de sus colaboradores mensualmente. | Evidencias de producto. La calidad de los docentes y los egresados de la FADE. | | |
| C ampos de aplicación: Facultad de Administración de Empresas. | Evidencias de conocimiento y comprensión: Conocimientos específicos sobre planificación, organización, dirección y control. Habilidades para la comunicación, toma de decisiones y asunción de riesgos. | | |
| Guías de evaluación: Se realizará media Observación del desempeño. Portafolio o carpeta de evidencias. | | | |

Fuente: Adaptación a partir de Mertens 1997, BTEC 1994, Skinner 1998.

Tabla 4: Ejemplo ilustrativo 2 para el mismo trabajador del ejemplo 1

| | | |
|--|---|---|
| Título de la Unidad de Competencia: Promueve el Estatuto Politécnico vigente. | | |
| Título del Elemento de Competencia: Conoce a fondo las leyes, los reglamentos, el estatuto politécnico y las instituida por los niveles superiores. | | |
| Criterios de desempeño: Plantea un criterio de desempeño satisfactorio o no, si se cumplen las normas y reglamento del Estatuto Politécnico, para las actividades académicas, investigativas y de otra índole instituidas en este. | Evidencias requeridas para la evaluación: | |
| | Evidencias de desempeño: | |
| | Desempeño directo: Conoce las obligaciones del personal académico y administrativo que se encuentra bajo su dirección Analiza el flujo informativo del personal académico y administrativo.. | Evidencias de producto. • Interpretación y aplicación del Estatuto Politécnico en algunas de sus variantes. |
| Campos de aplicación: | Evidencias de conocimiento y comprensión: | |
| Facultad de Administración de Empresas. | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre el Estatuto Politécnico. • Habilidades en el registro y análisis de la información. | |
| Guías de evaluación: Se realizará mediante: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Observación del desempeño. • Portafolio o carpeta de evidencias. | | |

Fuente: Adaptación a partir de Mertens 1997, BTEC 1994, Skinner 1998.

Paso 3. Evaluación de las competencias y del desempeño

Observación del desempeño.

Resultado de la Recogida de Evidencias.

Observación del desempeño.

- Se analizan las obligaciones contraídas por el personal académico y administrativo.
- Se observan algunas imprecisiones en la identificación de las insuficiencias con el flujo informativo suministrado por el personal académico.
- Imprecisiones en la proyección de acciones correctivas que garanticen la calidad del flujo informativo.

Portafolio o Carpeta de Evidencias:

- Se presentó los resultados obtenidos en consejo directivo de la FADE para su discusión y análisis.
- Posee habilidades comunicativas.
- Es respetuoso con sus directivos y colaboradores
- Cumple en el en la mayoría de los casos con las normas y conductas establecidas en el Estatuto Politécnico.

Después de comparar las evidencias con la norma teniendo en cuenta los criterios de los expertos se formuló el Criterio de Evaluación:

- Satisface plenamente o supera las exigencias del cargo o puesto.
- Satisface las exigencias mínimas.
- Requiere entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido.

Paso 4. Programa de acciones formativas

Programa de formación:

Acciones formativas:

- Familiarización del ocupante del puesto con los elementos comprendidos en el perfil de cargo por competencias.
- Consolidación de los conocimientos y habilidades académicas.
- Aplicación de las normativas que rigen el manual de procedimientos del puesto.

Evaluación:

Tiempo: Mensual, trimestral y semestral.

Resultados evaluación final: Satisfactorio no plenamente.

Correspondencia entre el programa de formación y las acciones formativas que se aplican directamente en el puesto de trabajo

- Requerimientos mínimos ocupacionales:
 - Poseer nivel de escolaridad de nivel superior.
 - Tener dominio de los conocimientos académicos del puesto.

- Aplicación de pruebas ocupacional.
- Evaluación de las competencias laborales.
- Diagnóstico del puesto de trabajo:

Fortalezas:

- Dispone y conoce en su generalidad el perfil de cargo por competencias laborales.
- Poseen en su mayoría las competencias laborales requeridas.
- El desempeño de sus actividades se corresponde principalmente con los establecidos en el perfil de cargo por competencias y en el Estatuto Politécnico.

Debilidades:

- Deficiencias en el desarrollo de habilidades para el control del flujo informativo del personal académico esencialmente.

Acciones formativas complementarias:

- Capacitación directamente en el puesto de trabajo en correspondencia con la debilidad detectada, expresadas en:
 1. Identificar adecuadamente los indicadores que norman el funcionamiento adecuado de las actividades académicas, investigativas, de extensión universitaria y administrativas vigentes.
 2. Realizar una evaluación integral de las actividades.
 3. Sistematización en el control de todo tipo de actividad que le corresponda.
 4. Desarrollar su destreza en la toma de decisiones ante determinada acción correctiva que deba efectuarse en cuanto a la información recopilada y asumir los riesgos que ello, pueda implicar.
 5. Familiarización con las técnicas automatizadas para el tratamiento de la información y solicitar asesoramiento de los especialistas, si ello fuera necesario.

Evaluación de los resultados

Los resultados logrados con la aplicación de la presente metodología permiten:

1. A partir de considerar el perfil de cargo por competencias se está en condiciones de identificar, ¿qué se hace?, y ¿cómo se hace?, en función de ello se procede a determinar el ¿cuánto se hace?, a través de la norma o estándar de competencias a través de los resultados obtenidos con la evaluación del desempeño mostrado en el ejemplo ilustrativo.

El ejemplo desarrollado permite constatar que aunque se elaboró y aplicó el perfil de cargo por competencias no se cumplen adecuadamente las funciones ejemplificadas del puesto objeto de análisis en correspondencia con las competencias laborales requeridas; por cuanto al determinar la norma estándar de competencias se aprecian algunas imprecisiones representada por la debilidad identificada lo que genera que el desempeño no sea plenamente satisfactorio y ello demanda inicialmente la proyección de un programa de acciones formativas antes citado.

2. Como resultado final se ha logrado una integración entre los procesos de evaluación del desempeño y la formación y las competencias laborales identificadas y evaluadas, todo ello contenido en el soporte informativo de la institución lo que mejoró el nivel de desempeño del ocupante del puesto incidiendo favorablemente en la calidad de los procesos académicos, investigativos y administrativos.
3. Se crean las condiciones para lograr un buen desempeño de los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo y, en caso contrario, perfilar un programa de formación que permite mitigar o en el mejor de los casos erradicar los puntos débiles presentados y potenciar las fortalezas.

Conclusiones

1. *Como resultado del criterio de evaluación del desempeño obtenido fueron detectadas algunas deficiencias en las habilidades que requiere el ocupante del puesto.*
2. *Se confeccionó un programa de acciones formativas que se corresponde con las debilidades identificadas como resultado del criterio de evaluación obtenido.*

3. *El desarrollo del procedimiento propuesto es viable y demuestra la necesidad de establecer un vínculo entre perfil del cargo por competencias desde un enfoque holístico, la evaluación del desempeño y formación todo lo cual permitirá perfeccionar la Gestión del talento humano en la institución objeto de análisis.*

Referencias bibliográficas

1. Alhama, R. (2010). *Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social*. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
2. Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
3. Álvarez, R. y Bermejo, M. (2015). *Procedimiento Estratégico para alinear a las competencias laborales a la organización del trabajo en la Sucursal TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
4. Bermejo Salmon, M. (2017). Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico. *Revista Retos de la Dirección*, 11(1), pp. 60-81
5. Bermejo, Salmon, M. (2014). Procedimiento desde un enfoque sistémico de las competencias laborales, evaluación del desempeño y formación en la sucursal TRANSTUR S.A *Folletos Gerenciales*.
6. Competencias laborales (2008). Qué son las competencias laborales. Recuperado de: http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf
7. Cuesta, A. (2006). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (Primera reimpresión). La Habana. Cuba: Editorial Félix Varela.
8. Soltura Laseria, A. (2012). Gestión por competencias laborales. En Salazar Fernández, D. (coord.) *La red capital humano* (pp.97-138). La Habana: Editorial Academia.