

## **I.- Datos Generales**

| <b>Código</b> | <b>Título</b>                                                                |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|
| EC1305        | Gestión de estrategias para el incremento y remuneración de la productividad |

### **Propósito del Estándar de Competencia**

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que coadyuvan en el logro de los objetivos estratégicos y mejora de los indicadores clave del desempeño de las organizaciones, al implementar modelos de productividad. Determinar su situación actual, acordar y ejecutar reglas, actividades e inversiones para el incremento de la productividad. Evaluar los resultados e impactos en la organización, en la comunidad y promover la remuneración del personal vinculada a sus resultados.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC).

El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

### **Descripción general del Estándar de Competencia**

El EC describe y cita las funciones anteriormente enunciadas que realiza la persona, como determinar la situación actual de la organización, determinar y ejecutar las reglas y acuerdos para el incremento de la productividad y evaluar los resultados o impactos en la organización. Para ello este EC contempla actividades como: realizar el análisis de los resultados de la organización referidos a la estrategia, su relación con los procesos y actividades de los puestos de trabajo de la organización, analizar los resultados de los indicadores clave de desempeño del año anterior, corroborar el cumplimiento de metas acordadas para el pago de la remuneración, así como dar seguimiento a los acuerdos establecidos, retroalimentar de los resultados obtenidos y compartir el análisis del impacto en los indicadores clave de desempeño en beneficio de la organización, sus integrantes y la comunidad.

Por lo anterior, este EC establece los conocimientos teóricos, básicos y prácticos con los que debe contar cada elemento, para realizar su trabajo; así como las actitudes relevantes en su desempeño.

El presente EC se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

### **Nivel en el Sistema Nacional de Competencias: Cinco**

Desempeña una amplia gama de actividades tanto programadas poco rutinarias como impredecibles que implican la aplicación de un rango variado de principios fundamentales y técnicas complejas. Emite lineamientos generales a sus subordinados. Es el último responsable de la planeación y la programación de las actividades de la organización o grupo de trabajo. Es el

último responsable de los resultados finales del trabajo de todos los equipos y personas que de él dependen.

**Comité de Gestión por Competencias que lo desarrolló**

Planeación, Ejecución y Gestión de la Estrategia

**Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER: 25 de noviembre de 2020**

**Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 28 de diciembre de 2020**

**Periodo de revisión/actualización del EC:**

3 años

**Ocupaciones relacionadas con este EC de acuerdo con el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (SINCO)**

**Grupo unitario**

1122 Presidentes y directores generales en instituciones y empresas privadas

1133 Directores de organizaciones empresariales

1999 Otros directores, funcionarios, gerentes, coordinadores y jefes de área, no clasificados anteriormente

**Ocupaciones asociadas:**

Administrador general de empresa privada

Representante empresarial

Otros

**Ocupaciones no contenidas en el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones y reconocidas en el Sector para este EC**

- Responsable de la función directiva de la evaluación del desempeño y productividad en la ejecución y gestión de la estrategia

**Clasificación según el sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)**

**Sector:**

54 Servicios profesionales, científicos y técnicos

**Subsector:**

541 Servicios profesionales, científicos y técnicos

**Rama:**

5419 Otros servicios profesionales, científicos y técnicos

**Subrama:**

54199 Otros servicios profesionales, científicos y técnicos

**Clase:**

541990 Otros servicios profesionales, científicos y técnicos

El presente EC, una vez publicado en el Diario Oficial de la Federación, se integrará en el Registro Nacional de Estándares de Competencia que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

**Organizaciones participantes en el desarrollo del Estándar de Competencia**

- Asesoría en Calidad de Personal, S.C.
- Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
- Confederación Patronal de la República Mexicana.
- Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales, Órgano desconcentrado de la Secretaría de la Función Pública.
- Instituto de Estudios de Productividad para la Competitividad, S.C. INPRO.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación.
- Investigaciones y Estudios Superiores, S.C. de la Universidad Anáhuac.
- Manpower Group.
- Strategy Management Collaborative.
- TANTUM Group S. de R.L. de C.V.
- Volkswagen Bank S.A.

### **Relación con otros estándares de competencia**

- EC 0682.01 Dirección de Planeación, Ejecución y Gestión de Estrategias en organizaciones privadas y públicas

### **Aspectos relevantes de la evaluación**

Detalles de la práctica:

- Para demostrar la competencia en este EC, se recomienda que se lleve a cabo en el lugar de trabajo y durante su jornada laboral; sin embargo, pudiera realizarse de forma simulada si el Centro de Evaluación cuenta con los materiales, insumos, e infraestructura, para llevar a cabo el desarrollo de todos los criterios de evaluación referidos en el EC.

Apoyos/Requerimientos:

- Para llevar a cabo esta evaluación se entregará a cada evaluador el paquete de formatos que integran el IEC. Se requiere 1 evaluador por cada evaluado, las instalaciones deberán contar con acceso a internet y equipo de cómputo.

### **Duración estimada de la evaluación**

- 2 horas en gabinete y 2 horas en campo, totalizando 4 horas

### **Referencias de Información**

- Amtmann Ituarte, Carlos G. 2013, IMEF Boletines Técnicos No. 4 Productividad para la Competitividad y 2020 Mejorar la distribución del ingreso vinculando la PTU al desempeño.
- Ansari, Shahid et al, 1996 CAM-I/CMS Target Costing.
- Byars, Lloyd, Strategic Management Implementation.
- Carral Alejandro, El ABC de la Gestión del Desempeño, Ed Frovel Educación, 2015.
- Duarte Schlageter, Javier, y Fernández Alonso, Lorenzo, 2016 Finanzas Operativas: un coloquio, LIMUSA.
- IMEF, 2015 Productividad para la Competitividad.
- Khadem, Riaz, 2002, Alineación Total, Ed Norma.
- KLEMS INEGI, Productividad Multifactorial.

## II.- Perfil del Estándar de Competencia

### **Estándar de Competencia**

---

Gestión de estrategias para el incremento y remuneración de la productividad

### **Elemento 1 de 4**

---

Determinar la situación actual de la organización y su alineación estratégica

### **Elemento 2 de 4**

---

Proponer las estrategias para el incremento de la productividad

### **Elemento 3 de 4**

---

Gestionar las estrategias para el incremento de la productividad

### **Elemento 4 de 4**

---

Determinar el impacto de los resultados en la productividad y en los beneficios para la organización y su personal

### III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

| Referencia | Código | Título                                                                        |
|------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1 de 4     | E4109  | Determinar la situación actual de la organización y su alineación estratégica |

#### CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

#### PRODUCTOS:

- El diagnóstico de la planeación estratégica del periodo anterior y su evaluación de resultados comparada con las metas acordadas para tal período:
  - Presenta el marco de la planeación estratégica actualizado, con elementos de competitividad,
  - Presenta mapa estratégico, objetivos y líneas de acción,
  - Contiene identificados los indicadores clave de desempeño existentes,
  - Presenta el modo en que se define cada indicador, criterios de aceptación, la fuente de emisión, quién autoriza y su ubicación en el mapa,
  - Incluye la designación de los responsables de los indicadores clave de desempeño,
  - Incluye la descripción del puesto, las competencias para cumplir los indicadores clave de desempeño asignados,
  - Contiene las evidencias de comunicación de la estrategia y sus objetivos al interior de la organización,
  - Presenta las metas de los indicadores clave de desempeño con la información comparativa entre meta, situación del periodo actual y anteriores,
  - Incluye las brechas con criterio de calificación de rango vs. meta acordada, e
  - Incluye el reporte de compensación por resultados del período anterior.
- La recopilación de resultados de los procesos / actividades para su diagnóstico comparado contra las metas acordadas y, con referencia a la estrategia de la organización:
  - Muestra los resultados recopilados por cada línea de las estrategias definidas por la organización,
  - Se presentan con responsables de la gestión de dichos procesos/actividades,
  - Incluye los informes periódicos de evolución de los indicadores clave de desempeño, y
  - Describe las propuestas de acciones de mejora y su ejecución, a partir los resultados informados.
- El diagnóstico de los indicadores clave de desempeño a evaluar del periodo actual recopilados:
  - Están alineados a los objetivos estratégicos,
  - Se presentan desde cuándo se mide y cómo ha evolucionado,
  - Incluye el reporte de su responsable,
  - Presenta indicadores representativos de la productividad,
  - Presenta análisis de su relación causa efecto, implicada en los procesos y su alineación,
  - Contienen mecanismos para actualizarse ante cambios internos/externos, y
  - Están identificados con el cambio en productividad.
- El diagnóstico de la existencia y suficiencia del presupuesto destinado al modelo de compensación variable recopilado:
  - Establece políticas de participación al personal por incremento de productividad,

- Presenta modelos que relacionan el incremento de la productividad, la utilidad o el valor económico agregado,
- Presenta modelos para remunerar desempeño y productividad por persona, con relación a su área, proceso y responsable,
- Describe si hay o no interrelación de la calificación del rendimiento de las áreas entre sí que fomente el trabajo en equipo.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

### CONOCIMIENTOS

### NIVEL

1. Elementos que integran una Estrategia General: Misión, Visión, Valores, Objetivos Generales, Presupuestos, Mapa con Objetivos e Indicadores de desempeño alineados a la estrategia, asignación de metas a cada indicador, despliegue de la estrategia, evaluación del desempeño organizacional, por área y puesto persona.
2. Requisitos de indicadores de desempeño para estar alineados a la estrategia, ser medibles por puesto o persona y referidos a un objetivo.

Comprensión

Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

### ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Responsabilidad: La manera en que el diagnóstico de la organización cuenta con la información para integrar los resultados del periodo anterior, con la estrategia para poder superarlos.

### GLOSARIO

1. Estándares de rendimiento y calidad: Son mediciones de relación entre el valor de los factores de entrada por unidad de salida que pueden ser por pieza producida o servicio entregados con la calidad requerida, relacionados con el valor entregado por persona, por unidad organizacional o por el completo de la empresa o entidad.

| Referencia | Código | Título                                                          |
|------------|--------|-----------------------------------------------------------------|
| 2 de 4     | E4110  | Proponer las estrategias para el incremento de la productividad |

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

### PRODUCTOS

- La propuesta desarrollada de plan de trabajo de la alta dirección de la organización con base a la estrategia para el incremento de la productividad planteada para implementarlo en la organización:
  - Contiene objetivos referidos a la productividad, utilidades y/o valor económico agregado para el incremento y remuneración de la productividad,
  - Contiene los objetivos estratégicos para el incremento de la productividad,
  - Establece el modelo de gestión compromisos para el incremento de la productividad,
  - Contiene la relación del modelo de gestión con el impacto de los resultados en la productividad, en los beneficios para la organización y su personal, y
  - Contiene las iniciativas o proyectos de mejora asignando fechas límite de implementación de cada uno.
- La propuesta de los criterios de medición de resultado de los indicadores clave de desempeño integrada:
  - Establece los acuerdos de los objetivos con responsables de área para gestionar su despliegue y revisión de cumplimiento,
  - Incluye las evidencias de haber sido acordados con el personal evaluado,
  - Pondera con peso relativo, la valoración de los objetivos y sus indicadores cuando los puestos tengan más de un objetivo asignado,
  - Establece que los indicadores clave de desempeño relacionados con la productividad deberán tener un peso mayor cuando un puesto persona tenga varias actividades con objetivos asignadas,
  - Clasifica las metas con fechas de entrega o revisión, y
  - Contienen peso diferenciando las metas operativas de las estratégicas.
- La propuesta para documentar la estrategia de evaluación de indicadores clave de desempeño y productividad establecida:
  - Cuenta con un programa de evaluación del desempeño del personal con perfiles de desempeño previamente establecidos,
  - Tiene relación con el cambio en productividad por cambios en el presupuesto de utilidades y valor económico agregado,
  - Cuentan con los indicadores clave de desempeño con un peso específico mayoritario en la evaluación del desempeño del personal de la organización, y
  - Contempla la estacionalidad de las operaciones que afecten su evolución.
- La propuesta del programa de periodos de revisión de resultados de los indicadores clave de desempeño y de productividad elaborada:
  - Tiene frecuencia determinada, fecha de inicio y fecha de conclusión,
  - Incorpora la necesidad de proponer nuevos objetivos o modificar los existentes, y
  - Cuenta con informe de resultados con acciones a seguir.



5. La estrategia establecida en reglas y acuerdos que contenga el modelo de compensación variable para la evaluación del desempeño y la productividad:
  - Contiene las reglas de elegibilidad del personal a evaluar,
  - Contiene las reglas para evaluadores,
  - Incorpora el estimado del importe a pagar en caso de cumplir/superar metas,
  - Se presenta para cada área,
  - Presenta si hay vinculación entre los resultados de las áreas para determinar su calificación,
  - Define si los socios/accionistas, están incluidos en la compensación por desempeño,
  - Cuenta con criterios y medio de monitoreo de resultados para revisión preliminar y autorización del importe de pago variable total a entregar de acuerdo con el presupuesto, y
  - Tiene fechas de pagos establecidas.
6. La propuesta del plan de comunicación de la estrategia de evaluación de los indicadores de desempeño y productividad elaborado:
  - Se presenta por cada responsable de área,
  - Cuenta con evidencias de haber comunicado en tiempo las actividades a realizar para su cumplimiento,
  - Cuenta con la constancia de haber comunicado, negociado y comprometido actividades e indicadores, y objetivos/metras, así como sus consecuencias, y
  - Cuenta con medios para procesar informes y retroalimentar a la dirección y al personal de los resultados alcanzados.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

#### CONOCIMIENTOS

1. Tipos de indicadores de desempeño: de resultados, de niveles de servicio.
2. Tipos de indicadores de productividad: laboral, de capital, total de los factores, de valor económico agregado, con y sin nuevos proyectos de inversión.
3. Requisitos para la determinación y despliegue de metas: Observables, cuantificables, alcanzables, realistas y retadoras, con relevancia y prioritarias.

#### NIVEL

Comprensión

Comprensión

Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

#### ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Orden: La manera en que establece las prioridades y respeta la secuencia de las tareas establecidas en el plan de trabajo autorizado, con los criterios de medición de indicadores clave y su evaluación.



**GLOSARIO**

1. Remuneración variable: Se refiere a la remuneración a la persona posible, pactada en cantidad pecuniaria o en especie, como pueden ser, bonos, incentivos, anticipos de reparto de utilidades, acciones u opciones sobre acciones, pagaderos por arriba del salario de la remuneración fija del contrato individual de trabajo.
  
2. Modelo de compensación variable: Descripción de la relación entre la calificación del desempeño de las personas o grupos de personas, con los resultados esperados de la productividad de la organización para determinar la retribución variable pactada.

| Referencia | Código | Título                                                           |
|------------|--------|------------------------------------------------------------------|
| 3 de 4     | 4111   | Gestionar las estrategias para el incremento de la productividad |

#### CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

#### PRODUCTOS

- La operación del programa para el incremento en la productividad con base en las estrategias aprobadas:
  - Se presenta la medición de los resultados de los indicadores clave de desempeño con base a los objetivos y acciones previamente acordados con el personal,
  - Contiene la evaluación de los perfiles de desempeño,
  - Contiene detalle de su ubicación en la organización, y
  - Presenta campo para fomentar la capacitación del personal para alcanzar los resultados esperados.
- Los filtros de control definidos:
  - Se presentan aplicados en la verificación de los resultados de evaluación del desempeño y productividad generados,
  - Emiten y aplican criterios para que los resultados obtenidos de evaluadores discriminen y sean comparables, y
  - Se presentan con los indicadores asignados a cada puesto y la ponderación respectiva de cada indicador por evaluado.
- El Procedimiento para el monitoreo de los resultados de los indicadores clave de desempeño y productividad, aplicado:
  - Cumple con los periodos de medición establecidos previamente en el plan de trabajo,
  - Se encuentra documentado en los formatos correspondientes, e
  - Incluye cédula de evaluación con la evidencia de retroalimentación de los resultados obtenidos para gestionar cumplimiento y mejora de los mismos.
- Los medios de comunicación de los resultados de las evaluaciones de personas y áreas establecidas:
  - Se presenta a cada responsable de área,
  - Se presenta de acuerdo con la recurrencia acordadas en la estrategia,
  - Se presentan por puesto y persona de acuerdo con la estructura organizacional, y
  - Está documentada la evidencia de la información proporcionada.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

#### CONOCIMIENTOS

- Información que debe contener una cédula de evaluación.

#### NIVEL

Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

**ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES**

1. Orden: La manera en que integra la operación del programa para facilitar la ejecución de los acuerdos establecidos para el incremento de la productividad, así como la claridad de la información en los entregables requeridos.

**GLOSARIO**

1. Cédula de evaluación: Es el informe del empleado evaluado que contiene la función asignada a su puesto, los resultados detallados alcanzados en su evaluación, que se utiliza para la retroalimentación con el jefe inmediato, en la que se acuerdan compromisos y establecen nuevos objetivos.
2. Monitoreo de resultados: Consiste en el reporte cualitativo y/o cuantitativo del indicador clave de desempeño registrado sobre el hecho real, comparado con la meta o acuerdo de servicio de los objetivos de trabajo pactados.

| Referencia | Código | Título                                                                                                             |
|------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 de 4     | E4112  | Determinar el impacto de los resultados en la productividad y en los beneficios para la organización y su personal |

#### CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

#### PRODUCTOS

1. El reporte de desempeño y productividad recopilado:
  - Presenta el análisis de los resultados de la evaluación de los indicadores clave de desempeño,
  - Contiene el análisis del impacto de los resultados en la estrategia de la organización,
  - Incluye el análisis de la alineación causa - consecuencia de los resultados de los indicadores clave de desempeño, y
  - Presenta los acuerdos para la mejora de los indicadores clave de desempeño.
2. El Análisis de los Resultados de la evaluación de los indicadores clave de desempeño elaborado:
  - Presenta evidencias de revisiones a los objetivos planteados derivadas de cambios extraordinarios, y
  - Presenta si los resultados alcanzados son congruentes con los esperados en el modelo de evaluación: metas asignadas cumplen con requisitos básicos en valor o fecha de despliegue.
3. El Análisis del Impacto de los resultados en la estrategia de la organización elaborado:
  - Incluye cambios en la productividad, utilidades o valor económico agregado, respecto al año anterior y respecto a los objetivos/metast establecidas,
  - Incluye factores externos que impactaron en el resultado de la organización con referencia al análisis de competitividad o al "FODA", e
  - Incluye los pasos/estrategias a seguir.
4. La cédula de evaluación personal elaborada:
  - Muestra el perfil de desempeño del evaluado,
  - Incluye la retroalimentación de los resultados de los indicadores clave de desempeño,
  - Presenta evidencia de la retroalimentación entre el responsable y el empleado,
  - Presenta la Identificación de factores que impactaron en el resultado por parte de jefe y evaluado, y
  - Contiene la firma del responsable y la persona evaluada.
5. Los acuerdos para la mejora de los indicadores clave de desempeño establecidos:
  - Incluyen elementos que el jefe solicita que el empleado desarrolle estableciendo tiempos para su cumplimiento,
  - Incluyen elementos que el empleado solicita al jefe estableciendo tiempos para su cumplimiento, y
  - Especifica los tiempos para la revisión del cumplimiento de los acuerdos.
6. El medio de comunicación definido con los resultados finales:
  - Se presenta por cada colaborador,
  - Se presenta para cada responsable de área,

- Presenta el porcentaje de cumplimiento de metas,
- Incluyen el cálculo de la remuneración individual,
- Presentan el cálculo de la mejora de la productividad, y
- Presenta consecuencias y en su caso, el importe del incentivo o “bono” otorgado.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

**CONOCIMIENTOS**

1. Métodos de ponderación de metas personales, entre los equipos de trabajo y calificación en curva o estandarizada.
2. Sistemas/métodos de remuneración por resultados y compensación variable.

**NIVEL**

Comprensión

Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

**ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES**

1. Responsabilidad: La manera en que presenta un planteamiento objetivo sobre la evaluación del valor agregado que aportan los resultados de la mejora en la productividad y de los que se desprenda en consecuencia el impacto social en la comunidad y la mejora del trabajo digno.

**GLOSARIO**

1. Calificación en curva: Es el método aplicable a las calificaciones obtenidas por un grupo particular, que se asignan conforme a una distribución normal,
2. Trabajo digno: Se entiende por trabajo digno o decente aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo, de acuerdo al artículo 3, de la Ley Federal del Trabajo, México, 2012, así como una mejoría en la distribución del ingreso entre los participantes.