

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”



***Título: DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIA
EN EL ÁREA DE ENVASE DE PASTAS ALIMENTICIAS EN
LA EMPRESA DE PASTAS ALIMENTICIAS DE
CIENFUEGOS.***

Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial.

Por

Autor: Santos yera González

Tutor: Aneyrelis casanova reyes

Cienfuegos 2009

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora Aneyrelis Casanova Reyes, por sus horas de desvelo y por haber hecho lo que ninguna tutora ha hecho en el la Tarea Álvaro Reinoso.

Y todo el que de una forma u otra tuvo que ver en el éxito del trabajo.

DEDICATORIA

A los profesores de la tarea Álvaro Reinoso

SINTESIS

La presente investigación tuvo lugar en la Fábrica de Pastas Alimenticias de Cienfuegos perteneciente a la Unión Confitera de Cuba, el mismo lleva como título: Diseño de los perfiles de competencia en el área de envase de pastas alimenticias en la Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos. El objetivo fundamental de diseñar los perfiles de competencia para los puestos de trabajo del área de envase, mediante la utilización de métodos de expertos para de esta forma favorecer el desempeño de las áreas de gestión de los recursos humanos.

Para alcanzar este objetivo se emplearon técnicas de trabajo en grupo, trabajo con expertos, entrevista a trabajadores y especialistas, encuestas a los ocupantes de los puestos de trabajo involucrados en el estudio, tormenta de ideas, revisión de documentos de la organización, diagrama causa-efecto y diagrama Pareto.

Como resultado se obtuvieron los perfiles de competencia y las propuestas de utilización de los perfiles de competencia en las áreas de gestión de los recursos humanos.

Se expresan conclusiones y recomendaciones que unidas al contenido del trabajo desarrollado deben ser objeto de consulta permanente por los especialistas de Recursos Humanos para dar finalizar el procedimiento propuesto con la implementación y control.

Índice	Pág.
Introducción _____	1
Situació Problémica _____	1
Problema de Investigación _____	2
Objetivo General _____	2
Objetivos específicos _____	2
Hipótesis de la investigación _____	3
Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de Recursos Humanos _____	5 1.1
Definiciones de competencia laboral _____	5
1.2 Componentes de las competencias _____	10
1.3 CLASIFICACION GENERAL DE COMPETENCIAS _____	11
1.4 Perfil de competencias _____	12
1.5 Técnicas para la recopilación de información _____	14
1.5.1 Relación del perfil de competencias con las actividades claves de Recursos Humanos _____	18
1.6 Modelos para abordar la gestión por competencias _____	20
Conclusiones del capítulo 1 _____	25
Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos en la empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos _____	27
2.1 Caracterización de la Empresa _____	27
2.2 Diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos _____	29
2.2.1 Diagnóstico de las Actividades Claves de Recursos Humanos _____	30
2.3 Procedimiento utilizado para la realización del estudio _____	38

Conclusiones Parciales del Capítulo 2	40
Capítulo 3: Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencia	42
3.1 - Procedimiento para la confección de los Perfiles de Competencias	42
Conclusiones parciales	57
Conclusiones	59
Recomendaciones	61
Bibliografía	63
Anexos	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se mueven en un entorno turbulento que ha traído como consecuencia, cambios en el campo de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). La modificación de las exigencias administrativas y legales, el fenómeno creciente de reducción de las plantillas, el aumento de la demanda de la mano de obra más calificada y motivada, y la intensificación de la competencia global son sólo algunos de los factores que han contribuido a que la GRH de las empresas sea más compleja e importante para las mismas. Es por ello que la GRH de cualquier entidad debe garantizar el incremento de uno de sus indicadores fundamentales: la satisfacción laboral de sus empleados. Esta gestión es fundamental para el éxito de la organización y el directivo del futuro deberá mostrar una gran sensibilidad hacia el papel estratégico que juegan las personas en la consecución de este éxito.

Cada vez con mayor fuerza, el desempeño exitoso de los Recursos Humanos, se ve influenciado por la identificación de la competencias laborales requeridas por el personal con que cuenta la organización, hacia este sentido se dirige el contexto de la evolución del mercado interno y de las tendencias tecnológicas y organizativas que están ocurriendo a nivel mundial. Esta tendencia se caracteriza por su complejidad, la cual está determinada por la diversidad de factores que están relacionados o dependen de la identificación de dichas competencias.

El desarrollo de las competencias laborales es clave para distinguirse como organización, es por ello que cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, cuyas técnicas de elaboración han dejado de ser funcionales al propósito de alcanzar objetivos complejos y dinámicos. En la actualidad se requieren perfiles de competencias que incluyan no solo tareas y funciones, sino también conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer) y actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

Situación Problemática

Se ha comprobado que en La Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos no se encuentran elaborados los perfiles de competencia, solo se encuentran definidas las tareas generales, que en muchas ocasiones incluyen más de un puesto de trabajo, esto dificulta lograr insertar en la fábrica las nuevas formas de Gestión de los Recursos Humanos (GRH) que necesitan las empresas de hoy, en nuestro país, para poder implementar las NC 3000/07 de Gestión Integrada de Capital Humano, las cuales determinan a las competencias como el centro de la organización; además de ello, en el documento que relaciona las funciones de los puestos de trabajo, actualmente, no se puntualizan las tareas específicas de cada uno; esta situación afecta el desarrollo de la GRH, teniendo en cuenta que los perfiles de competencia se relacionan con la mayoría de los procesos de la GRH.

Problema de investigación.

La inexistencia de los perfiles de competencia limita el desarrollo exitoso de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos.

Objetivo General

Diseñar los perfiles de competencias para área de envase del proceso de pastas largas en la Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis bibliográfico que permita conocer el estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de Recursos Humanos.
2. Diagnosticar la situación actual de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos.
3. Elaborar los perfiles de competencias de los puestos de trabajo que intervienen en el proceso de fabricación de pastas alimenticias de la Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos, proponiendo acciones para la utilización de estos perfiles en las áreas de Gestión de los Recursos Humanos.

Hipótesis de la Investigación

El diseño de los perfiles de competencias contribuirá a que el funcionamiento de las áreas de Recursos Humanos tengan un punto de partida para perfeccionar los procedimientos que actualmente desarrollan en la organización.

En el desarrollo de la investigación fueron utilizadas herramientas como: la observación directa, el diagrama Causa - Efecto, el diagrama Pareto, la tormenta de Ideas y trabajo con expertos, entrevista a trabajadores y especialistas, encuestas a los ocupantes de los puestos de trabajo involucrados en el estudio.

El trabajo se encuentra estructurado en 3 capítulos:

Capítulo 1: Revisión Bibliográfica: donde se hace un análisis de la actualidad del tema objeto de estudio.

Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de los recursos Humanos: en este capítulo se realiza un diagnóstico de la situación que presentan las áreas de los Recursos Humanos, determinando, a partir de diferentes técnicas los principales problemas existentes.

Capítulo 3: Diseño de los perfiles de competencia para los puestos de trabajo que conforman el área de envase del proceso de Fabricación de Pastas Alimenticias: A partir de un procedimiento tomado de investigaciones anteriores, se realiza el diseño de los perfiles de competencia para los puestos de trabajo escogidos.

CAPITULO I

CAPITULO 1: ANALISIS BIBLIOGRAFICO DEL ESTADO ACTUAL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACION CON LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Introducción

La gestión por competencias esta estrechamente relacionada con la formación por competencias, pues al definir las competencias de desempeño para determinado puesto de trabajo se necesita en aquellos trabajadores que no las tengan un sistema de capacitación para que las puedan alcanzar además se hacen necesario una formación y desarrollo constante de las competencias definidas . En este capítulo se realiza una revisión bibliográfica sobre este tema.

1.1 Definiciones de competencia laboral.

El trabajo investigativo que realizamos se centra en el concepto de competencia laboral y lógicamente este concepto asociado al desempeño laboral de los trabajadores. Actualmente es un tema tratado universalmente en diferentes países y diferentes contextos es por ello que resulta interesante estudiar diferentes conceptos que sobre las competencias existen.

A continuación expresamos algunas definiciones encontradas en la literatura consultada.

- Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los, de calidad que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones, (según la resolución ministerial 21/99 del CETSS)
- Sistema de conocimientos conceptuales y de procedimientos, organizados en esquemas operacionales y que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas – problemas y su resolución por una acción eficaz.

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

- Capacidad de una persona de utilizar sus habilidades para ejercer una función, un oficio o una profesión según las exigencias definidas y reconocidas por el mercado de trabajo. (Extraída de un material en disquete no referenciado)
- Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer (Mertes, 2000)

Las siguientes definiciones son extraídas de la página Web “Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias”, fecha: enero de 2009.

- *CONOCER (México)*: Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.
- *INEM (España)*: “Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.
- *POLFORM/OIT*: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de competencia profesional como “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”. En este caso, los conceptos competencia y calificación se asocian fuertemente, dado que ésta se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.
- Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional

- **AUSTRALIA:** La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Éste ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética a los valores como elementos del desempeño competente.
- **ALEMANIA:** Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.
- **National Council for Vocational Qualification (NCVQ):** En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

Las definiciones siguientes se extrajeron de la página Web "La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad", fecha: Febrero de 2009:

- "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de un desempeño, no solamente en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, las cuales son necesarias pero no suficientes".

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

- "Habilidad multifacética para desempeñar una función productiva de acuerdo con una norma reconocida"
- "Atributo que el empresario de alto rendimiento de hoy busca en los empleados de mañana."
- "Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional"

El concepto de competencia que se está manejando especialmente a nivel de las comisiones de diseño curricular es el que deriva de las siguientes definiciones:

- Competencia se refiere al "conocimiento, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una tarea ocupacional dada" (Prof. Robert Norton del Centro de Educación y Capacitación para el Empleo, Universidad del Estado de Ohio, Columbus, USA).
- Para Thomas Gilbert es una función de desempeño valioso, el verdadero valor de la competencia humana. Para este autor, se deriva de logros reales más que de comportamientos o conductas. Estos logros o resultados pueden ser un producto, servicio o decisión derivado de ese desempeño.
- Desde el punto de vista ocupacional, competencia se entiende como el desempeño real en que el trabajador muestra dominio en una determinada tarea cuyo resultado es un producto o servicio valioso para el empleador o consumidor.
- Competencias: Operaciones mentales, cognitivas, socio afectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional.
- "La noción de competencia, tal como es usada en relación con el mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Una vieja definición del diccionario Larousse, de 1930, decía: "en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere." Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

- "El conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser – conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional". El dominio de estos saberes le "hace capaz" de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional.
- Globalmente considerada para cualquier tipo de profesional incluiría "las capacidades para transferir destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro de un área de ocupación laboral; abarca la organización y la planificación del trabajo, la innovación y la capacidad para abordar actividades no rutinarias; incluye las cualidades de eficacia personal que se necesitan en el puesto de trabajo para relacionarse con los compañeros, los directivos y los clientes".
- Competencias es el nuevo paradigma del empleo. Los atributos que debe disponer un trabajador para ocupar un determinado puesto. En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo de capital humano. El concepto de competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en situación de trabajo. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Competencias es el nuevo paradigma del empleo .los atributos que debe disponer un trabajador para ocupar un determinado puesto .en las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo del capital humano. El concepto de competencias busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño

En situación de trabajo .La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo- es una capacidad real demostrada) Donna.s-f)

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar; que generalizan situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes ; el saber hacer)conocimientos)él querer hacer,)factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer)factores situacionales y de estructura de la organización.

1.2 Componentes de las competencias

Involucran tres componentes fundamentales, ellos son:

El saber actuar hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el mas utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el análisis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal.

El querer actuar alude no solo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de si misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia es el poder actuar, las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe como actuar y tiene los deseos de hacerlo ,pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla.)

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar ,la manera mas económica de hacerlo es la capacitación .esto introduce el modelo de Iceberg, donde muy gráficamente divide las competencias en dos grandes grupos: Las mas 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 este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.

1.3 CLASIFICACION GENERAL DE COMPETENCIAS: son aquellas que abarcan a casi todas las profesiones y oficios, y están relacionadas con la preparación básica del individuo; por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse oral y escrito en su idioma, interpretar un texto en una lengua extranjera, aplicar métodos de cálculo, etc.

Competencias particulares o específicas: son las que determinan la profesión, por ejemplo, elaborar un medicamento

El profesional debe formarse con una cultura general y técnico profesional integral. Hay que valorar los recursos humanos no solo como un conjunto de conocimientos y habilidades, sino además como seres humanos, hay que tener en cuenta:

- La integración plena de ese trabajador a esa sociedad
- Las necesidades y exigencias socioeconómicas del país
- Desarrollar en la formación más procedimientos y actitudes y potenciar el conocimiento
- Una mayor integración escuela – entidad productiva

De todos estos conceptos podemos inferir que existen tres enfoques sobre el concepto de competencia:

- Punto de vista empresarial. La competencia vista en el desempeño eficiente del trabajador.
- Punto de vista psicológico. La competencia como una conformación psicológica compleja, que implica componentes motivacionales y afectivos del sujeto
- Punto de vista del diseño curricular. Cómo formar un profesional con los conocimientos, procedimientos y actitudes requeridos para ocupar el espacio que le corresponde en la sociedad.

Solo los tres unidos nos darían una visión integral, holística, de esta definición tan compleja y tan controvertida en estos tiempos.

1.4 Perfil de competencias

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias, incluyen no sólo los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que también las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño o sea querer hacer dicho trabajo(Cuesta,2000)

Estos perfiles se denominan de competencias ya que se utilizan para medir comportamientos en las personas que desempeñan los puestos, así como también si se ajustan o no a las características de los mejores.

El perfil de competencia es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, o sea, depende de la naturaleza de la función que desarrolla el mismo, además debe:

- Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.
- Guardar estrecha relación con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa
- Describir comportamientos observables.

Para la elaboración de dicho perfil se hace necesaria la participación activa de la dirección ya que este es un proceso que exigirá clarificar aspectos relacionados con los valores, la cultura y la orientación estratégica. Además es necesario darles participación en la definición y aprobación del perfil a las personas responsables de los comportamientos que determinan el éxito en los diferentes puestos.

Para la confección del perfil toma vital importancia la actividad clave de Gestión de Recursos Humanos denominada análisis, diseño y descripción de puestos que consiste en el estudio preciso de los diversos componentes de un puesto de trabajo concreto, mediante el cual se identifica la tarea, es decir, se examinan los deberes del trabajador

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

y las condiciones propias del puesto de trabajo. También se efectúa una descripción de las cualidades del candidato idóneo, que no es más que el análisis de las habilidades y capacidades que se requieren para tener éxito en el mismo.

Al desarrollar dicho análisis se observa una estrecha relación entre las competencias del puesto o cargo, los requisitos físicos o de personalidad y las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto, todo esto unido a las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y a la cultura organizacional. Es decir al responder esencialmente a *¿qué hace?*, *¿cómo lo hace?* y *¿para qué lo hace?* se estará obteniendo una gran cantidad de información sobre el puesto que facilitará la confección del perfil de competencia.

Especial connotación práctica tiene en el diseño de los perfiles de competencias la consideración de las "condiciones de trabajo", bajo cuya denominación son comprendidos los elementos esenciales ergonómicos y de seguridad e higiene ocupacional. Su ausencia en la mayoría de los perfiles de cargos existentes, con desatino ha descontextualizado de los sistemas de trabajo las tareas o funciones, más inadmisibles hoy tratándose de competencias a las que se suman la consideración de la cultura organizacional. No es posible una buena gestión de competencias si tales condiciones de trabajo no son modificadas, atendiendo al confort requerido para buen desempeño.

Los perfiles gerenciales constituyen un listado de competencias que determinan el estado deseado o perfil de éxito del cargo directivo en cuestión acorde con los cambios y tendencias que se aprecian en el entorno, así como con las transformaciones que se dan en el ambiente interno de la organización. En tal sentido, constituyen la base y principal orientación de cualquier proceso de formación gerencial en la organización, al servir de marco de referencia para el desarrollo del potencial directivo con el cual se compromete. Estos perfiles, que por su naturaleza tienen un carácter dinámico, deben contener de forma sintética la situación y tendencias del ambiente interno y externo de la organización en la que se deberán mover los directivos en el futuro que resultan condicionantes de su actuación. Asimismo, se deberá hacer un esfuerzo por concretar y

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

seleccionar entre la diversidad de propuestas existentes aquellas características, habilidades y competencias implícitas que destacan por su relevancia a la hora de desempeñar adecuadamente determinado rol directivo.

Una vez concebido técnicamente argumentando, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento, el cual tiene un carácter legal y sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento debe recalarse, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido (Cuesta, 2002).

Un aspecto importante a tener en cuenta para el análisis de las competencias lo constituyen las técnicas utilizadas para la recopilación de información, pues su objetivo fundamental está dado en recopilar toda la información necesaria de cada puesto.

1.5 Técnicas para la recopilación de información

Evaluar a las personas no es una tarea sencilla todos los sistemas que podemos utilizar tienen ventajas pero también algunos inconvenientes, por ello es importante acertar con la herramienta que se va a utilizar.

Para recopilación de la información necesaria, cuando se van a confeccionar los perfiles de competencias, se toman en cuenta una serie de técnicas como son:

La técnica "Behavioral Events Interview" (Entrevistas de Incidentes Críticos): nos permite entender cómo las personas efectivamente hacen las cosas. Este enfoque se centra justamente en que no es lo mismo lo que alguien dice que hizo y lo que hizo realmente.

Para poder definir las competencias críticas de una posición necesitamos saber tanto como sea posible cómo alguien hizo algo, es decir obtener los

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

comportamientos/competencias de las personas consideradas excelentes por la empresa en el desempeño del puesto (la proporción ideal sería 60-40% del total de la muestra), pero tiene las limitaciones de cualquier entrevista; es decir, flexibilidad, pero también subjetividad, así como un análisis crítico de las cualidades presentes en los incidentes favorables o los ausentes en aquellos desfavorables. Lo que en realidad se hace es tomar ejemplos de la conducta en la vida real, relacionados con situaciones presentadas en el propio trabajo y realizar un análisis de las formas de reacción, de solución, de resultados, etc.

La comparación entre los atributos que se perciben en los empleados que de un modo continuo obtienen desempeños más exitosos, con respecto a aquellos con rendimientos medios proporciona pistas sobre los atributos o competencias destacadas y deseables en un puesto de trabajo.

La entrevista: Permite no sólo una descripción, sino informaciones sobre lo que la persona que ocupa el puesto considera que es importante o difícil pero poco aporta fuera de la mera descripción de actividades.

Paneles de expertos: Uno de los objetivos del panel de expertos consiste en transformar los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización, teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, etc.; en las formas de conducta requeridas a sus colaboradores para afrontarlas con éxito. En el panel de expertos participan un grupo de directivos buenos conocedores de los puestos a analizar así como del área de RRHH y personas con clara visión del futuro dentro de la organización.

Resulta fundamental que los participantes en un panel de expertos gocen de un alto prestigio dentro de la empresa lo que dotará de la más alta credibilidad y posibilidad de venta interna desde la dirección al resultado obtenido. Una variante de esta técnica es la aplicación del método de expertos o método Delphi (por rondas, de A. Cuesta) en la determinación de competencias, donde se tienen en cuenta los criterios del panel de expertos y donde la toma de decisiones en grupo es muy importante. Esta toma de decisiones grupal tiene ventajas sobre las decisiones individuales, puesto que los grupos generan información y conocimientos más complejos, los recursos de varios individuos aportan al proceso de decisión más entradas, así como heterogeneidad, pues

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

ofrecen mayor diversidad de puntos de vista, lo que permite considerar más ángulos, alternativas y establecer una sinergia positiva que incremente el desempeño organizacional.

Las evidencias indican que los grupos casi siempre superarán el desempeño de incluso el mejor individuo, por lo que toman decisiones de mayor calidad. Además ellos llevan a una mayor aceptación de la solución, pues los miembros del grupo, que participaron activamente en la toma de la decisión, se inclinan a respaldarla con entusiasmo y a estimular a los demás a que la acepten.

La descripción de la conducta definida mediante el panel de expertos no proporciona por sí sola una base sólida para una Gestión de Recursos Humanos que verdaderamente añada valor. Por lo tanto, será necesario recurrir a tomar ejemplos de la vida diaria.

La entrevista Focalizada: Esta entrevista sigue la metodología de la de Incidentes Críticos ya citada. La técnica utilizada consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas, se fundamenta en obtener la mejor predicción de que el evaluado posee las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que esa persona ya ha utilizado esas competencias en el pasado.

Estas entrevistas que nos proporcionarán una información muy valiosa sobre las competencias de los evaluados deben ser llevadas a cabo por técnicos de RRHH entrenados en la metodología o por consultores externos.

Es evidente que la herramienta lleva aparejado un coste importante desde el punto de vista económico y de tiempo ya que, en muchos casos, pueden incluir desplazamientos del evaluado o evaluados o del propio evaluador. La ventaja estriba en ser una técnica de muy alto valor predictivo. Los resultados obtenidos permitirán conocer las capacidades individuales medidas a través de conductas y comportamientos (competencias) y, en consecuencia, el grado de adecuación al puesto (puntos fuertes /

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

oportunidad de mejora) al que aspira el evaluado. Si bien, este tipo de entrevista se centra en particular en aquellas competencias de perfil sobre el que se incluya, no resulta excluyente para la detección de cualquier otra no incluida en el perfil, de ahí el alto valor predictivo de la técnica.

Assesment Center: Esta técnica de diagnóstico es sin dudas la de mayor valor predictivo al estar basada en el resultado de diferentes pruebas y distintos observadores (consultores externos y observadores internos de la empresa, entrenados en la técnica) los participantes pueden oscilar entre seis y diez en cada grupo y su duración también puede variar entre uno y tres días, siendo lo normal, un día y medio.

El proceso metodológico consiste en crear situaciones que simulen la realidad laboral en que se ha de desenvolver la persona. Por tanto, el desarrollo de las pruebas se recomienda que sean específicas para el puesto y adoptadas a la cultura de la empresa aunque también existen pruebas Standard en el mercado. Dentro de las ventajas de esta técnica se pueden citar:

- Se adaptan al entorno concreto del puesto y de la empresa
- Permite agrupar un número importante de participantes
- Los participantes pueden alcanzar un mayor conocimiento de sí mismos así como del puesto al que optan, acrecentando sus posibilidades de desarrollo personal
- Pero también tiene inconvenientes como:
- Coste económico y de tiempo derivado de:
- Necesidad de formar a los evaluadores internos
- Desarrollar y validar las pruebas específicas
- Duración de la realización de la técnica.

Otras técnicas que se aplican para determinar las competencias son:

- Cuestionarios de análisis de puestos
- Observación.

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

Finalmente, es necesario aún desarrollar formas de combinación de los resultados de los distintos métodos de recolección de información, ya que se fundamentan sobre premisas y formas de evaluación diferentes. Hasta ahora, las soluciones a este aspecto no son del todo satisfactorias, por estar cargadas aún de subjetividad.

Debe tenerse en cuenta que existen dos enfoques para determinar las competencias que conforman el perfil: el enfoque conductista, que identifica a los trabajadores como los que han alcanzado los mejores resultados y de ahí se deriva el perfil bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. El otro enfoque es el funcionalista e indica que los trabajadores no son todo en la definición de las competencias; que hace falta además que la dirección defina que tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas.

Teniendo presente estos dos enfoques deben seleccionarse los expertos, logrando así un menor margen de error a la hora de confeccionar los perfiles.

1.5.1 Relación del perfil de competencias con las actividades claves de Recursos Humanos.

Según Cuesta (2000), el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica; en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral (anexo 6). O sea el perfil garantizará que estas actividades claves de recursos humano sea más factibles, confiables y tengan mejores resultados porque más explícitos sean los perfiles y mientras más tengas definido los requisitos que garanticen el buen desempeño en un puesto, mejor será la selección, la evaluación del desempeño y las actividades formativa que deberá desarrollar la organización para lograr que los ocupantes del puestos se adecuen al perfil de competencias establecido.

Una vez confeccionados los Perfiles de Competencias los mismos podrán ser utilizados cada vez que se requiera una persona con las características específicas para desempeñarse en dicho puesto por lo que ello contribuye a un adecuado reclutamiento.

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

Si lo relacionamos con la determinación de necesidades de aprendizaje el análisis de puesto y el correspondiente Perfil de Competencias es importante, pues en el que quedan diferenciados los requisitos de formación que deben poseer las personas, lo que repercute en la formación de los programas de formación.

El Perfil de Competencias tiene también estrecha relación con los programas de higiene y seguridad que se desarrollan en la organización, es a partir de ella sobre la base de las condiciones de trabajo que se podrá conocer hasta qué punto las condiciones en que elabora el individuo son seguras o si este ambiente puede ocasionarles riesgos o enfermedades profesionales.

Por otra parte el Perfil de Competencias también constituye la base para:

- La identificación del potencial.
- Evaluación de Desempeño.
- La promoción.
- Los planes de carrera.

Como se planteaba anteriormente la gestión de recursos humanos basada en competencias facilita la ejecución de las funciones de administración del talento, dentro de ellas se hará referencia a la selección de personas atendiendo a los intereses del presente trabajo.

Para el proceso de selección es de vital importancia la existencia y actualización del perfil de competencias, ya que este proceso se inicia con la identificación de las competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad del candidato para la ocupación a la que aspira.

Hay que tener en cuenta que el objetivo de cualquier empresa debe ser: buscar un candidato para la organización y no un candidato para un puesto o sea tratar de seleccionar personas polivalentes y flexibles que no solo sean idóneas para un puesto determinado dentro de la organización sino para varios puestos dentro de esta, otra

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

forma de explicar lo expresado anteriormente sería buscar personas que dispongan de un amplio conjunto de competencias que le permitan actuar frente a diferentes situaciones laborales propias de la organización.

Haciendo referencia a Cuesta(2000), es importante la consideración actual de las competencias *futuras previsibles*, pues la dinámica empresarial de hoy hacen superar el concepto de *seleccionar para un puesto X*, y más bien se aprecia al puesto en su evolución X, Y, Z.

El enfoque de competencias es importante para la selección del personal porque puede apoyarse ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas, por lo que es de vital importancia que la organización haga explícito un modelo de gestión por competencias vinculado a la voluntad de la empresa y con una clara especificación de las mismas.

Lo anterior demuestra como el perfil de competencias tiene una estrecha interrelación con todos los subsistemas de la gestión de recursos humanos.

1.6 Modelos para abordar la gestión por competencias

Un modelo de gestión por competencias es el de Maria Rita Gramigna (2003), este se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

1. Sensibilización: Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencia los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del perfil de competencias requeridas

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles sobre esta base.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

- El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.
- La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.
- Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.
 - Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Al establecer un *modelo de gestión por competencias* se hacen necesarios adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean interiorizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

La gestión por competencias, según este modelo, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

1. La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
2. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
3. La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
4. El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
5. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
6. La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
7. Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

Otro *modelo de gestión de competencias* es el planteado por Domingo J. Delgado (2000). En este trabajo, y como una primera contribución a la comprensión de la Gestión por Competencias y a la visualización de sus bondades, se presenta:

- A. Un modelo holístico para la Gestión por Competencias y sus componentes interrelacionados (gráfico 1.1).
- B. Un conjunto de premisas y conceptos que se basan dicho modelo.
- C. Algunas ideas entorno al reenfoco de la Gestión de RRHH por competencias (gráfico 1.2) y, por último un proceso de consultoría mediante el que se construye la estructura para la Gestión de Competencias en la organización.



A. Modelo Holístico

Figura1 Modelo holístico para la Gestión por Competencias y sus componentes interrelacionados

B. Conjunto de premisas y conceptos sobre los que se basa el modelo.

- El carácter holístico de este modelo radica en dos características:
 1. La Gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del Conocimiento Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos.
 2. La competencia integra las dimensiones:
 - a) Características personales y sociales (aptitudes emocionales sobre las que se conforman la inteligencia emocional)

Capítulo I: Análisis bibliográfico del estado actual de las competencias laborales y su relación con las prácticas de recursos humanos.

- b) Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

La instalación de un modelo de Gestión por Competencia supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia, aprende de sus propias experiencias y a enfocarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

- Gestión de Competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas.
- Las competencias, bajo este enfoque, son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: Roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la empresa.

El Modelo de Competencias en este enfoque holístico incluye:

- Las competencias Organizacionales, que suponen un rango diferencial en el mercado.
- Las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.
- Las competencias de Rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes (por ejemplo: Líderes, Coordinadores o Personal de Apoyo)
- Las Competencias de Posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico (por ejemplo, Líderes de Proyectos de ingeniería, Coordinadores de Proyectos de Producción, etc.)

Conclusiones del capítulo 1

- Las competencias laborales constituyen un avance en la identificación de las aptitudes de los trabajadores, las cuales son necesarias identificar para el bien de la organización.
- Existe una infinidad de autores que han trabajado el tema de las competencias laborales, por lo que se evidencian criterios variados.

CAPITULO II

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS PROCESOS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PASTAS ALIMENTICIAS DE CIENFUEGOS

2.1 Caracterización de la Empresa

En este capítulo se caracteriza la Empresa de pastas alimenticias Cienfuegos, se realizó un análisis de la identificación y prevención de los riesgos laborales y se determinan las oportunidades de mejora en el proceso de Gestión de Riesgos Laborales utilizando diferentes herramientas como el FMEA y el SIPOC.

Caracterización de la Empresa de Pastas Alimenticias Cienfuegos.

La Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos está integrada a la Unión Confitera, subordinada al Ministerio de la Industria Alimenticia. Fue creada en fecha **13 de diciembre del 2006**. La misma está situada en el consejo popular Marta Abreu perteneciente al municipio Cruces en la Provincia de Cienfuegos.

La misión y visión que orientan el que hacer de la empresa se muestran a continuación:

Misión

Producir y comercializar Pastas Alimenticias de alta calidad para satisfacer la demanda del mercado nacional.

Visión

Lograr ser una Empresa estrella en la producción y comercialización de Pastas Alimenticias de alta calidad en los diferentes surtidos.

Dentro de la **Resolución No. 271-2006** dictada por Alejandro Roca Iglesias Ministro de la Industria Alimenticia, la cual posibilitó la constitución de la empresa, se establece el objeto empresarial. El mismo de expone a continuación:

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos.

- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista pastas alimenticias, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Brindar servicios de asesoría especializada para la producción de pastas alimenticias en pesos cubanos.
- ✓ Ofrecer servicios de transportación de carga, a partir de capacidades disponibles y cumpliendo las regulaciones establecidas al efecto, en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de alquiler de locales y almacenes a partir de las capacidades eventualmente disponibles, en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicio de comedor a sus trabajadores, en pesos cubanos.

El proveedor más importante de la materia prima fundamental de la empresa es la empresa **Imsa**, la misma suministra harina: a granel, la cual es insertada directamente a los 2 silos con que cuenta la empresa; o en sacos, los cuales son depositados en el almacén de materias primas.

El principal cliente de la organización lo constituye la Empresa mayorista del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) de la zona Central, la finalidad fundamental de esta comercialización se dirige al consumo de la población.

La principal línea de producción es la elaboración de pastas largas dividiéndose en cuatro tipos de espaguetis los cuales son:

- Cabello de Ángel
- Bucatiny
- Linguny
- Tollarin

El organigrama de la organización de puede encontrar en el **Anexo 1** en él puede apreciarse que la organización se encuentra dividida en 6 subdivisiones (Direcciones y UEB), de las cuales la UEB de Producción y la de Transporte y Servicio están formadas

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos.

por varias áreas, constituyendo los sectores de la empresa que más trabajadores involucran.

La fábrica cuenta con 107 trabajadores hasta el cierre del mes de octubre de 2008, la distribución de los mismos tanto por unidades, como por categoría ocupacionales muestran a continuación:

Tabla #1: Distribución de los trabajadores por Área y Categoría Ocupacional.

Categoría Ocupacional	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Obreros	Total
Dirección	1	4			1	6
Dirección Recursos Humanos	1	2				3
Dirección Economía	1	3				4
Dirección Técnica	1	3				4
UEB Comercialización	1	3	1	2	9	16
UEB Servicios de Transportación	2	1		13	10	26
UEB Producción	2	9		1	36	48

2.2 Diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos

Los perfiles de cargo constituyen el punto de partida tanto de la selección, evaluación del desempeño, compensación y todas las demás actividades.

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos.

Los calificadores como tradicionalmente han sido llamados solo cuentan con la relación de funciones para algunos puestos, careciendo de la definición de requisitos físicos, mentales y de personalidad, así como de información sobre las condiciones de trabajo. Todo ello evidentemente constituye un obstáculo para el desarrollo del trabajo y para el mismo trabajador por el carácter rígido y perfil estrecho por el que están concebidos.

Los perfiles de cargo constituyen el punto de partida para la confección de los perfiles de Competencia, estos profesiogramas en su contenido incluyen las funciones de los puestos, requisitos de formación, físicos, información sobre las condiciones de trabajo entre otras, pero los requisitos de personalidad están poco desarrollados, son muy generales y ambiguos lo que dificulta la selección de personal.

La ausencia de los perfiles de competencias es uno de los elementos que fundamenta los problemas que se presentan en la actividad de Recursos Humanos; ya que los mismos incluyen actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño, o sea el perfil en su contenido tiene las características que deben desarrollar los ocupantes para obtener éxito en el puesto. Este perfil además contribuye al desarrollo de las actividades claves de Recursos Humanos, pues mientras más requisitos tengan en su contenido más eficaz será la selección, la evaluación del desempeño, la compensación y las actividades formativas.

2.2.1 Diagnóstico de las Actividades Claves de Recursos Humanos

A pesar de que los perfiles de competencias influyen en todos los procesos que debe desarrollar la empresa para su Gestión de los Recursos Humanos, fueron seleccionadas cuatro áreas fundamentales para realizar el estudio: Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño y Capacitación, las mismas fueron seleccionadas por el grupo de trabajo formado por los especialistas de Recursos Humanos y los realizadores de la investigación.

A continuación se detalla la situación actual que presentan esas áreas dentro de la empresa.

Reclutamiento y Selección

Realmente el proceso de reclutamiento y selección, en ocasiones no se ejecuta con todo el rigor que este merece.

En la Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos en estos momentos se lleva a cabo un Sistema de Reclutamiento y Selección del Personal que se realiza a través del comité de expertos. Primeramente se pone la plaza en convocatoria, la información que brinda esta actualmente solo cuenta con un documento que incluye las funciones generales del puesto de trabajo y los requisitos de conocimientos necesarios para ocupar la plaza. La convocatoria se realiza primero internamente, dándole a los trabajadores la oportunidad de optar por la plaza vacante antes de que sea divulgada la necesidad de personal fuera de la fábrica; en un segundo momento comienza a darse a conocer el déficit existente a través de los propios trabajadores que lo comunican a sus allegados y mediante la colocación de en áreas visibles de la empresa, así como colocando mensajes radiales en la emisora local. Realizado este paso comienza la recepción de los candidatos, presentándose con los documentos necesarios. Luego se realiza la selección por parte del Comité de Expertos, el cual está integrado por 7 personas que cuyos cargos se muestran a continuación:

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| 1- Coordinadora | 4- Representante de la CTC |
| 2- Representante del PCC | 5- Representante de la UJC |
| 3- Representante de la administración | 6- Dos trabajadores destacados |

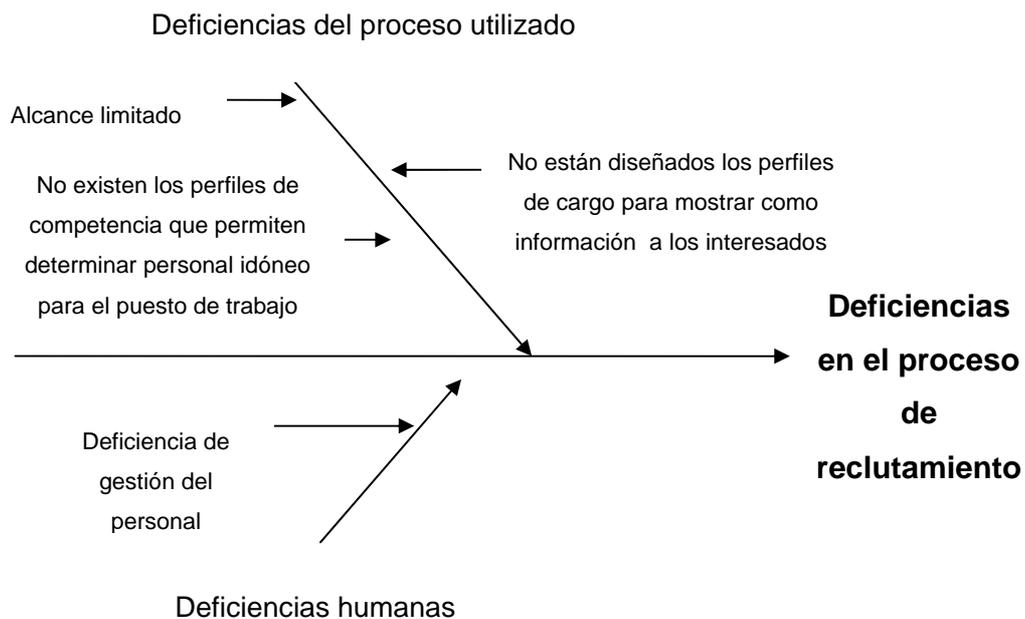
A continuación les relacionamos las etapas de ese procedimiento:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1- Necesidad de mano de obra. | 5-Antecedentes penales. |
| 2- Divulgación. | 6- Entrevista Inicial. |
| 3-Recepción de los candidatos. | 7-Aplicación de pruebas. |
| 4-Selección inicial. | 8-Entrevista final. |

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos.

Estas etapas muchas veces no se cumplen cabalmente, debido a la necesidad de ocupar la plaza que se está ofertando, con rapidez para no detener el proceso.

Existen aún deficiencias en este procedimiento utilizado para el Reclutamiento y Selección, esto pudo conocerse a través de las entrevistas y conversaciones realizadas con los especialistas de Recursos Humanos, a continuación se muestran los diagramas causa-efecto realizados a partir de la información recopilada, para una mejor comprensión de los problemas, fueron separados los procesos, mostrando en la Fig. 2 la información referente al Reclutamiento del Personal y la Fig. 3 sobre la Selección, en ambos casos se profundizó en las deficiencias del proceso utilizado y las causas humanas:



Figura#2: Diagrama Causa-Efecto del Reclutamiento

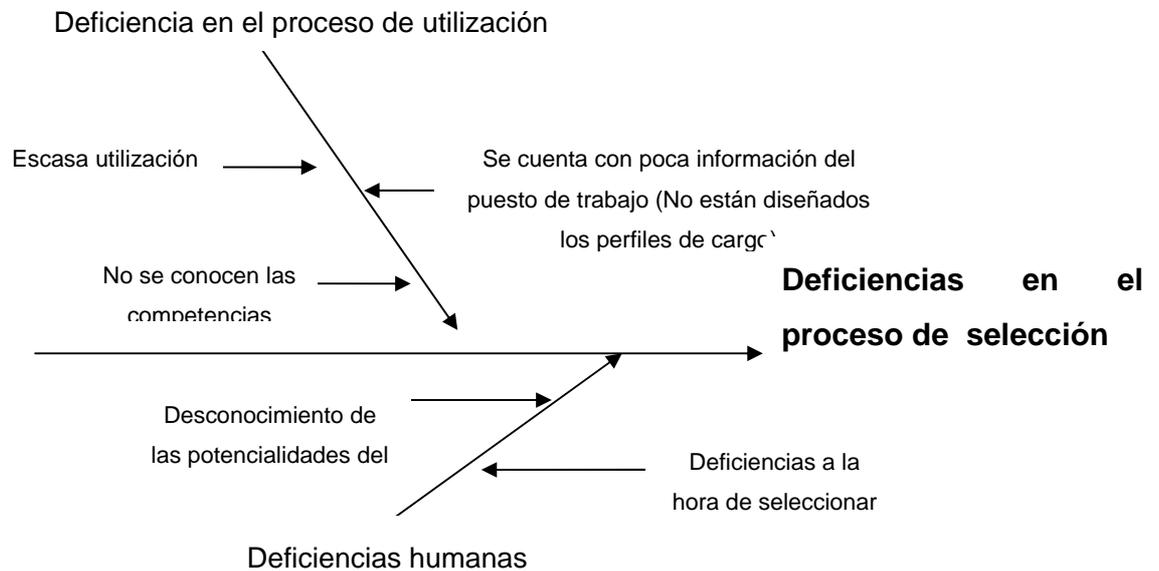


Figura #3: Diagrama Causa-Efecto de la Selección

Evaluación Desempeño

Actualmente no existe un procedimiento de evaluación de desempeño detallado, con indicadores precisos que evalúen el desempeño de los trabajadores. La evaluación que mide los resultados de trabajo incluye los indicadores que se relacionan a continuación, junto al rango de puntuación de cada uno:

- Cumplimiento de los objetivos, funciones, tareas, eficiencia, calidad y productividad en el trabajo. [Desempeño Laboral Superior (DLS): 30, Desempeño Laboral Adecuado (DLA): 25 y Desempeño Laboral Deficiente (DLD): 23].
- Comportamiento de la disciplina laboral y el aprovechamiento de la jornada. [DLS: 30, DLA: 25 y DLD: 23]
- Cumplimiento de normas de seguridad y salud en el trabajo. [DLS: 20, DLA: 20 y DLD: 18]
- Uso y cuidado de los recursos materiales (portadores energéticos, equipos y medios de protección personal.) [DLS: 20, DLA: 19 y DLD: 14].

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos.

Para la calificación final se toma la sumatoria de los puntos adquiridos en cada uno de los indicadores obteniendo:

Tabla # 3: Resultado de la Calificación Final según puntuación adquirida.

Calificación Final	Rango de la Sumatoria
Desempeño laboral Superior	90 - 100 puntos
Desempeño Laboral Adecuado	79 - 89 puntos
Desempeño Laboral Deficiente	Menos de 78 Puntos

Se realiza la evaluación trimestralmente, acumulando una evaluación por cada trimestre, la cual es procesada al terminar el año otorgando una calificación anual que es anexada al expediente laboral.

Como se puede apreciar los indicadores que se miden son muy subjetivos y generales, sin detallar la forma de asignar la puntuación en cada uno, además, no incluyen, el logro o no, de las competencias que cada puesto de trabajo requiere.

Para esta área también se realizó el diagrama causa efecto a partir de las mismas deficiencias generales, el mismo se muestra a continuación:

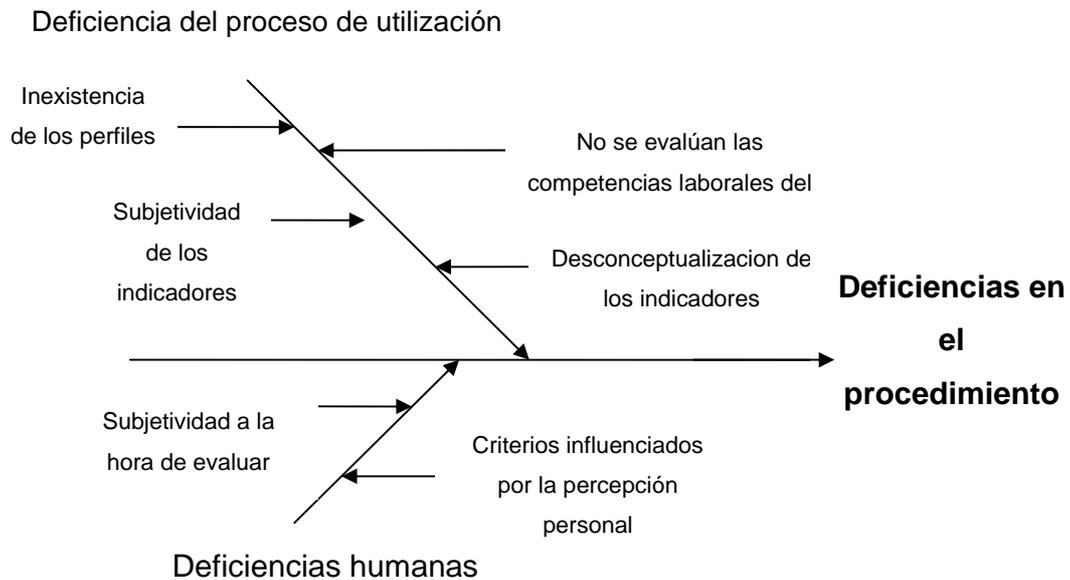


Figura # 3: Diagrama Causa-Efecto de la Evaluación del Desempeño

Capacitación

En la Fábrica de Pastas Alimenticias Cienfuegos existe un plan de capacitación anual el cual es orientado por la Oficina Central y está dirigido a los dirigentes y especialistas. Para confeccionar el plan de capacitación por área se le aplica una encuesta de capacitación a los jefes de cada una de estas, donde exponen las necesidades que ellos consideran poseen sus trabajadores subordinados, la información recibida de cada una de las áreas es elevada desde la base hacia la dirección de la Fábrica para de esta manera confeccionar el Plan de Capacitación Anual el cual es aprobado por el Consejo de Dirección. Las principales actividades de capacitación que se llevan a cabo son: auto estudios, cursos, seminarios, conferencias, talleres y entrenamientos prácticos o rotaciones de puestos. Estas pueden realizarse tanto en la empresa como fuera de esta, en dependencia de las características de la actividad.

Para el control del Plan de Capacitación se recoge la relación de los participantes en cada una de las vías de capacitación antes señaladas, así como la realización o no de la actividad planificada, haciéndose un análisis mensualmente del avance del plan

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos.

Existen convenios de colaboración con otros centros educacionales como: la Universidad, Escuela de economía, Escuela PCC, Escuela Facultad, Joven Club con el objetivo de extender la capacitación a todo el personal que lo necesite y así contar con personal altamente calificado técnica y profesionalmente e identificarlos con la Institución.

Es posible comprobar, también en esta área, la subjetividad de las decisiones tomadas, pues las actividades de capacitación a desarrollar y los participantes en cada una de ellas son el producto de la opinión del jefe de área sin que este cuente con la información necesaria y adecuada para obtener resultados satisfactorios.

A continuación se muestra el diagrama causa-efecto de esta área:

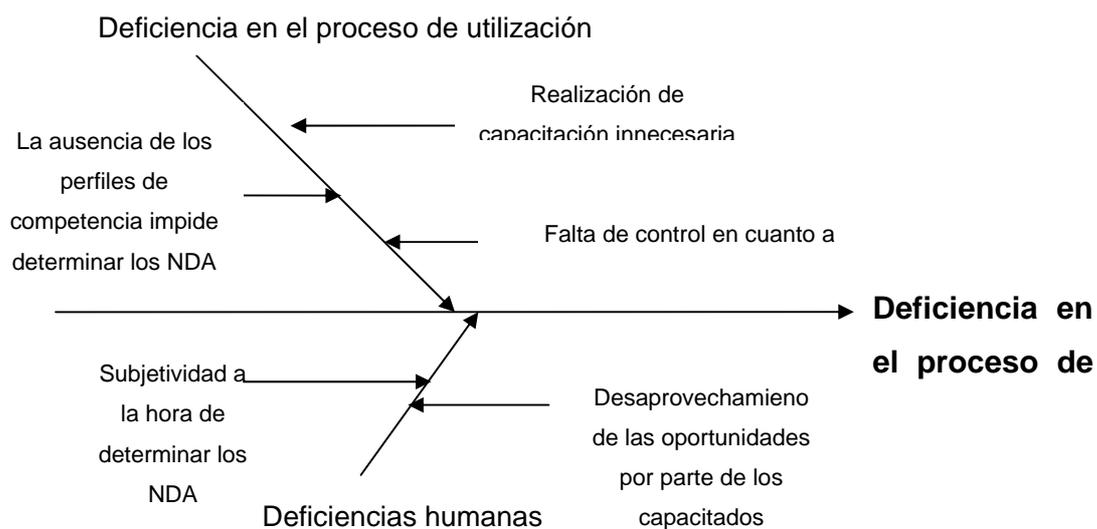


Figura #4: Diagrama Causa-Efecto de la Capacitación.

Determinación de las principales causas que afectan los Recursos Humanos.

A partir de los diagramas causa-efecto se determinó la frecuencia en que inciden las causas que provocan deficiencias en cada una de las áreas de Recursos Humanos analizada, de este análisis se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla #4: Frecuencia de incidencia de los criterios en el desarrollo de las áreas de Recursos Humanos seleccionadas.

No.	Causa	Frecuencia
1	Ausencia de los Perfiles de Competencia	4
2	Ausencia de los perfiles de cargo	3
3	Subjetividad a la hora de tomar las decisiones del área.	3
4	Insuficiente gestión del personal involucrado	1
5	Escasez de técnicas	1
6	Desconocimiento del potencial humano	1
7	Capacitación innecesaria	1
8	Descontrol de requerimientos y habilidades adquiridas	1
9	Desaprovechamiento por parte de los capacitados	1
10	Descoceptualización de indicadores	1
11	Criterios infundados	1

Con el resultado del análisis realizado anteriormente se construyó el diagrama Pareto que se muestra:

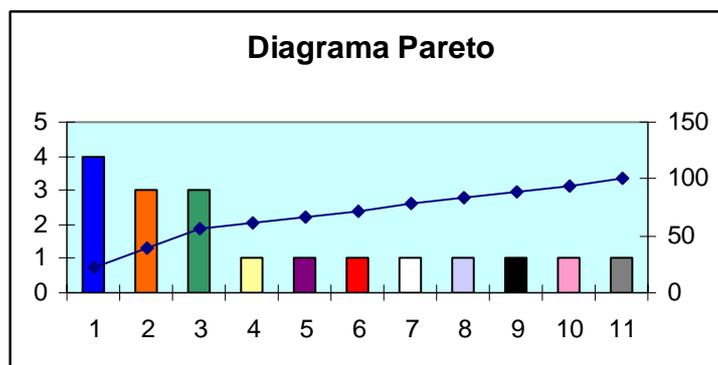


Figura #6: Diagrama Pareto de las principales causas que inciden en las áreas de Recursos Humanos seleccionadas.

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos.

Todas estas técnicas anteriormente realizadas se aplicaron de forma combinada lo que permitió, por un lado, que brindaran una visión lo más real posible del estado actual de la Fábrica y por otro, que permitieran conocer las principales causas que pudieran incidir a la hora de evaluar las áreas de Recursos Humanos y posteriormente encausar nuestro trabajo sobre estas causas para lograr el desarrollo de la organización y de su personal como recurso dinamizador de la Gestión de los Recursos Humanos.

Las causas fundamentales a trabajar, según los resultados del diagrama Pareto se relacionan a continuación:

- Ausencia de los Perfiles de Competencia.
- Ausencia de los perfiles de Cargo.
- Subjetividad a la hora de tomar las decisiones del área.

Es por ello que se dirige el estudio al diseño de los perfiles de cargo y competencias, enfatizando en este último, debido a la importancia que van adquiriendo las competencias con las Normas Cubanas 3000: 2007.

Se procedió a estructurar los perfiles de cargo, realizando un híbrido con los de competencias, para que estuvieran conformados en un solo documento.

La tercera causa no se profundiza en este estudio, debido a que la solución de las dos anteriores permitirá elaborar nuevos procedimientos para mejorar el desempeño de las áreas involucradas en la Gestión de los Recursos Humanos.

2.3 Procedimiento utilizado para la realización del estudio.

Para la realización de los perfiles se utiliza el procedimiento diseñado por Marero 2007, cuyo procedimiento se muestra en el **Anexo 2** y que consta de los siguientes pasos que a continuación se muestra:

Fase preparatoria

1.1 Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual de la GRH en la organización.

1.2 Etapa 2. Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo

1.2.1 Diseño de los perfiles de cargo

Fase de planeamiento

Etapa 3. Definición de los objetivos del estudio y del diseño los perfiles de competencias.

Etapa 4. Determinación de los cargos que serán objeto de análisis y a los cuales se les elaborará el Perfil de Competencias.

Etapa 5. Selección del personal que va a realizar el estudio. Creación del grupo de expertos.

Etapa 6. Selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio y preparación del material de trabajo para el mismo.

Etapa 7. Entrenamiento al grupo de expertos en Gestión de Competencias: En esta

Etapa 8. Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar

Fase de ejecución

Paso 1. Registro de la información

Paso 2: Aplicación del método Delphi (A. Cuesta) a través de diferentes rondas.

Paso 3. Redacción y presentación de la primera versión de los perfiles de competencias al grupo de experto.

Fase de implantación

Fase de seguimiento

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos.

Conclusiones Parciales del Capítulo II.

Como resultado del diagnóstico de los Recursos Humanos en la entidad se detectaron un conjunto de deficiencias que están afectando una correcta Gestión de Recursos Humanos. Entre ellas se encuentran:

- Dificultades en el procedimiento de Reclutamiento, Selección de Personal, Evaluación del desempeño y capacitación.
- Falta de perfiles de Cargos para toda la organización.

CAPITULO III

CAPITULO #3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO ELAVORACION DE LOS PERFILES DE COMPETENCIA.

Introducción

En el presente capítulo se aplica el procedimiento seleccionado para el diseño de los perfiles de competencia logrando definir los mismos además se realiza una propuesta de utilización de los perfiles de competencia para mejorar las áreas de Recursos Humanos seleccionadas.

3.1 - Procedimiento para la confección de los Perfiles de Competencias.

A continuación se hará referencia al procedimiento lógico seguido para la determinación de las competencias, es necesario aclarar que los perfiles de competencia se confeccionaron para los puestos correspondientes al área de envase. Se escogió esta área teniendo en cuenta:

- Fue solicitada directamente por la empresa para comenzar el estudio.
- Que es en ella donde labora la mayor cantidad de trabajadores dentro del proceso de producción.
- De ella se obtiene el producto terminado listo para comercializar.
- Su incidencia en los ingresos y las utilidades de la empresa.

A continuación se procede al desarrollo de las fases propuestas en el procedimiento seleccionado, el cual se puede consultar en el Anexo 2.

Fase preparatoria

Esta fase se desarrolló en 2 etapas fundamentalmente, las cuales se explican a continuación:

Etapas 1. Diagnóstico de la situación actual de la GRH en la organización.

Esta fase se desarrolla en el capítulo 2, donde se analiza la situación de las principales áreas de la Gestión de los Recursos Humanos que fueron definidas por los especialistas involucrados en el estudio.

Etapa 2. Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo

La tendencia actual en el diseño de los sistemas de trabajo es hacia puestos de trabajo polivalentes o multihabilidades; en correspondencia con esta tendencia habrá que garantizar que los perfiles de competencia y puestos de trabajo no signifiquen una traba legal, sino un marco referencial con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

La consideración anterior evidencia la necesidad de trabajar en este sentido.

En el desarrollo de esta etapa se tuvo en cuenta las modificaciones en el diseño de los sistemas de trabajo, pues esto presupone la realización de los perfiles de cargo para los puestos que se encuentran dentro del estudio, teniendo en cuenta que solo existían definidas las funciones generales y los requisitos de cada uno de los puestos; se analizó además, las condiciones de trabajo del grupo de cargos estudiados y la seguridad e higiene ocupacional, entre otras.

Diseño de los perfiles de cargo

En esta sub.-etapa fueron diseñados los perfiles de cargo, sin tener en cuenta las competencias laborales, pues en las fases posteriores se enfatiza en ellas.

El primer paso realizado para la elaboración de estos perfiles fue la aplicación de las encuestas de Análisis del Puesto de Trabajo, en cada uno de los puestos de trabajo que conforman el área de Envase, posteriormente y con el intercambio realizado tanto con los propios trabajadores como con los especialistas de seguridad se diseñó la primera versión de los perfiles de cargo la cual se muestran conjuntamente con las competencias, más adelante se hará referencia a su ubicación.

Fase de planeamiento

En esta fase, todo el estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo y la confección de los perfiles de competencias fue cuidadosamente planeado. Las etapas desarrolladas en la fase de planeamiento fueron las siguientes:

Etapa # 3. Definición de los objetivos del estudio y del diseño de los perfiles de competencias.

Se debe definir el objetivo o (los objetivos) que se pretende alcanzar con la confección de los perfiles de competencias. Como se analizó anteriormente, un estudio de este tipo puede tener numerosas finalidades y objetivos, entre ellos: el reclutamiento, la selección de personal, la evaluación del desempeño y la capacitación, así como las demás prácticas de Recursos Humanos.

En la presente investigación el diseño de los perfiles de competencias estuvo dirigido a permitir la propuesta de acciones que permitan minimizar los problemas detectados en el diagnóstico en las áreas de Recursos Humanos seleccionadas para el estudio. O sea con el diseño de estos perfiles se crean las condiciones para su uso en los subsistemas de las Gestión de Recursos Humanos.

Etapa # 4. Determinación de los cargos que serán objeto de análisis y a los cuales se les elaborará el Perfil de Competencias.

Antes de iniciar el estudio, resulta de vital importancia, determinar los cargos y puestos de trabajo que van a ser analizados, ya que de ello, dependerán las técnicas y métodos a utilizar. Si existen numerosos puestos y/o cargos de iguales características, se puede seleccionar una muestra representativa de ellos y realizar el análisis solo sobre estos. Dado el caso de que existan numerosos cargos y puestos de trabajo, pero estos no presenten características similares, entonces será necesario, realizar el estudio para todos los cargos y puestos en cuestión.

En correspondencia con lo anterior y tomando como base el diagnóstico de Recursos Humanos realizado a la entidad se determinó comenzar este estudio con los puestos de: Operador Auxiliar de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia, específicamente para los puestos que son conocidos en la empresa como envasadores y selladores; y para Operador B de máquinas confirmadora y llenadora de envase específicamente para los puestos que son conocidos en la empresa como muletero y el pizarrista.

Al iniciar el estudio se realizó una sesión de trabajo con el Consejo de Dirección de la fábrica donde se les explicó a sus miembros los objetivos de la investigación, las

ventajas que reportaría la misma y se les impartió además una panorámica general del tema.

Etapa # 5. Selección del personal que va a realizar el estudio. Creación del grupo de expertos.

Una cuestión que habrá que resolver en todos los casos en que se lleve a cabo este tipo de estudios es la de ¿quién ha de elaborar los perfiles de competencias? Pueden adoptarse diversas soluciones: el ocupante del puesto, su jefe inmediato superior, un técnico del Departamento de Recursos Humanos, un consultor externo o una combinación de varios.

Cada opción tiene, evidentemente, sus ventajas y sus inconvenientes: el ocupante del puesto y su jefe inmediato superior conocen muy bien el puesto o cargo, pero no están familiarizados con la redacción de los perfiles y probablemente, serán poco objetivos en la selección y transcripción de la información.

Con el consultor externo puede ocurrir justamente lo contrario. Lo más habitual suele ser acudir a algún técnico del Departamento de Recursos Humanos y a un consultor externo para formar y entrenar al personal de la propia organización, en caso de ser necesario. Entre todos llevarán a cabo la elaboración de los perfiles, apoyándose en los ocupantes de los cargos y puestos de trabajo. De esta forma, se aprovecha la experiencia y el conocimiento de los consultores externos y se evitan los costos que supone contratar a uno o varios consultores externos para llevar a cabo todo este estudio.

La presente investigación se realizó por un equipo multidisciplinario de la propia fábrica, el cual estaba integrado por diversos especialistas de la entidad.

El grupo de expertos fue seleccionado utilizando los siguientes criterios:

- Experiencia y calificación profesional en la actividad que desempeña.
- Conocimiento profundo del puesto.
- 6 meses o 1 año de experiencia en la fábrica.

Una vez definidos los criterios de selección de los expertos se procede al cálculo del tamaño de la muestra. Para el efectivo desarrollo de este paso primeramente se decidió la proporción del error deseado al realizar la inferencia con los n expertos (p), el nivel

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado elaboración de los perfiles de competencia.

de precisión (i) y el nivel de confianza que se desee tomar. Seguidamente se pasa a calcular el tamaño de la muestra de expertos, auxiliándose de la fórmula que a continuación se expone:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

K = Depende del nivel de confianza y adopta:

Cuando $1-\alpha=95\%$ un valor de $K=2,6896$

$P=0.05$.

$i \leq 0,12$

$i = 0,11984$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{0.05 (1 - 0.05) 2.6896}{(0.11984)^2}$$

$n = 9$ expertos

Después de realizado el cálculo se definió el número de expertos por cargos (9).

Eta 6. Selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio y preparación del material de trabajo para el mismo.

En esta etapa, según la naturaleza y las características de los cargos y puestos de trabajo que deben ser analizados, se seleccionan los métodos de análisis más adecuados.

En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás. Se suelen utilizar métodos mixtos, debido a que la combinación de varios métodos, brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al aplicar cada método de forma independiente.

Se utilizaron en esta etapa varios métodos de análisis, pues difícilmente los cargos y puestos de trabajo son de naturaleza semejante y presentan características iguales. Entre los métodos seleccionados en este estudio para el registro de la información se

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado elaboración de los perfiles de competencia.

encuentran, cuestionarios de análisis de puestos **Anexo # 3**, entrevista, observación, dinámicas de grupo y el método de expertos.

Además en esta etapa se preparó todo aquello que iba a ser necesario para la realización del estudio, con el objetivo de elaborar los perfiles de competencias correspondientes.

Se definió además el contenido de los métodos seleccionados para registrar la información necesaria, con el objetivo de realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo y elaborar el perfil de competencias. En el caso del método de expertos se planificó bien cada ronda y la forma de realizar el mismo.

Etapa # 7. Entrenamiento al grupo de expertos en Gestión de Competencias:

En esta fase a todos los expertos seleccionados se les dio un entrenamiento en el tema de Gestión por Competencias, aportándoles en esencia las concepciones más actuales de la GRH, así como también la explicación del proceder del método a utilizar.

Etapa # 8. Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar

Una vez cumplidas las etapas anteriores, corresponde ahora explicarle a todo el personal, tanto a los directivos como a los empleados involucrados, qué se va a realizar un estudio para elaborar los perfiles, con el objetivo de que todos estén informados y tratar de obtener así, la máxima colaboración.

Como parte de este paso se reunió (como se explicó anteriormente) al Consejo de Dirección de la organización para comunicarle a todos los directivos los objetivos, el alcance y contenido del estudio que se va a realizar, así como las principales características de éste. Luego como segunda parte de esta etapa, se reunió al personal de la fábrica para informarles las características del estudio, los objetivos que se perseguían con este y lograr así la activa participación y motivación de los trabajadores en el mismo.

Fase de ejecución

En esta fase se lleva a cabo, la etapa de ejecución del estudio, en la cual se desarrollaron los pasos siguientes:

Paso 1. Registro de la información

Este paso se registró toda la información necesaria, referida a los distintos cargos y puestos de trabajo objeto de estudio, para elaborar los perfiles de competencia, a partir de los métodos seleccionados, en función de los cuales se preparó el material de trabajo.

En esta fase se definió además el formato que tendrían los perfiles de competencia, en correspondencia con los objetivos que se perseguían con la confección de los mismos.

En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para presentar estos resultados, existiendo una gran diversidad de criterios y formatos para estructurar la información registrada. Sin embargo, la mayor parte de los autores coinciden en clasificar la información en varias categorías. Teniendo en cuenta lo antes expuesto y dada la necesidad de garantizar que la presentación de la información contenida en los perfiles de competencias de los puestos de trabajo, sea homogénea para toda la organización, se propuso un formato estándar, donde se define la estructura del Perfil.

En el **Anexo 4** se muestra el formato de dicho perfil explicando las categorías definidas en el formato propuesto.

Paso 2: Aplicación del método Delphi, (A. Cuesta) a través de diferentes rondas que se explican a continuación:

1. *Desarrollo de la primera ronda.* En este paso a cada experto del grupo de forma individual se le entregó una hoja de papel en la que se le plantea:

Los perfiles de competencias superan los tradicionales perfiles de cargo ya que no solo incluyen los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que también incluyen las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño o sea querer hacer dicho trabajo.

Para la realización de los perfiles antes mencionados se necesita que usted responda a la siguiente pregunta:

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado elaboración de los perfiles de competencia.

¿Cuáles son los requisitos de personalidad y habilidades que deben poseer las personas para lograr un desempeño exitoso en este puesto X?

Posteriormente los especialistas que aplican el método analizaban los resultados y a través de la técnica de reducción de listado erradicaban repeticiones y similitudes, además de configurar una tabla donde se reflejaron las cualidades que determinaron los expertos.

Tabla #5: Primeras competencias definidas por los expertos.

Puesto de Trabajo	Competencia	
Envasador	Atención concentrada Agilidad manual Capacidad de conmutación	Capacidad física Disciplina
Sellador	Capacidad de conmutación Capacidad física	Agilidad manual Disciplina
Muletero	Capacidad de conmutación Capacidad física	Agilidad manual Disciplina
Pizarrista	Capacidad de análisis Capacidad de conmutación Liderazgo	Disciplina Memoria visual

2. *Segunda ronda:* Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde aparece la tabla confeccionada con anterioridad y se le pregunta: ¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente los requisitos de personalidad y habilidades para este puesto? Donde su opinión sea aceptada marque con una (X) y donde no este de acuerdo con un (-).

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado elaboración de los perfiles de competencia.

Luego de recogidas las respuestas de todos los expertos, se determina el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$$

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresada en porcentaje.

VN: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

VT: Cantidad total de expertos.

Los criterios donde $Cc \geq 60\%$ se toman en cuenta y donde $Cc \leq 60\%$ se desechan.

Luego de realizados los cálculos en correspondientes a esta etapa fueron desechadas las competencias:

- Capacidad de conmutación para el envasador.
- Memoria visual para el pizarrista.

3. *Desarrollo de la tercera ronda.* En esta ronda a los expertos se les preguntó: ¿En qué nivel considera usted que la persona debe poseer estos requisitos de personalidad y habilidades para lograr un desempeño exitoso en este puesto?

En este paso se les orienta a los expertos que (1) significa que debe poseerlo en un nivel bajo, (2) en un nivel medio y (3) en un nivel alto.

Recogida la información se pasa a la siguiente fase.

Procesamiento de los resultados. Este paso se efectuó un análisis estadístico donde se obtiene la moda y la media para cada una de las competencias definidas, a continuación se muestran los resultados:

Tabla #6: Resultado del procesamiento estadístico para el Puesto de Trabajo del Envasador

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Moda	Media
Atención concentrada	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2,8
Capacidad física	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1,6
Agilidad manual	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2,7
Disciplina Laboral	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1,8

Tabla #7: Resultado del procesamiento estadístico para el Puesto de Trabajo del Sellador

Sellador	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Moda	Media
Capacidad de conmutación	2	2	2	1	1	2	2	1	3	2	1.8
Capacidad física	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2.6
Agilidad manual	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2.4
Disciplina Laboral	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1.8

Tabla #8: Resultado del procesamiento estadístico para el Puesto de Trabajo del muletero.

Muletero	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Moda	Media
Capacidad de conmutación	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2.6
Capacidad física	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2.6
Agilidad manual	2	2	1	2	3	2	1	3	2	2	2
Disciplina Laboral	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1.8

Tabla #9: Resultado del procesamiento estadístico para el Puesto de Trabajo del Pizarrista

Pizarrista	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Moda	Media
Capacidad de conmutación	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2
Capacidad de análisis	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2.7
Disciplina Laboral	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1.8
Liderazgo	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2.4

4. *Desarrollo de sesiones de trabajo en grupo con los expertos.* Luego de un profundo y exhaustivo análisis del manual de normas y procedimientos, de los perfiles de cargo diseñados en la fase anterior, de los cuestionarios y de la utilización de los criterios sobre las cualidades o requisitos de personalidad y habilidades que aportaron los expertos se llega a la confección de las competencias de los diferentes puestos del área objeto de estudio.

Obtenidas las competencias se pasó a la confección del Perfil de Competencias.

Paso 3. Redacción y presentación de la primera versión de los perfiles de competencias al grupo de expertos:

En esta etapa además se redactó de acuerdo con la información registrada, una primera versión de los perfiles de competencias de los diferentes puestos, según el formato propuesto para estos fines.

La experiencia demuestra que no existen esquemas fijos que seguir para la redacción y presentación de los perfiles de competencia, aunque los expertos sugieren que se use un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente, evitando toda expresión que no de información exacta y necesaria, así como todo tipo de valoraciones y juicios propios del personal que redacta los perfiles de competencias. Estos perfiles aparecen en el **Anexo 5**.

Fase de implantación

Es importante destacar que la entidad continuará en esta fase, por lo que en lo adelante este trabajo refiere los lineamientos o fases a seguir para terminar dichos perfiles.

En esta fase se llevará a cabo la etapa de prueba e implantación de los profesiogramas, en la cual se seguirán los pasos siguientes:

Paso 1. Prueba de los perfiles de competencias.

Poner un tiempo a prueba el Perfil de Competencia es muy útil, debido a que esto posibilita el desarrollo de acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo; según el criterio de varios autores consultados; este enriquecimiento se puede propiciar a través de las acciones siguientes:

Otorgando libertad a los trabajadores para decidir sobre los métodos de trabajo, secuencia y ritmo.

Inculcando en los trabajadores un sentido de responsabilidad

Promoviendo la participación de los trabajadores.

Proporcionando a las personas retroalimentación sobre su desempeño.

Asegurando que los trabajadores conozcan, como sus tareas contribuyen al producto final.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado elaboración de los perfiles de competencia.

Implicando a los trabajadores en el análisis y cambio del medio ambiente del trabajo.

En la Literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para prefijar el tiempo de duración del período de prueba de los perfiles. Sin embargo, la experiencia atendiendo al factor aprendizaje demuestra, en estos casos, establecer un período de prueba entre 1 y 3 meses como máximo. Atendiendo a esto se determinará un período de prueba de los perfiles de 3 meses y durante ese tiempo se valorará en que medida era necesario un reajuste de los mismos.

Paso 2. Presentación de la versión final de los perfiles de competencia.

En este paso se incluirán las correcciones oportunas, derivadas, como resultado, del período de prueba, para la presentación de la redacción definitiva de los perfiles de competencia.

Paso 3. Aprobación de los perfiles.

Una vez redactada la versión final de los perfiles de competencia, se someterá a la consideración de los trabajadores y de los directivos para su correspondiente aprobación.

Paso 4. Implantación de los perfiles de Competencia.

La aprobación definitiva de los perfiles por parte de todos los niveles competentes, posibilitará la implantación de estos en la organización.

Para la implantación de los mismos, se planifican sesiones de capacitación para todo personal, tanto a los directivos como a los trabajadores. En estas sesiones se analizan la importancia del conocimiento de las competencias de cada cargo y puesto de trabajo y su influencia en la calidad del servicio que se presta.

Fase de seguimiento

Esta fase incluye de hecho la etapa de seguimiento (monitoreo) de los Perfiles de Competencia.

Esta etapa se establecerán revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, debido a modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la organización como en el

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado elaboración de los perfiles de competencia.

diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, que provocaran cambios en dichos perfiles de competencias.

Para garantizar el éxito de la aplicación del procedimiento propuesto se trabaja constantemente para lograr la implicación de todo el personal en las concepciones modernas de la Gestión de Recursos Humanos y en este caso específico, con aquellas cuestiones relacionadas con la Gestión de Competencias. Es importante destacar además que todo personal se familiarizó con el proceso de manera que se obtuvo la máxima colaboración al respecto.

Propuesta de utilización de los Perfiles de Competencia

Teniendo en cuenta que se poseen los perfiles de competencia para los puestos del área de envase, se propone que se diseñen nuevos procedimientos para las esferas de la Gestión de Recursos Humanos escogidas en el estudio, donde se incluyan estos procedimientos.

A continuación se brinda una tabla resumen que pretende mostrar las posibles acciones que se pueden desarrollar por la empresa, mientras no se diseñen los nuevos procedimientos.

Tabla #10: Propuesta de utilización de los perfiles de competencias.

Área de Recursos Humanos	Propuesta de utilización
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none">➤ Brindarlos para ampliar la información a los interesados de los puestos vacantes.➤ Mostrar las competencias que debe poseer el personal idóneo para el puesto de trabajo que se propone.
Selección	<ul style="list-style-type: none">➤ Brindarlo a especialistas que realizan la selección para que posea más información del puesto de trabajo.➤ Utilizarlos para comprobar si los candidatos poseen las competencias necesarias.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado elaboración de los perfiles de competencia.

Área de Recursos Humanos	Propuesta de utilización
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none">➤ Crear indicadores que evalúen las competencias laborales del personal.➤ Objetivizar los indicadores a partir de las dimensiones propuestas en los perfiles.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none">➤ Realizar la capacitación sobre la base de las competencias requeridas para el desempeño de cada puesto en particular.➤ Determinar las Necesidades de aprendizaje a partir del resultado de las evaluaciones del desempeño.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III.

- Para la confección de los de los Perfiles de Competencia se utilizó el procedimiento diseñado por Marrero 2007, se conformaron dentro del procedimiento los perfiles de cargo, y se aplicó el método de expertos o Delphi por rondas, el cual permite determinar con efectividad las competencias del puesto.
- Como resultado de la aplicación del procedimiento anterior se diseñaron 4 perfiles de competencias, los que introducen nuevos elementos con respecto a las áreas de recursos humanos ya existentes anteriormente, como son: la misión del puesto, las competencias, documentos del puesto, equipamiento, características de personalidad y habilidades, normas, procedimientos y las competencias laborales con sus dimensiones.
- Se realiza una propuesta de utilización de los perfiles diseñados para la mejora de las áreas de gestión de los recursos Humanos seleccionadas para el estudio.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- Se realizó un análisis bibliográfico que permitió conocer el estado actual de las competencias laborales y su realización con las prácticas de recursos humanos
- se hizo un diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos en la empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos, seleccionando 4 áreas fundamentales para profundizar con las competencias laborales.
- Se elaboraron los perfiles de competencia de los puestos de trabajo del área de envase que intervienen en el proceso de fabricación de Pastas Alimenticias de la Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Implementar las dos últimas etapas del procedimiento propuesto.
- Validar las competencias determinadas en los perfiles diseñados.
- Extender el diseño de los perfiles a los demás puestos de la empresa.

Bibliografía

Bibliografía

ARTIDIELLO DELGADO, I. (Diciembre 2008) Competencias: un nuevo reto (II): Perfil de Competencias.

CUESTA SANTOS, A. (1999) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, La Habana, Editorial Academia.

CUESTA SANTOS, A. (2002) Gestión del conocimiento Análisis y proyección de los Recursos Humanos. La Habana, Editorial Academia.

DELGADO, D. (2000) *Modelos de Gestión de competencias*.

JIMÉNEZ JIMÉNEZ, D. La Gestion de recursos humanos y la innovación en la empresa. *XI Congreso nacional de la ACEDE*. España.

NORTON, R. (2006) Las competencias laborales, necesidad emperarial. *Centro de Educación y Capacitación para el Empleo* Columbus, USA, Universidad del Estado de Ohio.

OFICINA NACIONAL, N. (2007) Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

OIT (2007) LAS 40 PREGUNTAS MAS FRECUENTES SOBRE COMPETENCIA LABORAL. CINTERFOR.

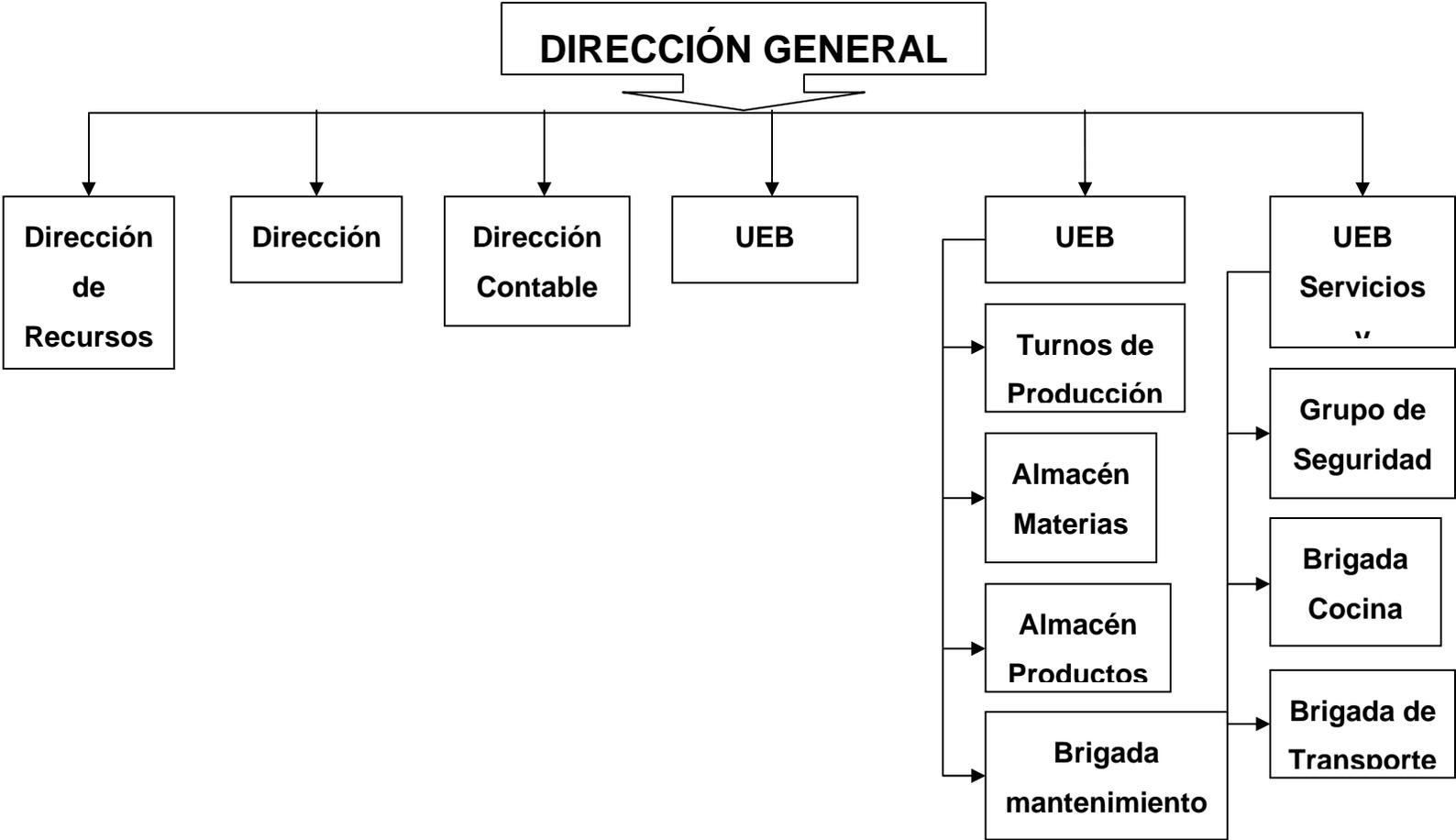
PAEZ MENDEZ, R. (Febrero, 2009) La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad.

RODRÍGUEZ, A. (2006) Diseño de Perfiles por Competencias. Venezuela.

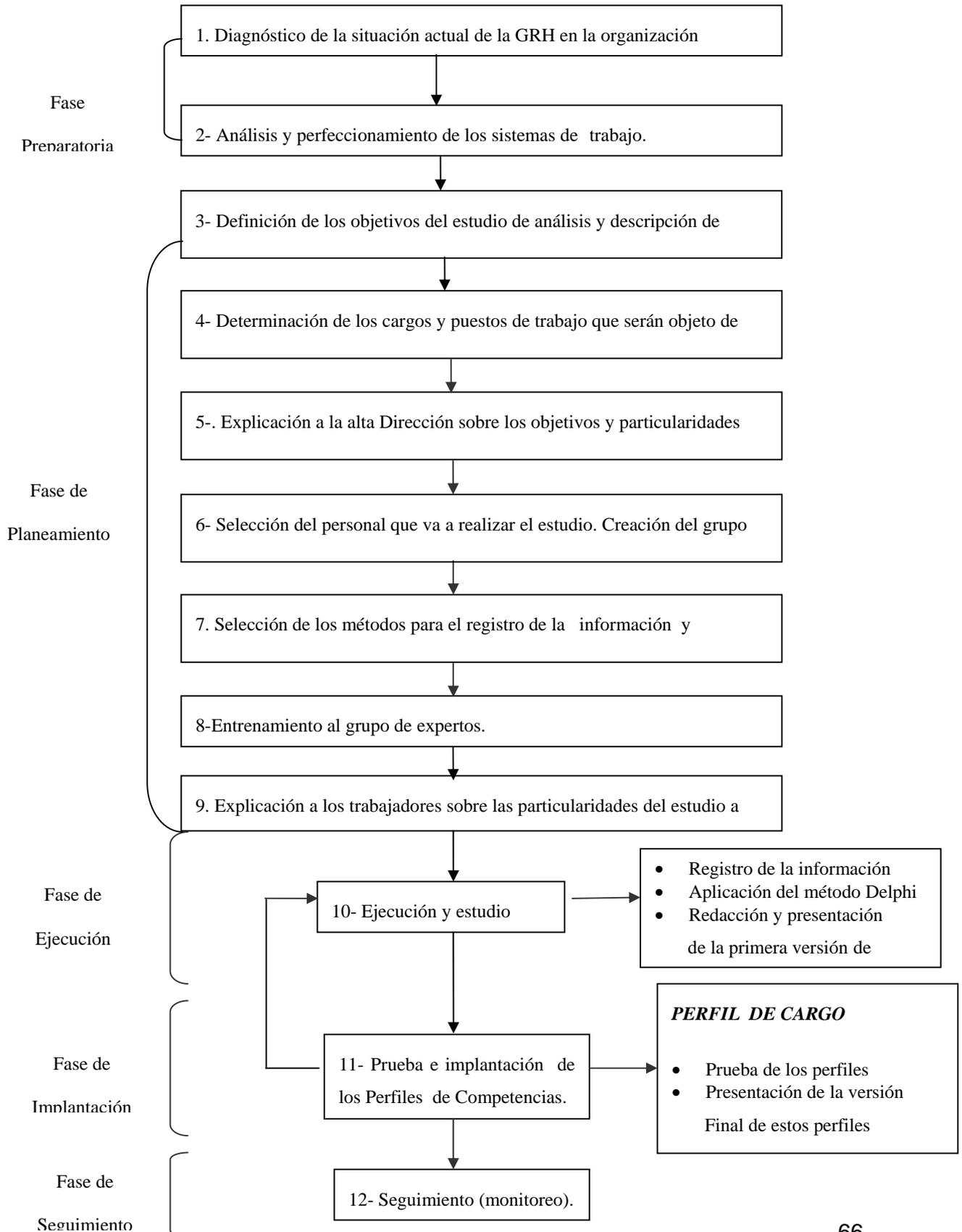
VALLE LEON, I. Competencias Laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional.

ANEXOS.

ANEXOS.#3 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA FÁBRICA DE PASTAS ALIMENTICIAS DE CIENFUEGOS



ANEXO# 2 Procedimiento utilizado para la realización del estudio.



ANEXOS 3: Encuesta aplicada para el Análisis de los Puestos.

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

1- IDENTIFICACIÓN.

- Denominación del puesto de trabajo: _____.
- Área: _____.
- Departamento: _____.
- Subdirección: _____.
- Categoría Ocupacional: () Obrero. () Técnico. () Administrativo.
() Dirigente. () Servicio.
- Grupo Salarial (Ejemplo: VIII): _____.
- Fecha de Análisis: _____.

• Relación con su superior jerárquico.

Un elemento fundamental a tener en cuenta y por ende a mejorar dentro de la organización, es la relación de trabajo que se establece entre usted, su jefe inmediato o en su caso, con otras personas de las que reciba órdenes. Nos gustaría que nos describa los aspectos principales de estas relaciones que a su criterio podrían mejorarse.

1. _____.
2. _____.
3. _____.
4. _____.
5. _____.

Ejemplo: Me gustaría que fuera más comunicativo, que me aclarase mejor cuál es mi responsabilidad, tener más reuniones de trabajo para evacuar dudas, etc.

- Indique otras personas de las que recibe ordenes de trabajo pero de las que no depende directamente (jerárquicamente):

Nombre	Tipo de órdenes	Frecuencia		
		Elevada	Media	Poca

- Número de empleados del puesto: _____ de ellos: Mujeres ____ Hombres _____

De forma general diga

- ¿En qué consiste su trabajo? (**MISIÓN**)

Ejemplo: Aplicación de los métodos y técnicas de computación al proceso tecnológico para garantizar una elevada productividad y eficiencia en la Empresa.

- Actividades principales de su puesto de trabajo.

TAREAS DIARIAS: Debe describir todas las tareas que realiza diariamente, en orden de importancia, señalando el tiempo de duración. Especifique para cada

Anexos

tarea, separadamente, **Lo que hace** (acción), **Cómo lo hace** (método), y **Para que lo hace** (resultado esperado).

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

Ejemplo: Realizar el cierre de personal de la empresa (acción), recolectando y

analizando los cierres realizados en las áreas (método), para el pago del salario a los trabajadores (resultado esperado), Duración 4 horas (tiempo de duración).

TAREAS PERIÓDICAS: Debe enunciar los trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo (quincenal, semanal, mensual, etc.), indicando la periodicidad de cada tarea. *Usted debe seguir el mismo ejemplo utilizado en el caso anterior.*

1.

2.

3.

4.

5.

6.

TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES: Enunciar las tareas que rara vez le encomiendan. *Usted debe seguir el mismo ejemplo utilizado en el caso anterior.*

1.

2.

3.

• Decisiones importantes.

Indique las decisiones más importantes que toma en su trabajo, especificando si las consulta previamente con alguien

DECISIÓN	LA CONSULTA CON
1. <hr/>	<hr/>
2. <hr/>	<hr/>
3. <hr/>	<hr/>
4. <hr/>	<hr/>

• Dificultades encontradas en su trabajo.

Las tareas mencionadas en los apartados anteriores no recogen las dificultades imputables a la organización, con la que usted se enfrenta para llevarlas a cabo. Nos gustaría que de una forma abierta y lo más exhaustiva posible escriba todos los problemas con los que usted se encuentra y que en su opinión serían mejorables.

Ejemplo: La información del ausentismo de las áreas, existente cada día, debería recibirla, pero nunca llega a tiempo; La computadora es muy lenta y se atrasan los trabajos.

Anexos

1.

2.

3.

4.

5.

• Necesidades a cubrir.

Es muy posible que al desarrollar su trabajo usted halla detectado ciertas carencias que en el caso de poderlas cubrir, mejorarían el resultado del mismo.

Estas carencias pueden ser de formación (*Ejemplo: Necesitaría interpretar un balance*), de información (*Ejemplo: Necesitaría conocer obligaciones contractuales con los proveedores*), de equipos (*Ejemplo: Necesitaría una fotocopidora*) y otras que usted halla detectado.

Le pedimos que nos indique cuales son esas carencias y por qué piensan que mejorarían su trabajo.

1.

2.

Anexos

3.

4.

- Información recibida en el puesto. Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o el trámite que se le da

Documento	Personal que lo envía y Dpto. a que pertenece	Frecuencia de envío	Uso o trámite

- Información emitida en el puesto. Enumere los documentos que se elaboran y envían a los puestos.

Documento	Departamento al que se envía	Personal o puesto al que se envía	Frecuencia de envío

II- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren para realizar las tareas de su puesto. Mencione el nombre e indique marcando con una “X”, cuál es el grado de dominio necesario.

Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental

III- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Marque los conocimientos teóricos o indispensables (no los que son deseables) para desempeñar su puesto los cuales son equivalentes a:

a) ___ Primaria.

b) ___ Secundaria.

- c) ___ Nivel Medio Superior.
- d) ___ Nivel Superior.
- e) ___ Comercio.
- f) ___ Taquigrafía.
- g) ___ Mecanografía.
- h) ___ Secretaria.
- i) ___ Cursos Especiales.
- j) ___ Idioma
- k) ___ Redacción.
- l) ___ Control de la calidad.
- m) ___ Trabajo con archivo.
- n) ___ Aritmética.
- ñ) ___ Computación.
- o) ___ Contabilidad.
- p) ___ Costo.
- q) ___ Finanzas.
- r) ___ Otras (especifique)

- Indique la experiencia mínima que se requiere para desempeñarse, a cabalidad, dentro de su puesto de trabajo. Señale con una X la casilla correspondiente:

Ninguna. De 6 meses a 1 año. Hasta 6 meses. Otra (especifique el tiempo).

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

Años		Nombre del cargo ocupado	
-	Experiencia de	_____	como
<hr/>			
-	Experiencia de	_____	como
<hr/>			
-	Experiencia de	_____	como
<hr/>			

- Adiestramiento requerido.

Especifique si se necesita, algún tipo de adiestramiento para ocupar el cargo:

Si No En caso afirmativo seleccione de las siguientes variantes la forma que considere mejor.

Postgrado

Cursos específicos intensivos

Conferencias

Prácticas

Otros: _____. ¿Cuáles? _____

V- RESPONSABILIDAD.

El puesto requiere ser responsables de bienes? Si No

- En caso afirmativo, marque con una "X" lo que corresponda:

Elementos a cargo	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Maquinaria y equipos		
Equipos de oficina		
Dinero o valor		

Materias primas		
Productos		
Informaciones confidenciales		
Por trámite, proceso o procedimiento		
Por el trabajo de otros		
Otros		

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X")
 - a) _____ Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
 - b) _____ Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
 - c) _____ Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
 - d) _____ Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público.

Si ___ No ___

- En caso afirmativo:

Tipo de contacto _____ ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?

1) _____ Personal

2) _____ Por teléfono.

3) _____ Por correspondencia.

- Impacto de su trabajo sobre la organización.

En el desarrollo de su trabajo es posible que usted pueda cometer errores involuntarios.

No interesaría conocer que tipo de errores puede cometer en su trabajo, el por qué pueden producirse y su opinión sobre el impacto que estos errores pueden tener sobre la Empresa.

Ejemplo: Imputaciones contables incorrectas, debido a premuras de tiempo que pueden dar lugar a decisiones erróneas.

1.

2.

3.

• Los resultados de su trabajo afectan:

- a) _____ Parcialmente a personas de su nivel.
- b) _____ El servicio al público.
- c) _____ El trabajo de la unidad.
- d) _____ El desarrollo de su departamento.
- e) _____ Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

• Habilidades:

Indique (X) el tipo de habilidad para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Habilidad manual			
Habilidad visual			
Habilidad verbal			
Habilidad viso motriz			
Habilidad auditiva			

VI- CONDICIONES DE TRABAJO.

• Marque Con una "X" las condiciones en que se realiza su trabajo:

Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación				
Ventilación				
Ruido				
Limpieza				

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones y marque con una "X" el caso que corresponda:

Aspecto	Esporádico	Intermitente	Constante
Olores			
Emanaciones			
Humedad			
Resequedad			
Corriente de aire			
Frio			
Ruído			
Calor			
Câmbios bruscos de temperatura			
Espacios reducidos			
Materiales químicos			
Ácido			
Humo			
Grasas			
Aceites			
Vapor			

Lugares altos			
Otros			

Especifique _____ en _____ este _____ último caso _____

- Su trabajo se desarrolla en (marque con una "X" el porcentaje correspondiente por jornada laboral).

Lugar	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
Interior				
Exterior				
Entra y sale				
En vehículo automotor				

- Esfuerzo físico.

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo.

___ Ligero. ___ Mediano. ___ Grande. ___ Frecuentemente.

- En la realización de su trabajo debe mantener una posición (marque con una "X")

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado				
De rodillas				
Parado				
Subiendo				
Corriendo				
Empujando				

Trabajando con los dedos				
Sentado				
Otras				

Especifique en este último caso _____

- En su trabajo está expuesto a: (marque con una "X" la posibilidad de ocurrencia)

Accidentes	Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Caídas				
Choques				
Eléctricos				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Raspaduras				
Otros				

Especifique en este último caso _____

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo: (marca con una "X" la posibilidad)

Enfermedades	Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Alergias				
Oído				
Vista				
Aparato Respiratorio				

Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Otros				

Especifique en este último caso _____

VII- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia	Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Capacidad de análisis				
Capacidad de síntesis				
Razonamiento lógico				
Orientación a resultados				
Capacidad de coordinación				
Trasmitir ideas				
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)				
Capacidad de expresión y comunicación				
Capacidad de negociación				
Imaginación				
Atención concentrada				
Atención distribuida				
Honestidad				
Persuasión				
Iniciativa				
Creatividad				

Dotes de mando				
Disponibilidad para viajar				
Concentración mental				
Memoria visual				
Memoria a largo plazo				
Memoria inmediata				
Liderar grupos de trabajo				
Motivar a otros				
Planificación y organización				
Orientación a clientes				
Capacidad de escucha.				
Enseñar o capacitar				
Asesorar				
Reclutar personal				
Relaciones públicas				
Trabajos en equipos				
Discreción				
Disciplina				
Lealtad				
Otros				

Especifique en este último caso _____

VIII- OTROS ASPECTOS DE INTERÉS.

Indique, si lo considera oportuno, otros aspectos y circunstancias sobre su puesto de trabajo que considere significativos y no halla podido expresar en los puntos anteriores.

IX- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA.

- Experiencia mínima (tiempo): _____
- Sexo: _____
- Edad mínima _____ Edad máxima: _____
- Tipo de contrato:
 - a) _____ Por tiempo determinado.
 - b) _____ Por tiempo indeterminado.
 - c) _____ A prueba.
 - d) _____ Por el servicio social.
 - e) _____ A domicilio.
 - f) _____ Otro(especifique). _____.

- Requisitos físicos:

- Cualidades intelectuales:

- o Antigüedad en el puesto:

ANEXO# 4 FORMATO DEL PERFIL DE COMPETENCIA

Identificación del cargo:

Nombre del puesto

Fecha de elaboración

Categoría ocupacional

Grupo escala

Salario básico

Organigrama del puesto

Contenido del Puesto

Misión:

Tareas diarias:

Tareas periódicas:

Tareas ocasionales:

Equipamiento de trabajo:

Aparato o maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud
Maquina envasadora		

Nivel de formación y responsabilidad.

Formación general

Formación Específica

Responsabilidad:

Elementos a cargo	Parcial	total
Maquinarias y Equipos		
Productos		

Condiciones de trabajo

Condiciones en las que se realiza

Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación				
Ventilación				
Ruido				
Limpieza				

Condiciones a soportar

Aspecto	Esporádico	Intermitente	Constante
Ruido			
Calor			
Cambios bruscos de temperatura			
Espacios reducidos			

Posición que mantiene en la realización del trabajo

Posición	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
Agachado				
De rodillas				
Parado				
Trabajando con los dedos				
Sentado				

Riesgos y enfermedades expuestos

Riesgo	Elevada	Considerable	Escasa	Remota

Enfermedad a que está expuesto	Elevada	Considerable	Escasa	Remota

Competencias requeridas

Competencia	Dimensiones

ANEXO # 5: Perfiles de competencias diseñados.

PERFILES DE COMPETENCIA

Identificación del cargo:

Nombre del puesto: Operador Auxiliar de elaboración de productos de la industria alimenticia (Envasador]

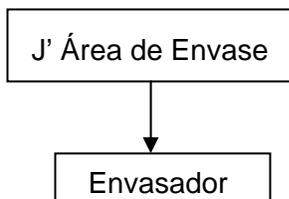
Fecha de elaboración: Mayo 2009

Categoría ocupacional: Obrero

Grupo escala: III

Salario básico: 240

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión:

Envasar paquetes de pastas alimenticias con la calidad requerida para su futuro embalaje.

Realiza otras labores a fines de similar complejidad, según se requiera.

Tareas diarias:

Envasar, llenar, manipular y empacar los productos del proceso de fabricación de pastas alimenticias (Paquetes de Espaguetis).

Abastece, habilita clasifica, selecciona, prepara, envasa y revisa pastas alimenticias, materiales e informa sobre cualquier anomalía que presenten las mismas y separa aquellas que se encuentren en mal estado.

Controlar el adecuado sellaje y la fecha de los paquetes que manipula.

Cumple las normas de procesos establecidas

Cumple las normas higiénicas sanitarias y las reglas de seguridad y salud del trabajo.

Tareas periódicas:

Participar los días de mantenimiento en la limpieza de las áreas.

Tareas ocasionales:

Envasar pastas a granel y sellar paquetes.

Equipamiento de trabajo:

Aparato o maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud
Maquina envasadora	x	

Nivel de formación y responsabilidad.

Formación general:

Graduado de noveno grado con curso de habilitación aprobado.

Saber las especificaciones establecidas en las normas de proceso

Conocer la, preparación, manipulación, funcionamiento y conservación de las herramientas y medios que utiliza.

Conocer las normas higiénicas sanitarias y las reglas de seguridad y salud en el trabajo.

Responsabilidad:

Elementos a cargo	Parcial	total
Maquinarias y Equipos	X	
Productos	X	

Condiciones de trabajo

Condiciones en las que se realiza

Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación				x
Ventilación		x		
Ruido		x		
Limpieza			x	

Condiciones a soportar

Aspecto	Esporádico	Intermitente	Constante
Ruido			x
Calor			x
Cambios bruscos de temperatura	x		
Espacios reducidos	x		

Posición que mantiene en la realización del trabajo

Posición	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
Agachado			X	
De rodillas				X
Parado			X	
Trabajando con los dedos	X			
Sentado		X		

Riesgos y enfermedades expuestos

Riesgo	Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Golpe			x	

Enfermedad a que está expuesto	Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Contracciones musculares		x		

Competencias requeridas

Competencia	Dimensiones
Atención concentrada	➤ Evitar la distracción de la tarea mientras se encuentra laborando.
Agilidad manual	➤ Poseer rapidez a la hora de envasar los paquetes de productos terminados. ➤ Evitar el abarrotamiento de productos en el puesto de trabajo.
Capacidad física	➤ Soportar la carga física a que está expuesto en el puesto de trabajo
Disciplina	➤ No ausentarse del puesto de trabajo durante la jornada laboral. ➤ Cumplir con las normas de seguridad y salud del trabajo. ➤ Mantener una actitud respetuosa con sus compañeros de trabajo. ➤ Usar adecuadamente el uniforme.

PERFILES DE COMPETENCIA

Identificación del cargo

Nombre del puesto: Operador Auxiliar de elaboración de productos de la industria alimenticia (Sellador]

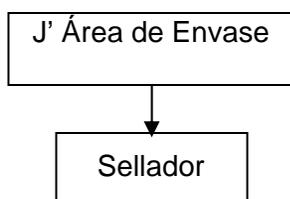
Fecha de elaboración: Mayo 2009

Categoría ocupacional: Obrero

Grupo escala: III

Salario básico: 240

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión: Sellar las bolsas de pastas alimenticias, tanto a granel como por paquetes asegurando su calidad para la futura comercialización.

Tareas diarias:

Sellar las bolsas de pastas alimenticias tanto a granel como por paquetes, controlando que adecuadamente.

Asegurar que la fecha y el pesaje del producto estén correctos.

Informa sobre cualquier anomalía que presente el producto y separa aquellos que se encuentren en mal estado.

Cumple las normas de procesos establecidas

Cumple las normas higiénicas sanitarias y las reglas de seguridad y salud del trabajo.

Tareas periódicas:

Participar los días de mantenimiento en la limpieza de las áreas

Tareas ocasionales:

Reenvasar bolsas y cambiar las que se rompen.

Equipamiento de trabajo:

Aparato o maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud
Maquina selladora		x

Nivel de formación y responsabilidad.

Formación general:

Graduado de noveno grado con curso de habilitación aprobado.

Saber las especificaciones establecidas en las normas del proceso

Conocer la, preparación, manipulación, funcionamiento y conservación de las herramientas y medios que utiliza.

Conocer las normas higiénicas sanitarias y las reglas de seguridad y salud en el trabajo.

Responsabilidad:

Elementos a cargo	Parcial	total
Maquinarias y Equipos	X	
Productos	X	

Condiciones de trabajo

Condiciones en las que se realiza

Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación	x			x
Ventilación		x		
Ruido				
Limpieza				x

Condiciones a soportar

Aspecto	Esporádico	Intermitente	Constante
Corriente de aire	x		
Ruido			x
Calor			x
Cambios bruscos de temperatura	x		
Espacios reducidos	x		

Posición que mantiene en la realización del trabajo

Posición	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
Corriendo			x	
Empujando	x			
Parado	x			
Trabajando con los dedos	X			
Sentado		X		

Riesgos y enfermedades expuestos

Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Quemadura		x	
Raspaduras	x		
Golpes		x	
Caídas en el mismo nivel			x

Enfermedad a que está expuesto	Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Contracciones musculares		x		

Competencias requeridas

Competencia	Dimensiones
Capacidad física	➤ Soportar la carga física a que está expuesto en el puesto de trabajo.
Capacidad de conmutación	➤ Posibilidad de cambiar de tipo de producto con facilidad sin que incida en la calidad de la tarea.
Agilidad manual	➤ Poseer rapidez a la hora de sellar las bolsas de productos terminados. ➤ Evitar el abarrotamiento de productos en el puesto de trabajo.
Disciplina	➤ No ausentarse del puesto de trabajo durante la jornada laboral. ➤ Cumplir con las normas de seguridad y salud del trabajo. ➤ Mantener una actitud respetuosa con sus compañeros de trabajo. ➤ Usar adecuadamente el uniforme.

PERFILES DE COMPETENCIA

Identificación del cargo:

Nombre del puesto: Operador B de maquinas conformadora y llenadora de envase
(Muletero).

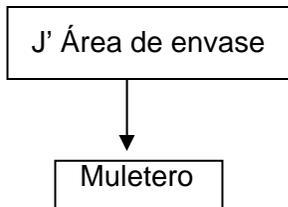
Fecha de elaboración: Mayo 2009

Categoría ocupacional: Obrero

Grupo escala: VI

Salario básico: 260

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión: Envasa y sella las bolsas de muletas para su posterior comercialización.

Tareas diarias:

Envasar las muletas, sellando las bolsas de las mismas.

Recoger el espaguete de rechazo.

Velar por el buen funcionamiento de la máquina desfiladora.

Manipula máquinas semiautomáticas y mecánico manuales de envase ó envoltura, de productos alimenticios tales como máquinas llenadoras y selladoras de pastas alimenticias Comprueba el abastecimiento de materias prima, productos o materiales para la envoltura y alimenta el equipo en caso que lo requiera.

Controla la salida del producto envasado.

Comprueba que el producto envuelto ó envasado se ajuste a las especificaciones establecidas y rechace los que presentan defectos.

Cumple las normas de procesos establecidas

Cumple las normas higiénicas sanitarias y las reglas de seguridad y salud del trabajo.

Realiza otras labores a fines de similar complejidad, según se requiera.

Tareas periódicas:

Participar los días de mantenimiento en la limpieza y conservación del equipo.

Tareas ocasionales:

Solucionar pequeñas roturas que se presenten en la máquina desfiladora.

Equipamiento de trabajo:

Aparato o maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud
Maquina desfiladora	x	

Nivel de formación y responsabilidad.

Formación general:

Graduado de noveno grado con curso de habilitación aprobado.

Saber las especificaciones establecidas en las normas del proceso

Conocer la, preparación, manipulación, funcionamiento y conservación de las herramientas y medios que utiliza.

Conocer las normas higiénicas sanitarias y las reglas de seguridad y salud en el trabajo.

Elementos a cargo	Parcial	Total
Maquinarias y Equipos	X	
Materias primas	X	

Condiciones de trabajo

Condiciones en las que se realiza

Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación	x			x
Ventilación		x		
Ruido				
Limpieza				x

Condiciones a soportar

Aspecto	Esporádico	Intermitente	Constante
Corriente de aire	x		
Ruido			x
Calor			x
Cambios bruscos de temperatura	x		

Espacios reducidos	x		
--------------------	---	--	--

Posición que mantiene en la realización del trabajo

Posición	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
Agachado			x	
Subiendo			x	
Parado			x	
Trabajando con los dedos	X			
Sentado			x	

Riesgos y enfermedades expuestos

Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Quemadura		x	
Raspaduras	x		
Golpes		x	
Caídas en el mismo nivel	x		

Enfermedad a que está expuesto	Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Contracciones musculares		x		

Competencias requeridas

Competencia	Dimensiones
Capacidad física	➤ Soportar la carga física a que está expuesto en el puesto de trabajo.
Capacidad de conmutación	➤ Posibilidad de cambiar de tipo de actividad con facilidad sin que incida en la calidad de la tarea.
Agilidad manual	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poseer rapidez a la hora de sellar las bolsas de productos terminados. ➤ Evitar el abarrotamiento de productos en el puesto de trabajo. ➤ Evitar que se derramen las muletas fuera de la bolsa.

Disciplina	<ul style="list-style-type: none">➤ No ausentarse del puesto de trabajo durante la jornada laboral.➤ Cumplir con las normas de seguridad y salud del trabajo.➤ Mantener una actitud respetuosa con sus compañeros de trabajo.➤ Usar adecuadamente el uniforme.
------------	---

PERFILES DE COMPETENCIA

Identificación del cargo:

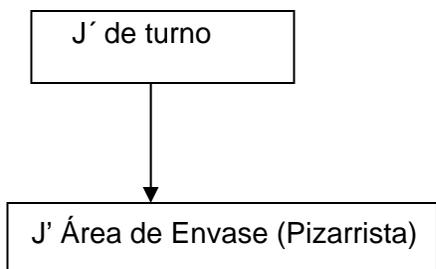
Nombre del puesto: Operador B de maquinas conformadora y llenadora de envase
(Pizarrista)

Fecha de elaboración: Mayo 2009

Categoría ocupacional: Obrero

Grupo escala: VI

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión: Operar las máquinas de envase, controlar al calidad del producto y velar por el orden interior del área.

Tareas diarias:

Envasar muletas y recoger todo el espaguetis de rechazo y velar por el buen funcionamiento de la maquina desfiladora.

Manipula máquinas semiautomáticas y mecánico manuales de envase ó envoltura, de productos alimenticios tales como máquinas llenadoras y selladoras de pastas alimenticias Comprueba el abastecimiento de materias prima, productos o materiales para la envoltura y alimenta el equipo en caso que lo requiera

Controla la salida del producto envasado.

Comprueba que el producto envuelto ó envasado se ajuste a las especificaciones establecidas y rechazar los que presentan defectos.

Cumple la s normas de procesos establecidas

Cumple las normas higiénicas sanitarias y las reglas de seguridad y salud del trabajo.

Realiza otras labores a fines de similar complejidad, según se requiera.

Tareas periódicas:

Participar los días de mantenimiento en la limpieza y conservación del equipo.

Tareas ocasionales:

Solucionar pequeñas roturas que se presenten en la máquina desfiladora.

Equipamiento de trabajo:

Aparato o maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud
Maquina desfiladora		x

Nivel de formación y responsabilidad.

Formación general:

Graduado de noveno grado con curso de habilitación aprobado.

Saber las especificaciones establecidas en las normas del proceso

Conocer la, preparación, manipulación, funcionamiento y conservación de las herramientas y medios que utiliza.

Conocer las normas higiénicas sanitarias y las reglas de seguridad y salud en el trabajo.

Elementos a cargo	Parcial	Total
Maquinarias y Equipos		X
Materias primas		X

Condiciones de trabajo

Condiciones en las que se realiza

Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación				x
Ventilación		x		
Ruido		x		
Limpieza			x	

Condiciones a soportar

Aspecto	Esporádico	Intermitente	Constante
Corriente de aire	x		
Ruido			x
Calor			x
Cambios bruscos de temperatura	x		
Espacios reducidos	x		

Posición que mantiene en la realización del trabajo

Posición	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
Agachado			x	
Subiendo				x
Parado		x		
Trabajando con los dedos				
Sentado			x	

Riesgos y enfermedades expuestos

Elevada	Considerable	Escasa	Remota
Raspaduras		x	
Golpes		x	
Caídas en el mismo nivel		x	

Competencias requeridas

Competencia	Dimensiones
Capacidad de análisis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar correctamente las decisiones a la hora de programar la máquina. ➤ Cambiar la fecha de elaboración en el momento necesario.
Capacidad de conmutación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilidad de cambiar de tipo de actividad con facilidad sin que incida en la calidad de la tarea.
Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No ausentarse del puesto de trabajo durante la jornada laboral. ➤ Cumplir con las normas de seguridad y salud del trabajo. ➤ Mantener una actitud respetuosa con sus compañeros de trabajo. ➤ Usar adecuadamente el uniforme.

