

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL
SUM CRUCES



Título:

**Diseño de perfiles de competencia para puestos de
trabajo del área de producción de la Fábrica de Pastas
Alimenticias Cienfuegos.**

Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial

Autor: Yoexis Monzón Hernández

Tutor: Ing. Aneyrelis Casanova Reyes.

"AÑO DEL 50 ANIVERSARIO DEL TRIUNFO DE LA REVOLUCIÓN"

PENSAMIENTO

“La batalla por el alto desempeño de los Recursos Humanos en el país resulta una tarea impostergable”

Fidel Casto Ruz

DEDICATORIA

A mis Padres por apoyarme siempre.

A mi esposa Yanelis porque cada día me dio fuerza para continuar.

A mis sobrinos y hermanos, por estar ahí.

AGRADECIMIENTOS

A: Mi Tutora por ayudarme tanto, mi Familia y todas las personas que se sintieron preocupados por mí durante los años de mi carrera.

Resumen

El presente trabajo lleva como título: “Diseño de perfiles de competencia para puestos de trabajo del área de producción de la Fábrica de Pastas Alimenticias Cienfuegos”, el mismo tiene como objetivo general realizar un estudio en puestos de trabajo del área de producción de la empresa antes mencionada a través de la aplicación de un procedimiento que contribuya al diseño de los perfiles de competencia de dichos puestos. Para la realización del mismo se utilizaron técnicas y herramientas entre las cuales sobresalen: el análisis bibliográfico, la observación directa, entrevistas, encuestas, diagrama de Pareto y métodos de expertos como la tormenta de ideas y la selección ponderada.

Esta investigación realiza aportes al procedimiento propuesto por Morales Cartaya (2007) para el diseño de perfiles de competencias en puestos de trabajo y lo aplica en el proceso básico de la empresa objeto de estudio, obteniendo como resultado los perfiles de competencia de tres puestos de trabajo del mismo.

Al finalizar el estudio fue posible arribar a conclusiones y recomendaciones de gran utilidad, además de sentarse las bases para posteriores investigaciones sobre el tema.

TABLA DE CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
Problema de investigación.	2
Hipótesis de la Investigación	2
Objetivo General	2
Objetivos específicos	2
Capítulo 1: Marco teórico referencial	5
1.1 Introducción	5
1.2 La Gestión del Capital Humano (GCH), esencia de la organización.	5
1.3 Modelos de Gestión de los Recursos Humanos.	7
1.4 Bases Normativas de la Gestión Empresarial. La normalización de Gestión del Capital Humano.	12
1.5 Competencias laborales y su gestión.	15
1.6 Métodos y herramientas que pueden utilizarse en la gestión por competencia.	19
1.7 Conclusiones Parciales del Capítulo	21
Capítulo 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL Capital HUMANOS EN LA fábrica de PASTAS ALIMENTICIAS CIENFUEGOS.	23
2.1 Introducción	23
2.2 Caracterización de la Empresa de Pastas Alimenticias Cienfuegos.	23
2.3 Diagnóstico de la situación actual de la GCH en la Fábrica de Pastas Alimenticias Cienfuegos.	25
2.4 Procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencia de puestos de trabajo.	31
2.5 Conclusiones parciales del capítulo.	38
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIA DE PUESTOS DE TRABAJO.	40
3.1 Introducción	40
3.2 Aplicación del procedimiento para el diseño de los perfiles de competencia de puestos de trabajo.	40
3.3 Conclusiones parciales del capítulo	52
Conclusiones	55
Recomendaciones	Ivii
Bibliografía	59

INTRODUCCIÓN

Hoy más que nunca se requiere optimizar el capital humano en nuestro país, por tanto superar la tradicional gestión de los recursos humanos, es una necesidad de los tiempos que transcurren hacia la economía del conocimiento.

El sistema empresarial cubano ha venido introduciendo paulatinamente medidas dirigidas a mejorar la gestión con un determinado grado de orientación, aún así esta meta se convierte en un reto difícil de lograr.

El surgimiento del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) y su implementación constituyen un reto para las empresas cubanas, se debe destacar que este sistema de gestión coloca en el centro de la organización a las competencias laborales y adopta el enfoque de gestión por procesos como uno de sus principales aportes con relación a los tradicionales modelos funcionales, lo acompaña como una guía para la acción el conjunto de Normas NC- 3000 con su vocabulario, requisitos a cumplir por la entidad y la manera de implementarlas.

En este sentido uno de los pasos iniciales lo constituye el diseño de los perfiles de competencia, primeramente en los puestos de trabajo para avanzar gradualmente por los procesos hasta llegar a la organización. Teniendo en cuenta lo anterior se manifiesta la siguiente:

Situación problemática

En la Empresa de Pastas Alimenticias Cienfuegos ha sido realizado con anterioridad un estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo, este estudio solo incluyó los puestos del área de envase del proceso de producción, quedando los demás puestos de la empresa sin perfiles definidos. Es importante señalar que los perfiles de competencias elaborados no fueron realizados atendiendo a los requisitos actuales que ofrecen las NC: 3000 de Capital Humano, por lo que se hace necesario:

1. Continuar la elaboración de los perfiles de competencias de los demás puestos del proceso de fabricación de pastas alimenticias.
2. Enfocar dichos perfiles a los nuevos requerimientos vigentes, según las NC: 3000 de Capital Humano.

Problema de investigación.

Inexistencia de un estudio que posibilite el diseño de perfiles de competencias de los puestos de trabajo que integran el área de producción de la Fábrica de Pastas Alimenticias de Cienfuegos según especificaciones de las NC: 3000.

Hipótesis de la Investigación

El estudio de los puestos de trabajo que integran el área de producción de la Fábrica de Pastas Alimenticias de Cienfuegos teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la NC: 3000 posibilitará el diseño de los perfiles de competencia en correspondencia con las filosofías actuales de Gestión de Capital Humanos en Cuba.

Objetivo General

Realizar un estudio en los puestos de trabajo que integran el área de producción de la Fábrica de Pastas Alimenticias de Cienfuegos a través de la aplicación de un procedimiento que contribuye al diseño de los perfiles de competencia de dichos puestos.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis bibliográfico que permita conocer las especificidades y filosofías actuales de Gestión de Capital Humano (GCH).
2. Diagnosticar la situación actual de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Pastas Alimenticias de Cienfuegos.
3. Aplicar el procedimiento para el diseño de perfiles de competencia.
4. Proponer acciones que conlleven a la implementación de los perfiles de competencias para el desarrollo del resto de los procesos de GCH en la empresa objeto de estudio.

El trabajo queda conformado en 3 capítulos:

Capítulo 1: Contiene un Marco teórico referencial que sustenta la investigación, donde han sido analizados algunos de los modelos contemporáneos de Gestión de los Recursos Humanos y las bases normativas que certifican actualmente las empresas cubanas enfatizando en el modelo cubano de GICH y su enfoque de gestión por competencias, las competencias laborales con sus características, generalidades y perfiles, así como métodos y herramientas útiles para el trabajo con las mismas.

Capítulo 2: Caracterización de la empresa y diagnóstico de la situación actual de la GCH a partir de la tecnología de diagnóstico ofrecida para el sistema de capital humano y la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño de los perfiles de competencias en puestos de trabajo pertenecientes al proceso de elaboración de pastas alimenticias.

CAPITULO I

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Introducción

El presente capítulo pretende brindar una recopilación de los aspectos teóricos referidos al Capital Humano, haciendo énfasis en las competencias laborales, sus términos y características, así como una breve explicación de algunos de los métodos y herramientas que se pueden utilizar en trabajos similares.

1.2 La Gestión del Capital Humano (GCH), esencia de la organización.

La GCH es la parte fundamental de las organizaciones ya que las personas nacen, crecen, son educadas, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones y a medida que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad, en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez mayores restricciones del Capital Humano (CH), de los recursos materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la GCH, igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

La GCH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados en la bibliografía sobre esta temática por diferentes autores, los cuales se tratarán más adelante. Por eso se analizar algunos modelos y enfoques de GRH contemporáneos los cuales permiten perfeccionar su desempeño en las empresas.

Después de los cambios en la economía global y en las sociedades del mundo, las empresas modernas concuerdan que los Recursos Humanos en sus organizaciones son el recurso más importante que tienen, que se iguala o sobrepasa en el grado de importancia a los aspectos

económicos, financieros y tecnológicos. Los enfoques tradicionales de la Gestión de los Recursos Humanos se han orientado hacia el diseño de políticas y prácticas de gestión que favorecieran los intereses de los accionistas de la empresa, sin tener en cuenta la propia naturaleza del activo que se estudiaba. La consecuencia es que la mayoría de los estudios sobre el particular se han centrado en demostrar la existencia de una correlación positiva entre la planificación de los Recursos Humanos y la obtención de rendimientos superiores ignorando otras cuestiones como la influencia de la implicación de los trabajadores sobre el proceso de creación de valor. Actualmente se dice que las personas son las que mueven el capital y no al contrario, por eso existe una coincidencia de las organizaciones que dependen de sus empleados, que se pone al servicio de las mismas, por eso hay que hacerlos sentir que son parte de la empresa, porque el nivel de compromiso hará que el personal de la empresa trabaje más arduamente, donde ellos aportaran con soluciones, asegurarán la calidad y tratarán de innovar. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. (Esparragoza, A.2002)

En estos momentos, en el mundo existe una amplia y actualizada bibliografía sobre la Gestión de los Recursos Humanos, y es tratada de forma indistinta por los diferentes autores, como Beer et al, 1992; Werther & Davis, 1991; Chiavenato, 2002; por nombrar solo alguno de ellos. Pero después de analizarlo es posible concluir que la Gestión de los Recursos Humanos constituye un sistema que busca el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

La mayoría de los autores hablan de convertir a los Recursos Humanos en una ventaja competitiva, pero para lograr este resultado no se debe buscar la consecución de objetivos aisladamente, sino maximizar el resultado global de una serie de objetivos vinculados así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Martínez, L. 2003). La organización debe ser consciente de que las políticas de Recursos Humanos no tienen como objetivo exclusivamente incrementar la productividad y generar beneficios a corto plazo.

Debe fomentarse una visión más amplia, en la que los siguientes elementos:

- La generación de una base de conocimiento a largo plazo.

- El incremento de valor de la empresa en su conjunto
- La captación de trabajadores cualificados.

Los cuales deben actuar como metas parciales pero interrelacionadas, que impliquen una mejora global de la organización. La empresa debe asumir por tanto, que son inversiones que generan resultados, los cuales pueden ser observados a corto, mediano y largo plazo y por tanto, el ciclo vital que siguen no debe interrumpirse como consecuencia de crisis financieras. (Ordiz, M. 2002).

Luego de todo lo dicho anteriormente es posible comprender que existe una gran cantidad de aspectos que pueden influir en el desempeño exitoso de la GRH: tecnológicos, sociológicos, comerciales, políticos, económicos, entre otros que constituyen una razón fundamental para que exista en la GCH una mejora continua.

La aplicación práctica de los sistemas de GCH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. Han sido varios los autores que han abordado este tema, por ellos se analiza en el siguiente epígrafe.

1.3 Modelos de Gestión de los Recursos Humanos.

Estos nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la GRH han sido incorporados en mayor o menos medida de acuerdo a cada organización, y se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de RH adecuado a los requerimientos organizacionales, así lo plantean Velásquez y Miguel (2001) cuando sostienen que gracias al producto de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación de subsistemas de gestión de estos recursos.

Cuesta (2005) sostiene que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de RH impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos.

En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión de recursos humanos que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano.

Los modelos de GRH exigen un nuevo tratamiento del CH con que cuenta la organización, reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega su gestión. No obstante, los disímiles modelos que existen, todos tienden a caracterizar, de una forma u otra, el subsistema de

personal de la organización y la adaptación de los métodos de trabajo a los constantes cambios que ocurren con el transcurso del tiempo, y que conllevan un procedimiento gradual de dotación de personal, con el que se pretende que la organización tenga siempre a las personas idóneas, en el puesto adecuado y en el momento oportuno, teniendo en cuenta los diferentes pasos de dicho proceso.

Cada uno de estos Modelos posee ventajas y desventajas por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte alguno de ellos. Todos estos diseños demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de compensación que se adopte, insertado en un modelo funcional de GCH. A continuación se expone un breve análisis de algunos de ellos.

Modelo Planteado por Werther & Davis (1991)

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RH; que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH

Los límites de este modelo señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno. **(Anexo 1)**

Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch

En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RH (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RH. con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización de los RH., para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.

(Anexo 2)

Modelo de Beer (1992)

Este modelo es considerado superior a los demás modelos, porque considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GCH, debido al peso que le confiere a los

factores de situación, y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno.

En el modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GCH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de CH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores, incluyen un mapa de GCH como una extensión metodológica del mismo.

Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias. **(Anexo 3)**

Modelo de Beer modificado por Cuesta. Posteriormente, Cuesta (1999) modifica el modelo al incluir la auditoria de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH, además agregó nuevos componente; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos. **(Anexo 4)**

Modelo de Idalberto Chiavenato (2002).

En él se que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

En este modelo quedan agrupadas las actividades claves de GRH en 5 subsistemas:

- **Subsistema de alimentación de RH**, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección del personal.
- **Subsistema de aplicación de RH**, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- **Subsistema de mantenimiento de RH**, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.

- **Subsistema de desarrollo de RH**, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- **Subsistema de control de RH**, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Se han enunciado varios modelos que definen la GRH a partir de lo planteado por varios autores reconocidos en el tema, a criterio del autor el más completo lo propone Chiavenato (2002) con cinco subsistemas generales, los que se detallan anteriormente. **(Anexo 5)**

Modelo cubano de GICH de Morales Cartaya (2007)

La GICH es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia empresarial, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior de los trabajadores y del incremento de la productividad del trabajo.

El modelo de GICH contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

1. Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
2. Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
3. Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
4. Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la GICH.

Este modelo está basado en el enfoque de procesos y constituye un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen, asignándole a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con el CH en la empresa. Por otra parte, permite a la empresa fortalecer su orientación estratégica al estimular el cumplimiento de las premisas para su implantación, las cuales serán comprobadas mediante la tecnología de diagnóstico que permite conocer el nivel de integración estratégica. También forman parte del modelo las tecnologías de apoyo (calificador de cargo de amplio perfil, idoneidad demostrada y plan de desarrollo individual) que tienen como objetivo coadyuvar a su implantación. Y finalmente, tomando como base y guía la familia de normas cubanas 3000, que son igualmente parte integrante del modelo, la empresa podrá diseñar su propio SGICH, de acuerdo con sus especificidades.

Resumiendo, el modelo de GICH, es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas.

A pesar de la variedad de modelos existentes (los mostrados anteriormente y otros), a partir del análisis de cualquiera de ellos, es posible conocer que la finalidad de todos ellos es muy comunes: organizar, recopilar información, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la GCH, además cada uno organiza el trabajo dividiéndolo en áreas, todos pretenden que la organización cuente con el personal idóneo en cada puesto de trabajo, mediante las técnicas y herramientas necesarias, para que de esta forma sea posible el logro de las metas previstas.

Reafirmando y a la vez resumiendo, los rasgos fundamentales de la actual GCH pueden expresarse así:

1. El desafío fundamental o número uno de la GCH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
2. El CH constituirá a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.
3. El CH, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
4. La GCH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
5. La GCH demanda concebirla con carácter técnico científico, y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
6. La GCH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
7. El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GCH.
8. Una de las estrategias de la GCH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

En este epígrafe se ha realizado un análisis de los modelos para el trabajo en la GCH a nivel internacional, profundizando en el modelo cubano de GICH por ser el tema que actualmente constituye un punto de partida para los cambios que se esperan en las empresas cubanas, enfatizando la necesidad de que cada una de ellas lo adopte para lograr a su vez la implementación de las NC: 3000.

1.4 Bases Normativas de la Gestión Empresarial. La normalización de Gestión del Capital Humano.

La Gestión Empresarial (GE) requiere del uso de normas para comparar lo que se hace. Estas pueden referirse a varios aspectos de la gestión, tales como la seguridad y salud ocupacional, la calidad, el medio ambiente, la GICH, entre otras.

La normalización de cada uno de estos aspectos de la GE se ha realizado a través de la confección de familias de normas, entre ellas se conocen:

- NC-ISO 9000, referidas a la Calidad de la Producción y los Servicios.
- NC-ISO 14 000, referidas al Medio Ambiente.
- NCOSHAS 18 000, referidas a la Seguridad y Salud Ocupacional.
- NC-SGICH 3000, referidas a la Gestión Integrada del Capital Humano.

Para la adecuada implementación de estas normas, se requiere de un tratamiento especial del capital humano con que cuentan las organizaciones, su principal recurso. Es por ello que se le ha asignado tanta importancia a la familia de normas NC 3000 que sustenta el modelo cubano de Gestión de Capital Humano, pues centra al capital humano como el eje principal de la organización exigiendo el logro máximo de sus competencias laborales.

A continuación se explican brevemente cada una de estas normas, enfatizando la de GICH por ser el tema fundamental de la presente investigación.

Normas ISO 9 000

Las normas ISO 9000 son normas de "calidad" y "gestión continua de calidad", establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar). Su implantación en estas organizaciones, aunque supone un duro trabajo, ofrece una gran cantidad de ventajas y beneficios para las empresas. Los principales son:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Mejorar continuamente los procesos relacionados con la Calidad.

Para verificar que se cumple con los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que dan sus propios certificados y permiten el sello. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación.

Norma ISO 14 000

La ISO 14000 de Gestión Ambiental (GA) se basa en la norma Inglesa BS7750. Surgió a partir de la necesidad de tener un indicador universal que evaluara los esfuerzos de cada organización por alcanzar una protección ambiental confiable y adecuado, teniendo en cuenta que existían varios países que utilizaban muchas normas distintas para su GA, es por ello que en la Cumbre de la Tierra en junio de 1992 en Río de Janeiro -Brasil- la ISO se compromete a crear normas ambientales internacionales, denominadas luego, ISO 14 000. Estas normas no fijan metas ambientales para la prevención de la contaminación, ni tampoco se involucran en el desempeño ambiental a nivel mundial, sino que, establecen herramientas y sistemas enfocadas a los procesos de producción al interior de una empresa u organización, y de los efectos que de estos deriven al medio ambiente.

Norma ISO 18 000

La norma ISO 18000 normaliza los sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacional. Este Standard demuestra el grado de cumplimiento del producto o servicio, con el Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, de esta forma, en lo que respecta a la seguridad y salud de los empleados, si se adquiere un producto ISO-18000, se estará adquiriendo un producto que en su manufacturación, sus empleados ha trabajado bien seguros y saludablemente. Es un sistema que dicta una serie de requisitos para implementar un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, habilitando a una empresa para formular una política y objetivos específicos asociados al tema, considerando requisitos legales e información sobre los riesgos inherentes a su actividad, en este caso a las actividades desarrolladas en los talleres de mecanización. Estas normas buscan mediante una gestión sistemática y estructurada asegurar el mejoramiento de la salud y seguridad en el lugar de trabajo.

Norma Cubana 3 000

La familia de Normas Cubanas (NC) 3000, 3001 y 3002 es parte integrante del modelo cubano para la GIRH propuesto en la tesis doctoral Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano del autor Alfredo Morales Cartaya. No obstante este conjunto de normas ha sido revisado y reelaborado por los Comités Técnicos de Normalización pertenecientes a la Oficina Nacional de Normalización que es el Organismo Nacional de Normalización de la República de Cuba.

Esta familia de normas fue aprobada por la Comisión de Normalización (CONOR) y la ONN. Su lanzamiento oficial se llevó a cabo el 22 de mayo del 2007, en el salón de actos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, presidido por el entonces Ministro de Trabajo y Seguridad Social y la Directora General de la ONN, en presencia de los miembros del Comité Técnico de Normalización 110 y otros invitados de organismos, instituciones y la CTC.

Después de un arduo trabajo el Comité Técnico de Normalización 110 aprobó la familia de normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que la conforman tres normas:

1. NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. En esta norma aparecen las definiciones de 139 términos que son utilizados en el modelo de Gestión Integrada de Capital Humano y en la NC de Requisitos.
2. NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos. Es la norma fundamental de esta familia y es la única de las tres que permite la certificación mediante la auditoría correspondiente y la evaluación de la conformidad.
3. NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación. Es una herramienta de trabajo fundamental en el diseño e implementación del SGICH ya que establece cómo proceder, por parte de la entidad laboral, para garantizar el cumplimiento de cada uno de los requisitos establecidos.

Esta norma surge debido a la necesidad de obtener un sostenido desarrollo económico y social del país a partir del logro de un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un aumento en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos. Es por ello que su aplicación será objeto de trabajo de aquellas organizaciones con la determinación de alcanzar y demostrar una GICH, para lo cual establece un conjunto de precisiones y referencias que le permiten a las organizaciones conocer cómo implementar el cumplimiento de los requisitos generales y específicos para el desarrollo de su SGICH.

La adopción de un SGICH es una decisión estratégica de las organizaciones por lo que para su implementación exitosa es necesario que se encuentren integrados la misión, visión, valores y principios estratégicos de la misma. Para su aplicación es necesario realizar un conjunto de acciones resumidas en las etapas siguientes:

1. Diagnóstico inicial
2. Planificación
3. Desarrollo de la fase de documentación
4. Desarrollo de la fase de implantación
5. Desarrollo de la fase de certificación

El documento principal de referencia para el trabajo con el SGICH lo constituye el manual de gestión de capital humano, en el cual se recogen los siguientes elementos:

1. La política de la organización para la GICH.
2. Los objetivos específicos para la GICH.
3. Descripción de los procesos que conforman el SGICH de la organización.

4. Las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y cargos que intervienen en el SGICH.
5. Los procedimientos documentados imprescindibles y todos los que se requieran para la aplicación del SGICH.

Es la alta dirección de la organización quién debe tomar la decisión acerca de la manera en que diseña, implementa y realiza la mejora continua de su propio SGICH, lo cual debe quedar declarado de forma explícita en los objetivos estratégicos de la organización y a partir de ahí comienza un proceso de información a los trabajadores sobre esta decisión, así como su alcance y beneficios, entre los que se pueden citar:

- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de decisiones.
- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.

Las competencias laborales son tomadas como el centro de la organización en el modelo cubano de GIRH, alrededor de ella se desarrollan el resto de los procesos de RH de manera que se hace necesario realizar un análisis del proceso central de este modelo, de la gestión por competencias y de la documentación que requiere dicho proceso.

1.5 Competencias laborales y su gestión.

El origen del término competencia señala que competencia es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se remontan al siglo XV. (Corominas, 1998).

Esta categoría fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”. Posteriormente comienza a utilizarse este término por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que en la actualidad se conoce como Gestión por Competencias.

Al hablar de competencia laborales, se puede contar con tantas definiciones como expertos en la materia existan, cada uno de los estudiosos de esta rama ofrece un concepto distinto pero a pesar de ello existen varios puntos de contacto, pues la mayoría se refiere a las características,

cualidades y actitudes de los trabajadores en su puesto para el mayor rendimiento en la actividad que desempeñan. Según la NC: 3000 y los documentos que la acompañan, las competencias laborales simbolizan lo que es, lo que hace y lo que debe lograr la empresa, ofreciendo como definición, dentro de su vocabulario que: *“competencia laboral es el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y del colectivo laboral, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio de la empresa”*.

Además manifiesta que es un requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

O sea las competencias no son más que todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes que permiten al trabajador tener un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo, o sea, características relacionadas entre sí que permiten establecer rasgos distintivos para diferenciar positivamente a un trabajador, proceso u organización en un contexto plenamente identificado.

Leonard Mertens citando a Humberto Quezada Martinez, (2003) manifiesta que los tipos de competencias se pueden dividir en:

- ❖ **Competencias básicas:** son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- ❖ **Competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.
- ❖ **Competencias específicas:** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

En las NC-SGICH 3000 se hace referencia a un proceso de Competencias Laborales compuesto por cuatro subsistemas definidos por la oficina de la OIT y CINTERFOR, los cuales se muestran a continuación:

1. Identificación y construcción de las competencias

Proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen de manifiesto con el fin de desempeñar una actividad, de forma excelente. Este proceso tiene como objetivo final la elaboración de los perfiles de

competencia. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

2. Normalización de competencias

La norma técnica de competencias laborales se describe a partir de los elementos siguientes: lo que la persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede evaluarse lo que se hizo, las condiciones en que se demuestra la aptitud, y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de la eficiencia con que se realiza el trabajo. Esta norma se genera a través de un proceso de consensos entre los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral con el objetivo de acordar la metodología de definición de buenas prácticas, los indicadores a considerar y el nivel de autonomía y responsabilidad.

3. Formación basada en competencias

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Este proceso consta de tres pasos fundamentales: la detección o diagnóstico de los problemas o necesidades de formación y desarrollo de capacidades requeridas en relación a las competencias, la determinación de los problemas y necesidades a solucionar a partir de la evaluación de dichas competencias, y la elaboración y selección de alternativas de solución.

4. Certificación de competencias

En este último proceso se evalúan y reconocen formalmente las competencias por el Comité de Competencias de la organización. Esta certificación se desarrolla en tres momentos:

Durante el proceso de selección, cuando determina que un trabajador no posee las competencias y requiere para ello de formación para adquirirla y en el proceso de evaluación del desempeño. Por tanto, las técnicas y métodos que se utilizan en estos tres momentos servirán de base para la certificación de competencias en cada una de las organizaciones por lo que es de suma importancia establecer registros que aseguren el control y confiabilidad de dicha certificación.

Según la NC 3000 la gestión por competencias es: *“el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores”*. Entre otras cosas, la gestión por competencias ayuda a impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales y a realizar proyectos empresariales eficientes a través de la utilización del mejor CH de la empresa, asignándolo

según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

La gestión por competencias ofrece innumerables ventajas para la organización:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo.

1.5.1 Perfiles de competencias de puestos de trabajo.

Para implementar la gestión por Competencias el primer paso es identificar las que son necesarias para lograr un alto desempeño en cada puesto de trabajo de las actividades principales. Es necesario que la organización posea dentro de sus prioridades lograr que la masa laboral en su totalidad posea un desempeño adecuado, aunque para lograr de forma permanente los objetivos y estrategias empresariales resulta clave contar con trabajadores de un alto desempeño, que sirvan de ejemplo para el colectivo laboral, demostrando lo que se puede alcanzar en los puestos de trabajo.

Para definir las características de cada puesto pueden utilizarse dos métodos:

1. Las características deseadas, para cada puesto, son definidas por los jefes de los mismos.
2. Las características deseadas, para cada puesto, son definidas a partir de la observación del desempeño de los mejores trabajadores en cada uno de ellos.

A partir de dichas características son elaborados los perfiles de competencia, los cuales según la NC: 3000 Vocabulario expresa que es: el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización.

La identificación de estos perfiles surge a partir de la necesidad de tener identificado y contabilizado de algún modo los intangibles de una organización para que puedan ser gestionados. Aunque las relaciones de las actividades claves de GCH no se manifiestan linealmente (Cuesta, 1999), sin dudas el perfil de competencias tiene una conexión técnico

organizativo básico con: la formación, la selección, la evaluación del desempeño, la compensación laboral y todas las áreas de la GCH en general.

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

1.6 Métodos y herramientas que pueden utilizarse en la gestión por competencia.

Para garantizar la implementación de la gestión por competencias se han realizado innumerables propuestas, entre los autores que han defendido profundizado en este tema se encuentre Mertens, el cual propone tres modelos fundamentales:

- Modelo constructivista: que considera la competencia como unidad y punto de convergencia, además de exigir un esfuerzo sistemático de integración. La competencia en este caso se construye no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Esta metodología procura la participación activa de los trabajadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, retomando su experiencia concreta y concibiendo la formación como continua y permanente.
- Modelo ocupacional: que analiza el puesto de trabajo y la tarea para definir un currículum de formación. Su metodología se basa en el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio, o sea, ¿qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace? El proceso de análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones, donde se describen las competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional.
- Modelo funcional: es el más utilizado internacionalmente para identificar y certificar competencias laborales y está orientado principalmente a identificar y definir

competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

Estos modelos describen los principios metodológicos para identificar competencias laborales, las diferentes aplicaciones de las corrientes metodológicas y las bases a partir de las cuales se construye el currículo de formación y de capacitación con enfoque de competencia.

Existen otras herramientas conocidas y utilizadas en la mayoría de las investigaciones que pueden aportar valiosas informaciones, entre ellas:

Encuesta: técnica que trae implícita un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

Entrevista: técnica de recopilación de información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista, es una conversación que aporta valiosas opiniones, comentarios, ideas o sugerencias.

Tormenta de Ideas: herramienta de trabajo en grupo que permite que surjan nuevas ideas sobre un tema, dentro de un ambiente que lo facilita. Para aplicarla es necesario definir un tema, nombrar un facilitador del grupo y establecer las reglas de la reunión. Se busca tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole, la cual crea conveniente para el caso tratado.

El método de Expertos o Delphi (por rondas): suele utilizarse en el proceso de gestión por competencias. Es una herramienta que permite después de definidas las competencias ordenarlas según determinado orden de prioridad. Consiste básicamente en solicitar de forma sistemática las opiniones de un grupo de expertos, pero prescindiendo de la discusión abierta, lo que permite evitar los inconvenientes de ésta (influencia de factores psicológicos: persuasión, resistencia al abandono de las opiniones públicamente manifestadas, efecto de la opinión mayoritaria, etc.).

La **Selección Ponderada** permite la priorización de factores a partir del criterio de expertos en el tema seleccionado, es una herramienta muy útil a la hora de tomar decisiones en base a factores cualitativos que intervienen en un suceso.

1.7 Conclusiones Parciales del Capítulo

Después de confeccionado el marco teórico de la investigación es válido concluir que:

1. Para organizar, controlar y fortalecer los procesos y las actividades relacionados con el CH en las organizaciones un recurso valioso lo constituyen los modelos de GCH.
2. La guía de orientación para que cada organización diseñe y aplique su SGICH en correspondencia con las particularidades que posee lo constituye las normas cubanas NC–SGICH 3000:2007.
3. Los perfiles de competencia constituyen el punto de partida para lograr una adecuada gestión por competencias identificando las competencias laborales que resultan indispensables en un puesto de trabajo.

CAPITULO II



CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANOS EN LA FÁBRICA DE PASTAS ALIMENTICIAS CIENFUEGOS.

2.1 Introducción

El presente capítulo brinda primeramente una caracterización de la empresa Pastas Alimenticias Cienfuegos, donde se da a conocer las generalidades de la misma, su misión, visión, objeto empresarial, principales características de la estructura organizativa, etc. En un segundo momento se analiza la Gestión del Capital Humano que se realiza en dicha organización detectando las principales debilidades que actualmente posee, para lo cual se toma como herramienta fundamental la tecnología de diagnóstico brindada a partir de la NC: 3000 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

2.2 Caracterización de la Empresa de Pastas Alimenticias Cienfuegos.

El Ministerio de la Industria Alimenticia tiene integrada dentro de sus subordinaciones a la Unión Confitera y es precisamente dentro de esta unión donde se encuentra la Empresa de Pastas Alimenticias Cienfuegos. La misma fue creada en el 13 de diciembre del 2006 a partir de la Resolución No. 271-2006 y se encuentra ubicada en el consejo popular Marta Abreu perteneciente al municipio Cruces en la Provincia de Cienfuegos.

La estrategia empresarial se encuentra determinada por:

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.



Objeto empresarial

- Producir y comercializar de forma mayorista pastas alimenticias, en pesos cubanos y moneda libremente convertible.
- 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.

Teniendo en cuenta que la orientación estratégica de la empresa está dirigida fundamentalmente a la fabricación y comercialización de pastas alimenticias es importante destacar que el principal proveedor de la materia prima fundamental (harina) es la empresa IMSA. Esta materia prima se inserta en el proceso de dos formas fundamentales:

1. Directamente a los silos, cuando es a granel.
2. Proveniente de los almacenes, cuando se encuentra ensacada.

El cliente principal lo constituye la Empresa Mayorista del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) de la zona Central, pues la comercialización de los productos fabricados se encuentra dirigida fundamentalmente al consumo de la población.

El proceso fundamental de la empresa es el de la elaboración de pastas largas, el cual puede realizar cuatro tipos de espaguetis los cuales son:

- | | |
|--------------------|------------|
| * Cabello de Ángel | * Linguny |
| * Bucatiny | * Tollarin |

La estructura organizativa de la empresa puede encontrar en el **Anexo 7**. A partir de su análisis es posible apreciar que la organización se encuentra compuesta por la Dirección General y 6 subdivisiones divididas en 3 Direcciones (Recursos Humanos, Técnica y Contable Financiera) y 3 Unidades Empresariales de Base (UEB), de las cuales la UEB de Producción que cuenta con 4 áreas importantes dentro de la organización (los turnos de producción, los almacenes de materia prima, los de productos terminados y la brigada de mantenimiento) y la de Transporte y Servicio

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano en la Fábrica de Pastas Alimenticias Cienfuegos.



conformada por 3 áreas (el grupo de seguridad interna, la brigada de cocina-comedor y la brigada de transporte) constituyendo los sectores de la empresa que más trabajadores involucran. Destacando además que en las labores de cada una de estas es donde ocurren las actividades principales para el logro del cumplimiento de la estrategia empresarial.

A continuación se muestra la distribución 107 trabajadores de la fábrica por unidades y por categoría ocupacional:

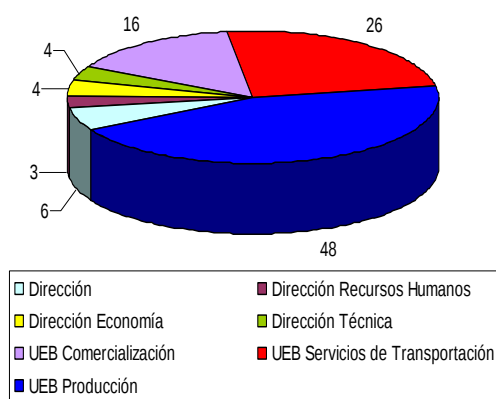


Figura #1: Distribución de los trabajadores por áreas.

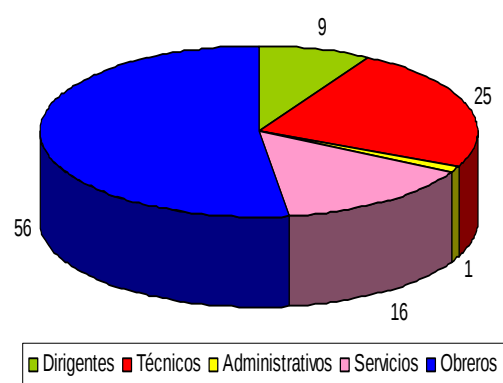


Figura #2: Distribución de los trabajadores por categoría ocupacional.

2.3 Diagnóstico de la situación actual de la GCH en la Fábrica de Pastas Alimenticias Cienfuegos.

El departamento de GCH en la fábrica de Pastas Alimenticias Cienfuegos, como en muchas de las organizaciones del país, no se ubicado dentro de la estructura organizacional cumpliendo una función de staff (esto puede apreciarse en el **Anexo 7**), sino que se encuentra al mismo nivel de las demás Direcciones y UEB. Esta particularidad podría constituir un freno para el desarrollo que se pretende lograr en el área gestora del CH en la organización, aunque cuando existe ánimo de trabajar y lograr metas, los obstáculos que se presentan constituyen retos en vez de limitaciones.

La estructura del departamento analizado se muestra a continuación:

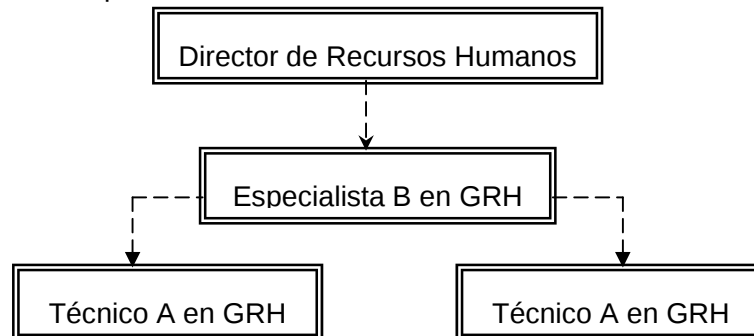


Figura #3: Estructura del departamento de GRH

Con el surgimiento de las NC: 3000 del SGICH en el año 2007 se presentó un nuevo reto para cada una de las organizaciones cubanas, implementar estas normas logrando el alcance y logro de una gestión integrada de su capital humano. La empresa objeto de estudio aún no pretende dicha implementación, pero se ha propuesto comenzar su cambio en la GCH por la definición de las competencias laborales, como paso inicial encaminado a una futura implementación de las normas, en este empeño juega un papel fundamental el departamento de GCH, protagonista principal y como gestor del cambio.

Para la realización del diagnóstico de la situación actual fue aplicada la lista de chequeo propuesta en la tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano, realizando lo algunas modificaciones, pues solo se utilizaron las preguntas relacionadas con los módulos que inciden directamente en el quehacer de los especialistas de RH, encuestando a cada uno por separado en el área que labora. En el **Anexo 8** puede apreciarse la manera en que quedó conformada la lista de chequeo. Las posibles respuestas están concebidas en tres grados de desarrollo donde:

- Bajo (5 puntos)
- Medio (10 puntos)
- Alto (15 puntos)

Al obtener los resultados fueron procesados a partir de una base de datos creada en Excel, lo que permitió determinar los módulos de mayor y menor incidencia sobre la integración. En la tabla que a continuación de muestran puede apreciarse el análisis realizado:

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano en la Fábrica de Pastas Alimenticias Cienfuegos.



Tabla #1: Resultado de la lista de chequeo aplicada a los especialistas de RH.

Módulo	No.	Respuesta Cualitativa	Respuesta Cuantitativa	Total del Módulo	Comportamiento del módulo (%)
Idoneidad demostrada y competencias laborales	1	M	10	25	55,56
	2	B	5		
	3	M	10		
Organización del trabajo	1	B	5	25	55,56
	2	M	10		
	3	M	10		
Selección e integración	1	M	10	30	66,67
	2	M	10		
	3	M	10		
Capacitación y desarrollo	1	B	5	20	44,44
	2	B	5		
	3	M	10		
Estimulación moral e ingresos monetarios	1	A	15	40	88,89
	2	A	15		
	3	M	10		
Seguridad y salud en el trabajo	1	A	15	40	88,89
	2	A	15		
	3	M	10		
Evaluación del desempeño	1	M	10	30	66,67
	2	M	10		
	3	M	10		

La puntuación obtenida para cada uno de los módulos (última columna de la tabla anterior), ha sido utilizada en la realización del gráfico de Pareto siguiente:

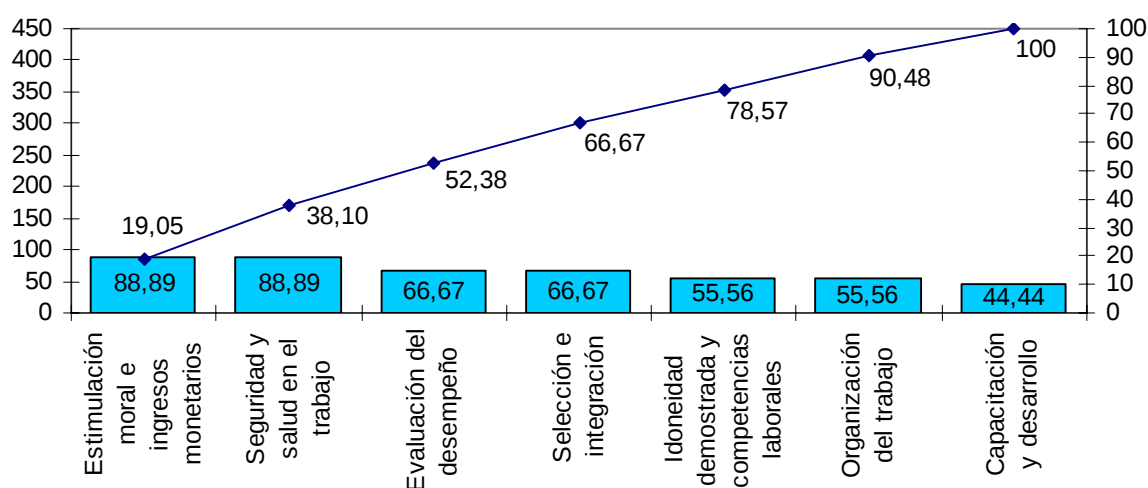


Figura #3: Gráfico de Pareto con la puntuación obtenida por cada módulo.

Analizando la información anterior es posible señalar que:

- Los módulos con mayor influencia en la integración son: estimulación moral e ingresos monetarios y seguridad y salud en el trabajo, evaluados con un

88,89%. Es importante señalar que estos módulos son los que se consideran menos influenciados por las competencias laborales.

- El resto de los módulos se encuentran por debajo del 70%, es por ello que se enfatiza en los mismos, determinando las principales debilidades que presentan (puntuaciones bajas), para orientar el trabajo futuro hacia la mejora de las mismas.

2.3.1 Análisis de los módulos puntuados por debajo del 70%.

Evaluación del Desempeño y Selección e integración, ambos con 66,67%: en estos módulos la totalidad de las respuestas se encuentra en nivel medio, es importante señalar que la ausencia de niveles altos de puntuación se debe a que no se encuentran definidas en la organización las competencias laborales en el proceso principal ni en sus puestos de trabajo y por ello es imposible vincular el objetivo de ambos módulos con las mismas, requisito indispensable para lograr una puntuación alta.

Idoneidad demostrada y competencias laborales (55,56): la principal debilidad en este módulo se encuentra en que:

- No se han identificado las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.

El pasado curso fue desarrollada en la entidad una tesis de grado que elaboró el perfil de competencias para un área dentro del proceso básico (fabricación de pastas largas), pero este trabajo poseía dos debilidades fundamentales:

1. No incluía la metodología para la elaboración de los perfiles de competencias según la NC: 3000.
2. No fue generalizado hacia los demás puestos de trabajo del proceso fundamental, ni para las demás áreas de la fábrica.

Organización del trabajo (44,44): existen dentro de este módulo dos variables puntuadas con el mínimo valor, por lo que son tomadas como factores que imposibilitan el desempeño exitoso de la GCH:

- La ausencia de estudios de organización del trabajo en los procesos de la empresa.



Profundizando en cada uno de los aspectos anteriores es importante señalar primeramente que los estudios de organización del trabajo incluyen varios aspectos:

- ❖ División y cooperación del trabajo.
- ❖ Métodos de trabajo.
- ❖ Organización y servicios al puesto de trabajo.
- ❖ Condiciones de trabajo.
- ❖ Normación del Trabajo.
- ❖ Organización de los salarios.
- ❖ Disciplina laboral.

Es posible percatarse de la variedad y extensión de un estudio de organización del trabajo, por ello debe aclararse que aunque no se han realizado estudios en la totalidad de los aspectos si se han llevado a cabo algunos de los mismos, una muestra de ellos es que:

1. En el pasado curso se desarrolló una tesis de grado que identificó los factores de riesgo en los tres niveles organizacionales (empresa, proceso y puesto de trabajo), proponiendo un sistema de medidas que posibilitan la adecuada gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
2. A pesar de haber sido señalado como uno de los módulos de mayor impacto, algunas dificultades presentes en el actual sistema de pago y estimulación trajo consigo que este año se esté desarrollando una tesis de grado para rediseñar el sistema de pago de los trabajadores del proceso principal.

En otros casos no son imprescindibles la realización de estudios pues, por ejemplo, aunque podrían realizarse estudios de la disciplina laboral es importante aclarar que la mayoría de los puestos de trabajo que intervienen en el proceso de fabricación de pastas alimenticias son automatizados y ello exige de los trabajadores que laboran en los puestos manuales (principalmente en el área de envase y embalaje) la total atención y entrega a la labor que le corresponde desempeñar. Una fortaleza que influye positivamente en este sentido es que diariamente se cumplen los planes de producción.

Lo planteado anteriormente ejerce también una influencia negativa, pues deben realizarse obligatoriamente estudios de métodos de trabajo, carga y capacidad y organización y servicios a los puestos de trabajo, esto debido a la rapidez, destreza y

agilidad que requieren los trabajadores en estos puestos, los que quizás en varias ocasiones se sientan agotados por la carga de trabajo.

En cuanto al análisis y diseño de puestos, debe aclararse que la empresa cuenta actualmente en la mayoría de los profesiogramas, documento que en muchos casos agrupa a más de un puesto de trabajo, señalando en el mismo solamente las actividades generales que debe desarrollar cada trabajador en su área de trabajo y los requisitos generales del puesto que ocupa, esto es una debilidad que frena el desarrollo de la GCH en todos los sentidos, pues la utilización del perfil de cargo puede mejorar y enriquecer el funcionamiento de todas las áreas de RH. En la investigación realizada el pasado curso sobre perfiles de competencias se elaboró el perfil de cargo para cada uno de los puestos que intervinieron en el estudio.

Capacitación y desarrollo (44,44): este último módulo presenta como las dificultades que más sobresalen:

- Que las acciones de capacitación que se realizan poseen un enfoque tradicional.
- Que se realiza la determinación de las necesidades de superación de cada trabajador de una forma empírica y se aplica un plan solo para dotar a cada uno de los conocimientos, habilidades, actitudes, requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.

El sistema de capacitación que se desarrolla en la organización muchas veces no se enfoca al cumplimiento de la misión, pues en ocasiones no se logran las actividades de capacitación prácticas, tan útiles para los puestos de trabajo de los obreros y en otras, como en las categorías técnicos y dirigentes, se realizan disímiles de acciones de capacitación que no se materializan en sus desempeños. Otra debilidad se encuentra en la forma de evaluar el impacto de la capacitación en las áreas de trabajo y la empresa.

Sobre sale en este tema que no se tengan en cuenta las brechas existentes, ni se materialicen programa de desarrollo individual como resultado de la evaluación del desempeño de los trabajadores.

El diagnóstico realizado no se detuvo al terminar este análisis, pues con el objetivo de determinar otras causas que incidan en el freno del desarrollo de la organización, con vistas a lograr una gestión integrada de su capital humano y teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos, en la aplicación de la lista de chequeo de los módulos no se logró obtener la

calificación máxima debido a los temas relacionados con las competencias laborales, pues se decidió aplicar un diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001, en el **Anexo 9** se evidencia la estructurada del mismo, propuesta por Suárez Velés, 2009.

La aplicación del diagnóstico antes mencionado permitió corroborar las insuficiencias identificadas anteriormente comprobar que el tema de competencias laborales y su desarrollo constituye un reto para la organización, pues a pesar de que el comité de expertos se encuentra definido en la misma no cumple con las labores para las que fue estructurado, por lo demás se evidencia un desarrollo inicial, en el área de recursos humanos, donde están definidos los perfiles de competencias, pero de una forma empírica, sin un procedimiento que permita su generalización, además a pesar de encontrarse estas características en el departamento, no son utilizados los perfiles en la realización de las actividades del área.

Por todo lo antes mencionado se hace necesario proponer un procedimiento que permita la generalización del diseño de los perfiles hacia todos los puestos de la empresa, para posteriormente continuar con los procesos, básicos primero y estratégicos y de apoyo luego, llegando finalmente a identificar las competencias distintivas de la organización.

2.4 Procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencia de puestos de trabajo.

A pesar de lo novedoso que constituye el tema de las competencias laborales, existen varios procedimientos, guías y metodologías que facilitan la elaboración de los perfiles de competencias, lo que permite comprender que existen diferentes opciones para la estructura de los mismos, los cuales se pueden trabajar desde cualquiera de los niveles organizacionales (puesto de trabajo, proceso u organización, e incluso de manera paralela), de acuerdo con los objetivos que la empresa se plantee y con el desarrollo que haya alcanzado en las competencias laborales.

En este sentido los niveles de complejidad van en forma ascendente desde:

- Perfil por Puestos o por familia de puestos.
- Perfil por Áreas funcionales (en caso que la empresa no ha asumido una estructura por procesos).
- Perfil por Procesos claves.

➤ Perfil de Competencias (distintivas, estratégicas) de la Empresa.

Para la selección del procedimiento a utilizar en la presente investigación se analizó primeramente el proceso de competencias laborales definido por la oficina de la OIT y CINTERFOR, pero teniendo en cuenta que el propósito del trabajo solo incluía el primero de los cuatro subsistemas definidos en el mismo, se decidió tomar como referencia el procedimiento propuesto por Morales Cartaya 2007 en su libro: “Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana”

Este procedimiento ha sido enriquecido con pasos para desarrollar cada una de las etapas que muestra y se realizaron cambios en la secuencia lógica de alguna de ellas para el logro de los objetivos propuestos a la hora de su utilización de una forma más viable (la construcción del comité de competencia ubicado en la cuarta etapa se corrió para la segunda).

En el **Anexo 10** puede apreciarse como quedó conformado finalmente este procedimiento, no obstante a continuación se explican cada una de sus etapas que lo componen.

Etapas #1: Definir objetivos y estrategias empresariales.

Paso #1: Informar el estudio a todos los niveles organizacionales.

Para lograr el éxito en cualquier estudio que se realice, se hace imprescindible que sean informados todos los niveles empresariales: la alta dirección, por el apoyo que indiscutiblemente necesitarán los investigadores a lo largo del estudio y los trabajadores en general, que en la mayoría de los casos son los que brindan las informaciones necesarias y aportan ideas valiosísimas en las labores que se realizan para mejorar a las organizaciones y a ambos para que se sientan comprometidos, involucrados y protagonistas del trabajo que se realiza.

Paso #2: Debe revisarse la estrategia empresarial (misión, visión, objetivos empresariales).

El objetivo fundamental de este paso es caracterizar el objetivo de la organización y el marco de las condiciones dentro de las cuales se pretende alcanzar el mismo. Todo esto para poder relacionar posteriormente dicha estrategia con los puestos de trabajo que se utilicen en el estudio.

Etapla #2: Construir el comité de expertos.

Por lo general el comité de expertos deberá estar integrado por siete miembros, entre los mismos deben existir representantes de:

- los trabajadores (mayoría, preferentemente 4), los cuales deben seleccionarse con el conocimiento del colectivo laboral.
- la administración (1)
- el Sindicato (1)
- la Unión de Jóvenes Comunistas (1), elegidos estos tres últimos por sus respectivas organizaciones.

Los integrantes del comité eligen entre ellos a su coordinador.

Debe aclararse que a pesar de que los miembros del comité de expertos no varían, si se les pueden incrementar participantes a la hora de desarrollar algunas de sus labores, pues en dependencia de el nivel de competencias, los procesos y puestos de trabajo que se vayan a analizar en las sesiones de trabajo, pueden sumarse especialistas que posean un conocimiento sólido en cada uno de esos aspectos y que fortalezcan las decisiones que se tomen, así como al representante de la organización de base del Partido.

El comité de expertos, como asesor de la dirección, no debe involucrarse en conflictos por la imposición de medidas disciplinarias o problemas ajenos a las competencias e idoneidad demostrada por los trabajadores.

Etapla #3 Identificar competencias necesarias para alcanzar altos desempeños en puestos de actividades principales

Paso #3: Selección de los puestos de trabajo que intervendrán en el estudio.

Antes de comenzar la identificación de las competencias laborales se hace necesario determinar los puestos de trabajo que se utilizarán en el estudio.

Se deberá, en este sentido, determinar primeramente entre los diferentes procesos que integran la organización, cual o cuales de ellos constituyen claves para el cumplimiento de la estrategia definida por la empresa, para que en un segundo momento se seleccionen entre la totalidad de puestos que conforman el



(los) proceso (s) clave aquellos en los que se desarrollan las actividades principales. Será por esos puestos que se comience el estudio, aunque no serán los únicos, paulatinamente se deberá extender el mismo hasta completar la totalidad de puestos de trabajo que conforman la organización.

Paso #4: Estudio de los puestos de trabajo seleccionados.

Ya seleccionados los puestos de trabajo, es necesario que el comité de expertos logre comprender al máximo las características de los mismos, para ello puede:

- Revisar la documentación existente en la empresa.
- Realizar observaciones directas del funcionamiento.
- Realizar entrevistas colectivas a trabajadores de experiencia.

Paso #5: Utilización de la tormenta de ideas para la identificación de competencias generales.

Las principales razones por las que se propone la tormenta de ideas para la realización de este paso es la necesidad de:

- Generar un número extenso de competencias, que permitan posteriormente la selección de las más distintivas para los puestos seleccionados.
- Involucrar a todos en el proceso, de esta forma será escuchadas todas las ideas de los integrantes de comité de expertos así como de los trabajadores que se inviten a las sesiones de trabajo.

En dependencia de las necesidades y exigencias del grupo de trabajo se escogerá el tipo de tormenta que se desea aplicar:

- No estructurada (de flujo libre).
- Estructurada (en círculo).
- Silenciosa (Lluvia de ideas escrita)

En cualquiera de los casos que se escoja podrá utilizarse la secuencia de pasos que se muestra:

1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
2. Escribir en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.



3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible, siguiendo las recomendaciones que se ofrecen a continuación:

- Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea.
- No interpretar o cambiar las ideas.
- Fomentar la creatividad.
- Construir sobre las ideas de otros.
- Nunca se debe criticar una ideas propuesta.

4. Revisar la lista para verificar su comprensión, eliminando las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables, llegando a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes.

Etapá #4: Establecer, como referencia comunes para las actividades principales, las competencias que manifiestan los trabajadores con alto desempeño.

Paso #6: Depurar el listado de competencias definidas.

Es de vital importancia que se le preste una atención detallada a los criterios brindados por los trabajadores de alto desempeño, a pesar de que no estén integrando el comité de expertos o como invitados del mismo, cuando se analiza un puesto de trabajo determinado no existe mejor experto que el trabajador que labora en el mismo y si posee su desempeño es considerado alto mejor aún. Es por ello que es este paso deberá profundizarse en las propuestas que realicen los trabajadores con estas características, eliminando las propuestas que estos consideren inadecuadas.

Etapá #5: Definir y desarrollar competencias individuales necesarias, para puestos de trabajo de actividades principales.

Paso #7: Definición de las competencias distintivas de los puestos de trabajo, a través de la selección ponderada.

Se propone para la realización de este paso la selección ponderada teniendo en cuenta lo fácil que resulta a la hora de aplicar, aspecto que no incide de forma

negativa en que se logren cumplir los objetivos propuestos con excelentes resultados.

Pasos para su utilización:

1: Listar el conjunto de factores sobre el que ha de tomarse la decisión.

- Listar todos los factores o hechos entre los que se quiere encontrar un factor o conjunto de factores prioritarios, atendiendo a la decisión a tomar.

2: Identificar el criterio de priorización o selección.

- Definir el criterio básico que todos los participantes deben utilizar para evaluar cada factor.

3: Definir el sistema de puntuación a utilizar.

- Se tendrán en cuenta dos aspectos:
 - a. Número de factores a puntuar del total:

Número de Factores	Número de factores a puntuar
Si hay menos de 10	3 a 4
Si hay entre 10 a 20	3 a 5

- b. Puntos a dar a cada factor

Priorización simple: Se evalúan correlativamente desde el 1 al número de factores a puntuar.

Priorización destacada: Se evalúan de forma no correlativa los diferentes factores para destacar los más valorados.

4: Puntuar los factores de forma personal.

- Cada participante debe evaluar de forma personal, sin conocer las puntuaciones del resto del grupo.

5: Construir la tabla de puntuación e incluir las puntuaciones personales.

- Incluir las puntuaciones de cada participante en la tabla construida.

6: Determinar los valores cuantitativos para la toma de decisión.



- Sumar las puntuaciones otorgadas a cada factor (casilla SUMA) y obtener el número de personas que ha puntuado a cada factor (casilla FRECUENCIA).

7: Determinar el orden de prioridad.

- Criterio principal: El factor más importante es el que obtiene una puntuación más alta.
- Criterio secundario: En caso de que dos factores obtengan igual puntuación, el factor más importante es el que haya sido puntuado por más participantes.

Paso #8: Determinación de los indicadores de competencia y evidencias del desempeño.

Llegado a este paso, con el listado definido de las competencias distintivas del puesto definidas se procederá a confección del perfil de competencias a partir del formato que se haya seleccionado por parte de la empresa.

La determinación de los indicadores de competencias y las evidencias del desempeño que se incluirán en el mismo deberán surgir a partir de sesiones de trabajo realizadas por el comité de expertos y tantos invitados se consideren necesarios.

Etapas #6: Implementar y evaluar la efectividad.

Paso #9: Realizar la implementación, luego de la aprobación de los perfiles.

Para el logro de la implementación de los perfiles de competencias es necesario primeramente que sean aprobados por el consejo de dirección de la empresa, y en segundo lugar generalizados a la totalidad de los trabajadores involucrados en los mismos.

La implementación de los perfiles no se logra cuando se encuentre el documento en el expediente laboral de cada trabajador, sino cuando sea utilizado por los especialistas de RH para mejorar las funciones que desempeñan en sus áreas de trabajo, en ello radica la importancia del siguiente paso.



Paso #10: Vincular los perfiles de competencia con las áreas de recursos humanos para poder evaluar su efectividad.

Teniendo diseñados los perfiles de competencia, deberá comenzarse un reordenamiento de las áreas de recursos humanos, enfocado a la introducción de los mismos en las actividades que se desempeñan y que pudieran verse influenciadas por estos perfiles permitiendo así el desarrollo de dichas áreas.

2.5 Conclusiones parciales del capítulo.

1. La estructura organizativa presente en la organización objeto de estudio no ubica a la dirección de CH como asesor de la dirección y las demás direcciones y UEB.
2. A partir de los resultados obtenidos con el empleo de las técnicas y herramientas utilizadas en el diagnóstico de la situación actual de la GCH en la empresa, fue posible determinar la necesidad existente de identificar las competencias distintivas en los puestos de trabajo.
3. Se propone un procedimiento para el diseño de perfiles de competencia de puestos de trabajo tomado de Morales Cartaya 2007 y mejorado a partir del análisis de otros procedimientos utilizados en esta rama del conocimiento.

CAPITULO III



CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIA DE PUESTOS DE TRABAJO.

3.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrolla el procedimiento propuesto en el capítulo anterior, utilizando para cada una de las etapas, técnicas y/o herramientas que permiten el logro de los objetivos propuestos. Finalmente se ofrecen los perfiles de competencia para tres puestos de trabajo del área de producción (Jefe de brigada, operador de cuadro y elaborador), especificando los indicadores de competencia y las evidencias de desempeño para cada uno de ellos.

3.2 Aplicación del procedimiento para el diseño de los perfiles de competencia de puestos de trabajo.

Etapla #1: Definir objetivos y estrategias empresariales.

Paso #1: Informar el estudio a todos los niveles organizacionales.

En esta etapa y como inicio del estudio, fueron realizados contactos con los trabajadores, fundamentalmente los del proceso de fabricación de las pastas largas, en el cual se les informó sobre:

- Conocimientos generales sobre competencias laborales: en que consisten, los tipos de competencias fundamentales, la importancia de las mismas para el desarrollo exitoso de la GCH.
- Las NC: 3000/2007 de GICH, con el valor que le confiere a las competencias laborales.
- La continuación de la investigación encaminada a la definición de los perfiles de competencias laborales, donde algunos de ellos participarían como expertos, en dependencia de los puestos de trabajo que se seleccionaran para el estudio.
- Se les incitó además, como preparación para las actividades futuras, a cuestionarse ¿cuál es el desempeño que existe actualmente y el que se necesita lograr?, ¿son necesarios desempeños adecuados o altos



desempeños en los puestos de trabajo del proceso clave de la empresa para el logro de los objetivos propuestos por la misma?

Paso #2: Debe revisarse la estrategia empresarial (misión, visión, objetivos empresariales).

Este paso fue desarrollado en el inicio del capítulo anterior, a partir del análisis de la estrategia empresarial fue posible comprender que a pesar de que la fábrica posee varios objetivos empresariales, entre los cuales se encuentran: brindar servicios de asesoría especializada, ofrecer servicios de transportación de carga y el alquiler de locales y almacenes, entre otros, el relacionado con la producción y comercialización de pastas alimenticias en ambas monedas es su eje fundamental, pues este objetivo empresarial es el que se relaciona tanto en la misión como en la visión definidas por la organización.

Lo planteado anteriormente permite identificar el proceso de fabricación de pastas largas como el básico, entre los demás procesos que forman parte de la empresa.

Etapas #2: Construir el comité de expertos.

La determinación de los integrantes del comité de expertos estuvo influenciada por los requisitos establecidos en el apartado principal del procedimiento, una vez constituido el mismo se procedió a su aprobación en el consejo de dirección de la organización. La relación de sus miembros se muestra en la siguiente tabla:

Tabla #2: Miembros del comité de expertos de la Fábrica de Pastas Alimenticias Cienfuegos.

No.	Nombre y apellidos	Cargo en la Fábrica	Cargo dentro del Comité
1	Sandra Rodríguez Roche	Directora RH	Presidente
2	Heriberto Enrique Pérez	Director de Producción	Vicepresidente
3	Yusoy	Especialista	Miembro
4	Luis Maimo Monteagudo	Tecnólogo	Miembro
5	Arelis Machado Pérez	Trabajador	Miembro
6	José Mena Peñalver	Trabajador	Miembro
7	Enrique Ferry Martínez	Trabajador	Miembro
8	Dani Mora Cordero	Secretario General del Sindicato	Invitado permanente

Para este caso en específico y teniendo en cuenta que los puestos de trabajo seleccionados pertenecen al proceso básico, fueron invitados a las sesiones de trabajo los trabajadores con más experiencia en los puestos objeto de estudio, siendo estos:

Tabla #3: Invitados a las sesiones de trabajo del comité de expertos.

No.	Nombre y apellidos	Cargo en la Fábrica	Cargo dentro del Comité
1	José D. Mena Peñalver	Jefe de brigada	Invitado
2	Pedro Santana Martínez	Operador de cuadro	Invitado
3	José Luis Acosta Castillo	Elaborador	Invitado

Etapas #3 y #4: Identificar competencias necesarias para alcanzar altos desempeños en puestos de actividades principales, estableciendo, como referencias comunes para las actividades principales, las competencias que manifiestan los trabajadores con alto desempeño.

Debe aclararse que en la implementación del procedimiento se unieron las etapas 3 y 4 teniendo en cuenta que se invitaron a las sesiones de trabajo del comité de expertos a los trabajadores de alto desempeño de los puestos estudiados, por lo que en las decisiones tomadas su criterio fue escuchado y analizado detalladamente por su alto valor práctico.

Paso #3: Selección de los puestos de trabajo (PT) que intervendrán en el estudio.

Los PT seleccionados fueron:



- Técnico C en procesos tecnológicos para producciones de la Industria Alimenticia. (Jefe de Brigada)
- Técnico B en automatización e instrumentación. (Operador de Cuadro)
- Operario A de elaboración de productos de la Industria Alimenticia. (Elaborador)

Los mismos fueron seleccionados debido a que entre los puestos del área de producción eran los que no tenían identificadas las competencias distintivas, pues los perfiles de competencias de los demás PT fueron realizados en la anterior investigación.

Es importante destacar que los puestos seleccionados son los de mayor responsabilidad puesto que toman las decisiones fundamentales durante la jornada laboral, teniendo en cuenta que las restantes áreas: envase y embalaje solo realizan actividades operativas.

Paso #4: Estudio de los puestos de trabajo seleccionados.

Para lograr la definición de los perfiles de competencia de los puestos de trabajo seleccionados es importante primeramente conocer el funcionamiento de los mismos, para ello se les solicitó a los trabajadores invitados que explicaran el que consiste la labor que realizan en cada uno de sus puestos.

En un segundo momento se estudiaron los documentos existentes sobre los puestos de trabajo seleccionados:

- Calificador del cargo.
- Profesiograma.

Es imprescindible aclarar que el puesto de trabajo de Operario A de elaboración de productos de la Industria Alimenticia (Elaborador), solo contaba con el calificador del cargo, pues aún el profesiograma no se había realizado, por lo que fue realizar los estudios pertinentes a dicha elaboración, y se muestra en el **Anexo 10** como quedó conformado el mismo.

Con este análisis no fue suficiente para que los expertos estuvieran dotados de un conocimiento sólido, por lo que fue necesario además realizar un recorrido por el proceso de producción, lo que permitió que se evidenciara físicamente el quehacer



de los técnicos y obreros envueltos en el estudio, así como comprobar las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven.

Paso #5: Utilización de la tormenta de ideas para la identificación de competencias generales.

Existiendo ya un conocimiento adecuado de los cargos a estudiar se procedió a la identificación de las competencias generales de cada uno de los puestos de trabajo.

Como ya es conocido, el estudio fue realizado para tres puestos de trabajo, de los cuales se ha escogido el del jefe de brigada para la explicación del procedimiento, por tanto a partir de este paso se detallará la forma en que se realizó el estudio para la totalidad de puestos, aunque solo se ofrecen los resultados del jefe de brigada.

El objetivo de este paso es determinar el primer grupo de competencias del cual se escogerán, según los pasos siguientes las que se consideren distintivas para los puestos de trabajo seleccionados.

Se siguió en este caso el algoritmo propuesto en el capítulo 2 para la realización de la tormenta de ideas. Es necesario puntualizar que se tomó la variante no estructurada para evitar las presiones en los participantes en la sesión de trabajo.

1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.

La persona seleccionada como facilitador en las sesiones de trabajo realizadas en este paso fue el autor del presente trabajo (Yoexis Monzón), teniendo en cuenta que existían varios miembros del comité que no conocían el procedimiento para la realización de la técnica.

2. Escribir en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.

En este caso fue utilizada una pizarra para desarrollar la técnica, donde se ubicó primeramente la frase seleccionada: ¿Qué competencias son necesarias que posea el jefe de brigada?

3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible.

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| ➤ Disciplina Laboral | ➤ Liderar grupos de trabajo |
| ➤ Planificación y organización | ➤ Visión del futuro |



- Trabajo en equipo
- Dominio del proceso de producción.
- Capacidad de conmutación
- Capacidad de análisis
- Dotes de mando
- Enseñar o capacitar

4. Revisar la lista para verificar su comprensión.

Al agotarse las ideas de los participantes, fue verificada la lista de las competencias, obteniendo finalmente un total de 10 competencias que pudieran formar parte del perfil de competencia del puesto.

Paso #6: Depurar el listado de competencias definidas.

En este paso fue revisada la lista obtenida en el anterior y luego de un análisis los participantes llegaron al acuerdo de eliminar las competencias siguientes:

- Visión del futuro: pues no se considera significativa por la totalidad de los participantes.

Etapla #5: Definir y desarrollar competencias individuales necesarias, para puestos de trabajo de actividades principales.

Paso #7: Definición de las competencias distintivas de los PT, a través de la selección ponderada.

1. Listar el conjunto de factores sobre el que ha de tomarse la decisión.

El conjunto de factores que se utilizará en este paso son las 9 competencias que finalmente quedaron en el útil omaso de la etapa anterior.

2. Identificar el criterio de priorización o selección.

El criterio de priorización estará basado en la necesidad que posea el trabajador del puesto analizado de la competencia que se puntea.

3. Definir el sistema de puntuación a utilizar.

a) Número de factores a puntuar del total.

Teniendo en cuenta que la cantidad de competencias que se utilizará en la realización de la herramienta es menos de 10 (9), se puntuarán 4 factores

b) Puntos a dar a cada factor.



La priorización utilizada es la simple, asignando los valores del 1 al 4 a las competencias que se consideren distintivas para el puesto de trabajo, aclarando que 4 es el máximo valor y 1 el mínimo.

4. Puntuar los factores de forma personal.

Para la realización de este paso se le ofreció a cada participante una hoja donde estaba relacionado el listado de competencias, con un espacio para que realizaran la ponderación, como se muestra en el **Anexo 11**.

5. Construir la tabla de puntuación e incluir las puntuaciones personales.

Luego de obtenidas las ponderaciones fue realizada la **tabla #4** que a a la vista de todos, incluyendo el criterio de cada uno de los integrantes del grupo.

6. Determinar los valores cuantitativos para la toma de decisión.

Para la determinación de los valores cuantitativos útiles en la toma de decisiones, se determinó la sumatoria de las ponderaciones realizadas para cada una de las competencias, así como la frecuencia de puntuación obtenida por cada una de ellas, resultando finalmente los valores que se muestran en la **tabla #4**.

7. Determinar el orden de prioridad.

Para lograr el orden de prioridad fue tomada en cuenta primeramente la puntuación obtenida en la sumatoria y en los casos en que coincidió el valor para más de una competencia se analizó la frecuencia de puntuación. En la **tabla #4** puede apreciarse lo antes mencionado.

Tabla #4: Resultado de la selección ponderada para la determinación de las competencias del jefe de brigada.

	Competencias								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Experto A	4	1		2			3		
Experto B		4	2			1	3		
Experto C	2	3	1			4			
Experto D	2	4	3					1	
Experto E	4	3					2	1	
Experto F	2	4			1	3			
Experto G	3				1		4		2
Experto H		4	1	2			3		
Experto I	2	3		1			4		
Experto J	4		1	2			3		
Experto K	1			3	4	2			
Suma	24	26	8	10	6	10	22	2	2
Frecuencia de puntuación	9	8	5	5	3	4	7	2	1
Orden de prioridad	2	1	6	4	7	5	3	8	9

Paso #8: Determinación de los indicadores de competencia y evidencias del desempeño.

Para la determinación de los indicadores de competencias y las evidencias de desempeño se realizó otra sesión de trabajo con el comité de expertos, considerada la más trabajosa, teniendo en cuenta la necesidad existente de objetivizar cada una de las competencias seleccionadas para los puestos de trabajo. Para lograr este objetivo fue necesario puntualizar con los participantes en que consiste cada uno de los aspectos.

A continuación se ofrece el perfil de competencia obtenido para el jefe de brigada, debe puntualizarse que la estructura de este perfil fue definida por la empresa, en el caso de que una organización, al realizar los diseños de sus puestos, puede modificar la misma, en dependencia de las necesidades y criterios de sus trabajadores.

En el **Anexo 12** se pueden encontrar los perfiles para los otros dos puestos de trabajo realizados también a partir del procedimiento propuesto (**Anexo 12.1** Operador de cuadro y **Anexo 12.2** Elaborador).

Perfil de Competencias

Denominación del Puesto: Técnico C en procesos tecnológicos para producciones de la Industria Alimenticia. (Jefe de Brigada)

Objetivo del puesto de trabajo: Responder por el cumplimiento del plan de producción de la brigada, garantizando el cumplimiento de los indicadores que miden su eficiencia, de forma tal que el cliente obtenga un producto que satisfaga sus expectativas y la UEB obtenga los resultados previstos en el Plan de Negocios.

Área / UEB: Producción.

Competencias Laborales Genéricas	Escala de Indicadores de Competencias	Evidencias de Desempeño
Competencias Cognitivas: Dominio del proceso de producción.	Desempeño adecuado: 1.1 Conoce las funciones de los trabajadores en sus puestos de trabajo. 1.2 Conoce los requisitos que debe poseer el producto en cada uno de los puestos de trabajo por los que transita.	Desempeño adecuado: 1.1 Señala las dificultades que los trabajadores evidencia en su desempeño durante los recorridos realizados. 1.2 Indica el incumplimiento de los parámetros de calidad que se llevan a cabo en el proceso de fabricación, según el producto que se elabore.
	Desempeño superior: 1.1 Domina las funciones de los trabajadores en sus puestos de trabajo.	Desempeño superior: 1.1 Señala las dificultades que los trabajadores evidencia en su desempeño y muestra la forma de actuar adecuada en cada caso.

	1.2 Domina los requisitos que debe poseer el producto en cada uno de los puestos de trabajo por los que transita.	1.2 Elabora alternativas de solución para los problemas que inciden en el incumplimiento de los requisitos del producto que se fábrica.
2. Competencias de influencia: Trabajo en equipo	Desempeño adecuado: 2.1 Se relaciona adecuadamente con su colectivo laboral (tanto con los superiores como con sus subordinados). 2.2 Transmite las ideas necesarias para que su equipo de trabajo logre el cumplimiento de las metas propuestas.	Desempeño adecuado: 2.1 El criterio sobre el trabajador entre sus compañeros de trabajo es óptimo. 2.2 Se logra el cumplimiento de los planes de producción para la jornada, influenciado por las ideas transmitidas por el jefe de brigada.
	Desempeño superior: 2.1 Posee excelentes relaciones con el colectivo laboral (tanto con los superiores, subordinados y trabajadores en general). 2.2 Existe una retroalimentación entre los integrantes de su equipo.	Desempeño adecuado: 2.1 El criterio general sobre el trabajador es excelente evidenciado en el prestigio que posee en la empresa. 2.2 El logro de los planes de producción está determinado por la unión de las voluntades de la brigada

		potenciado por el jefe de brigada.
3. Competencia de logro y acción: Planificación y organización	Desempeño adecuado: 3.1 Ejecuta planes estratégicos de su área en función de los objetivos de la Empresa. 3.2 Actualiza y registra la información necesaria para la elaboración de los informes diarios. 3.3 Chequea la organización de los puestos de trabajo de su área	Desempeño adecuado: 3.1 Cumple con los planes mensuales de trabajo en función de los objetivos del área de producción. 3.2 La existencia de errores en los informes diarios entregados es mínima. 3.3 Exige que los puestos de trabajo se encuentren organizados.
	Desempeño superior: 3.1 Interviene en la elaboración y ejecución de los planes estratégicos de su área en función de los objetivos de la Empresa. 3.2 Actualiza, registra y controla la información necesaria para que sus informes diarios sean precisos. 3.3 Chequea la organización de los puestos de trabajo de su área	Desempeño superior: 3.1 Cumple con los planes mensuales de trabajo en función de los objetivos del área de producción. 3.2 No existen errores en los informes diarios entregados. 3.3 Logra la organización de los puestos de trabajo de su área.
4. Competencia de logro y acción: Disciplina Laboral	Desempeño adecuado: 4.1 Cumple con el Reglamento Disciplinario y el Convenio Colectivo de Trabajo.	Desempeño adecuado: 4.1 Presenta ausencias e impuntualidades justificadas de forma ocasional, su aprovechamiento de la Jornada Laboral es adecuado y cumple con las exigencias de la disciplina.
	Desempeño superior:	Desempeño superior:

	4.1 Exige y cumple el Reglamento Disciplinario y el Convenio Colectivo de Trabajo.	4.1 Aprovechamiento de la Jornada Laboral es óptimo y su disciplina laboral excelente. 4.1.1 Logra que la disciplina laboral de la brigada sea adecuada y un buen aprovechamiento de la jornada laboral de sus subordinados.
--	--	---

Etapá #5: Implementar y evaluar la efectividad.

Paso #9: Realizar la implementación, luego de la aprobación de los perfiles.

Para el logro de la implementación de los perfiles de competencias propuestos es necesario primeramente que sean aprobados por el consejo de dirección de la empresa, y en segundo lugar generalizados a la totalidad de los trabajadores involucrados en los mismos.

La implementación de los perfiles no se logra cuando se encuentre el documento en el expediente laboral de cada trabajador, sino cuando sea utilizado por los especialistas de RH para mejorar las funciones que desempeñan en sus áreas de trabajo, en ello radica la importancia del siguiente paso.

Paso #10: Vincular los perfiles de competencia con las áreas de recursos humanos para poder evaluar su efectividad.

En la medida que se mejore el desempeño de las diferentes áreas de RH a partir de la utilización de los perfiles de competencias, podrá evaluarse la efectividad de los mismos, para ello es necesario un tiempo que permite insertar el uso de estos perfiles y luego realizar nuevamente la encuesta de diagnóstico. Para verificar si ha aumentado el por ciento del comportamiento del módulo. Es por ello que la tabla que se ofrece a continuación propone alternativas para la utilización de los perfiles solo en los 4 módulos señalados con dificultad con un por ciento por debajo de 70.

Tabla #5: Propuesta de utilización de los perfiles de competencia para el mejoramiento de las áreas de RH.

Área de Recursos Humanos	Propuesta de utilización
Evaluación del Desempeño	* Crear indicadores específicos, por áreas de trabajo, que evalúen el desempeño de los trabajadores a partir del cumplimiento de las competencias laborales definidas en su perfil. * Los indicadores propuestos deben ser flexibles, que permitan ir adecuándolos en la medida que se logre la apropiación de las competencias por parte de los trabajadores.
Selección e integración	* Que el perfil de competencias sea un documento de obligatorio análisis a la hora de seleccionar un candidato para ocupar un puesto vacante dentro de la empresa. * Las técnicas de selección deberán evidenciar las competencias que poseen los candidatos para un puesto determinado.
Organización del trabajo	* Utilizar el procedimiento desarrollado en la presente investigación para extender el diseño de perfiles de competencia hacia otros puestos de trabajo y procesos.
Capacitación y desarrollo	* Utilizar los perfiles de competencias unidos a la evaluación del desempeño para determinar las brechas de conocimientos y necesidades de aprendizaje de los trabajadores.

3.3 Conclusiones parciales del capítulo

1. El comité de expertos es de vital importancia para la determinación de las competencias laborales, procurando fortalecerlo con especialistas invitados, en dependencia de las características de las decisiones que deban tomar.
2. El procedimiento propuesto permitió elaborar los perfiles de competencia para los puestos de trabajo seleccionados, demostrando que el mismo puede ser generalizado para la confección de los perfiles de los puestos de trabajo que aún no han sido estudiados en este sentido.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diseño de los perfiles de competencia de puestos de trabajo.



3. A partir de la identificación de las competencias distintivas para cada puesto de trabajo pueden mejorarse las áreas de RH, si son insertados los perfiles de competencia con el objetivo de enriquecer y fortalecer el trabajo de dichas áreas.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- Se realizó un análisis bibliográfico que permitió conocer que el SGICH surge para integrar varios de los sistemas de gestión que existen actualmente en el ámbito empresarial cubano y potenciando el enfoque de las competencias laborales como el eje central de toda organización.
- El diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano en la Fábrica de Pastas Alimenticias Cienfuegos permitió detectar la necesidad de definir las competencias distintivas de los puestos de trabajo para lograr el desarrollo de las distintas áreas que conforman este departamento.
- El procedimiento propuesto permitió elaborar los perfiles de competencia para los puestos de trabajo seleccionados, demostrando que el mismo puede ser generalizado para la confección de los perfiles de los puestos de trabajo que aún no han sido estudiados en este sentido.
- Se proponen acciones mediante las cuales pueden vincularse los perfiles de competencia con las actividades desempeñadas por los especialistas de RH en sus funciones.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Implementar la etapa 5 del procedimiento propuesto.
- Validar y certificar las competencias de los perfiles diseñados.
- Utilizar el procedimiento propuesto para el diseño de los perfiles de los puestos de trabajo de la empresa que aún no han sido identificados.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

(IEIT). I. D. E. E. I. D. T. (2007) *Procedimiento documentado de competencias laborales.*, Ciudad de La Habana.

CINTERFOR Competencias.

COROMINAS, M. (1998) La función de los Recursos Humanos en el management del siglo XXI.

CUESTA SANTOS, A. (1999) *Conformación de perfiles de competencias directivas por el método delphi.*, Ciudad de La Habana, Editorial Academia.

CUESTA SANTOS, A. (2002) *Gestión del conocimiento*, Ciudad de La Habana, Editorial Academia.

CUESTA SANTOS, A. (2005) *Tecnología de la gestión de los recursos humanos.*, Ciudad de La Habana, Editorial Academia.

CHIAVENATO, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*.

DÍAZ GRANDA, L. (2008) Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una unidad de la Empresa Avícola Cienfuegos. *Industrial*. Cienfuegos, UCF.

DONATES GONZÁLES, Y. (2009) Un aporte a la documentación del SGICH de la UCF como base para la Gestión por Competencia. *Industrial*. Cienfuegos, UCF.

ESPARRAGOZA, A. (2002) *Administración de los Recursos Humanos (Talento Humano)*.

ISO9000 (2000) *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*.

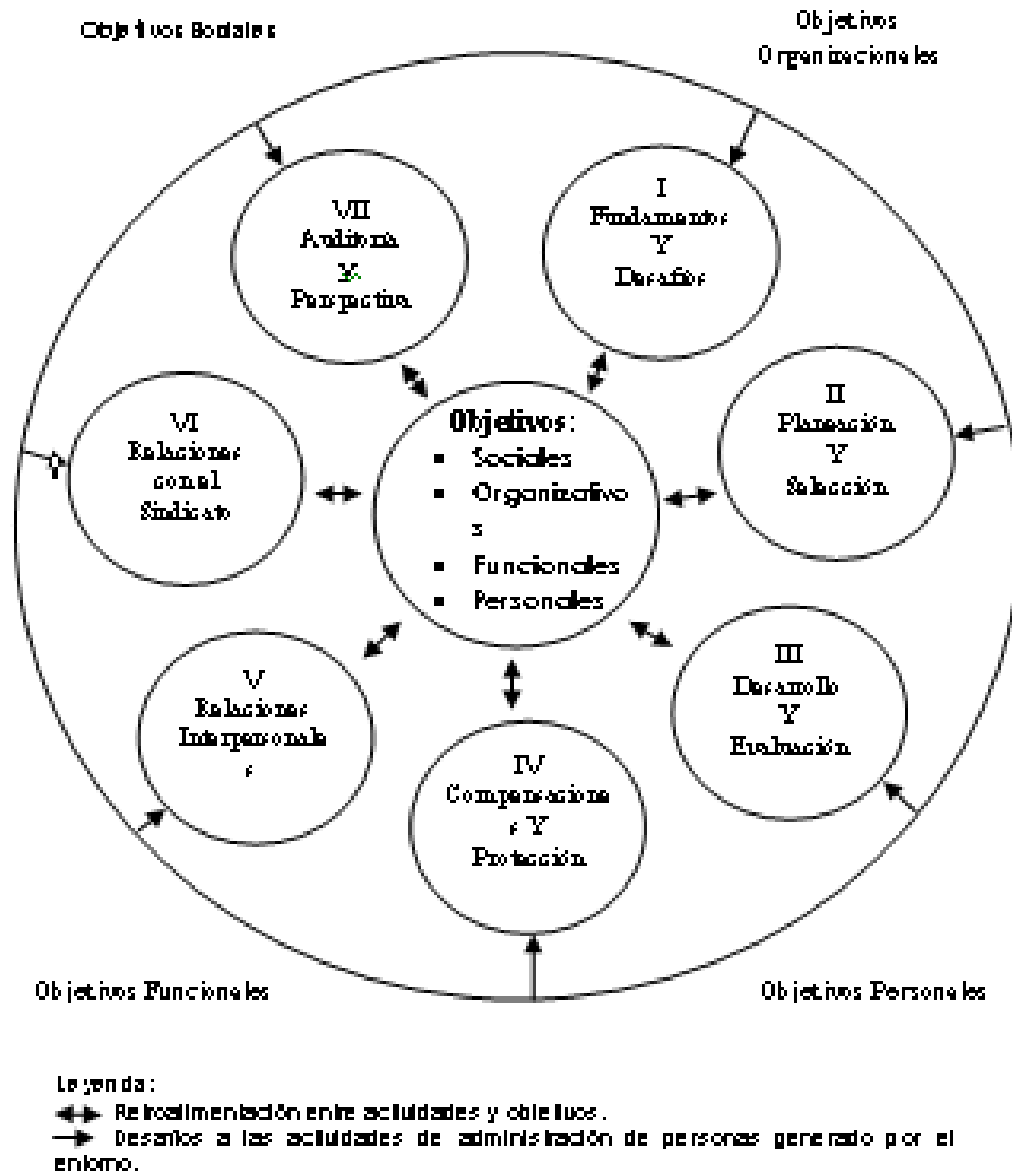
MARTÍNEZ, L. (2003) *Administración de los Recursos Humanos*

MERTENS, L. (1996) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. CINTERFOR.

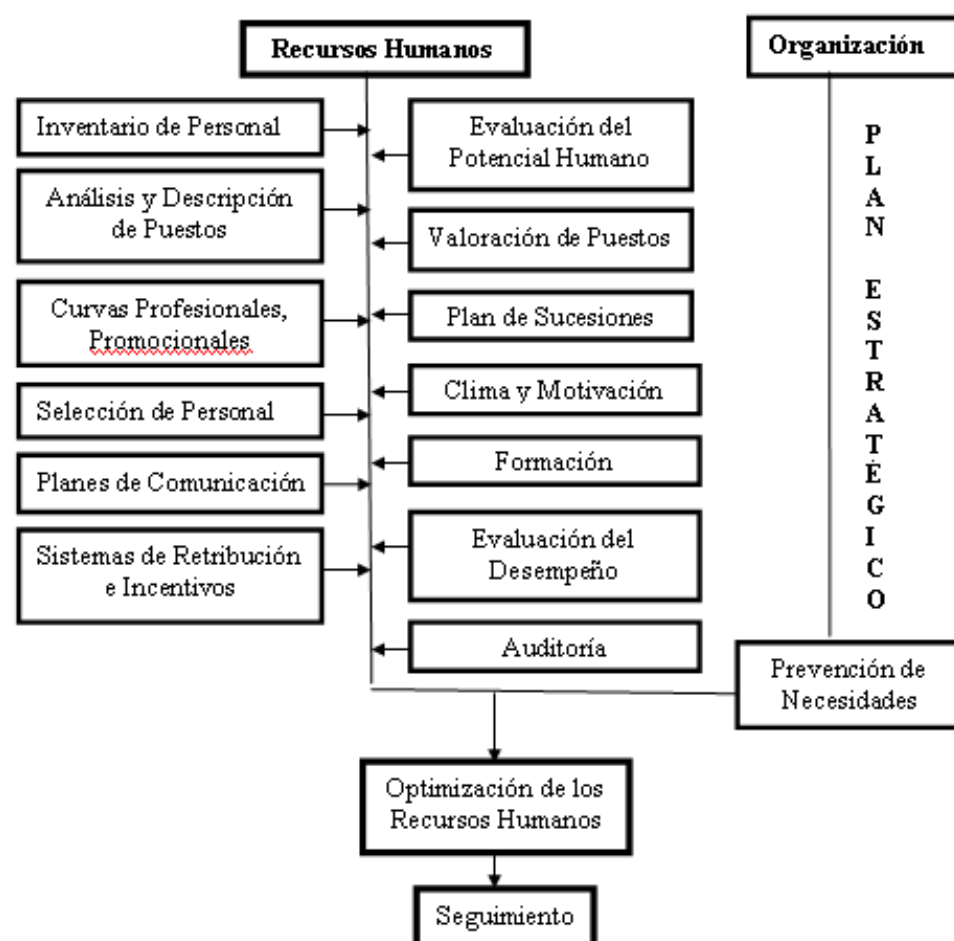
- MORALES CARTAYA, A. (2007) *Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.*, Ciudad de La Habana, Editora política.
- NC18000 (2005) Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo - Vocabulario.
- ONN (2007) Sistema de Gestión integrada de capital Humano - Implementación. 3002.
- ONN (2007) Sistema de Gestión integrada de capital Humano - Requisitos. 3001.
- ONN (2007) Sistema de Gestión integrada de capital Humano - Vocabulario. 3000.
- ORDIZ, M. (2002) Análisis Estratégico de los Recursos Humanos
- SPENCER., S. Y. Competencias.
- SUÁREZ VÉLEZ, I. Y. O. (2009) La identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola Cienfuegos. *Industrial*. Cienfuegos, UCF.
- VELÁZQUEZ, D. M. (2001) Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos humanos
- WERTHER, D. (2002) Administración de Personal y Recursos Humanos. *Mc. Graw Hill*.

ANEXOS.

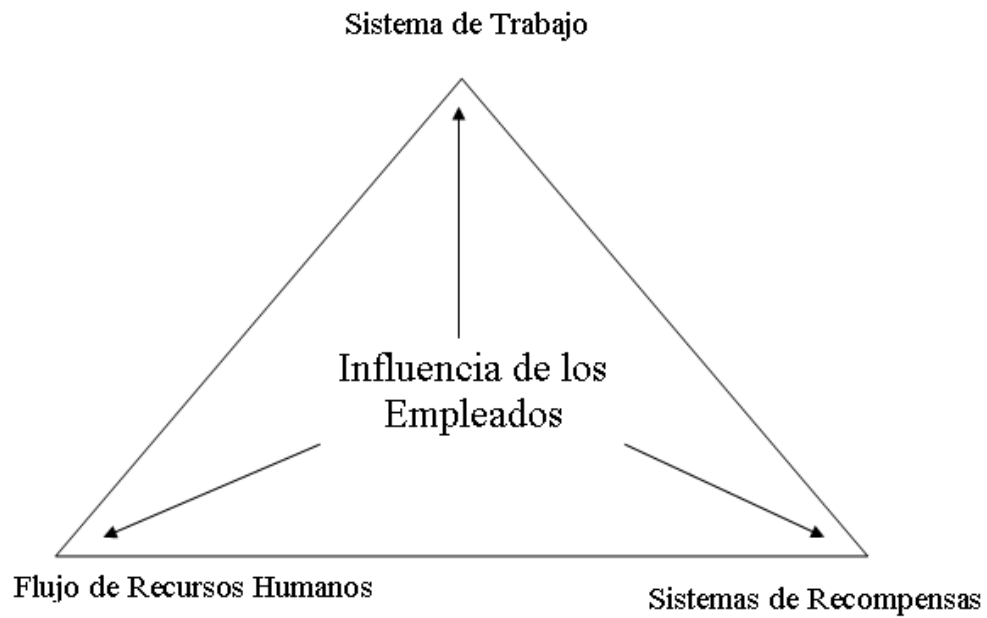
Anexo #1: Modelo de Werther y Davis/ Fuente (Cuesta: La Habana 2^{da} Edición)



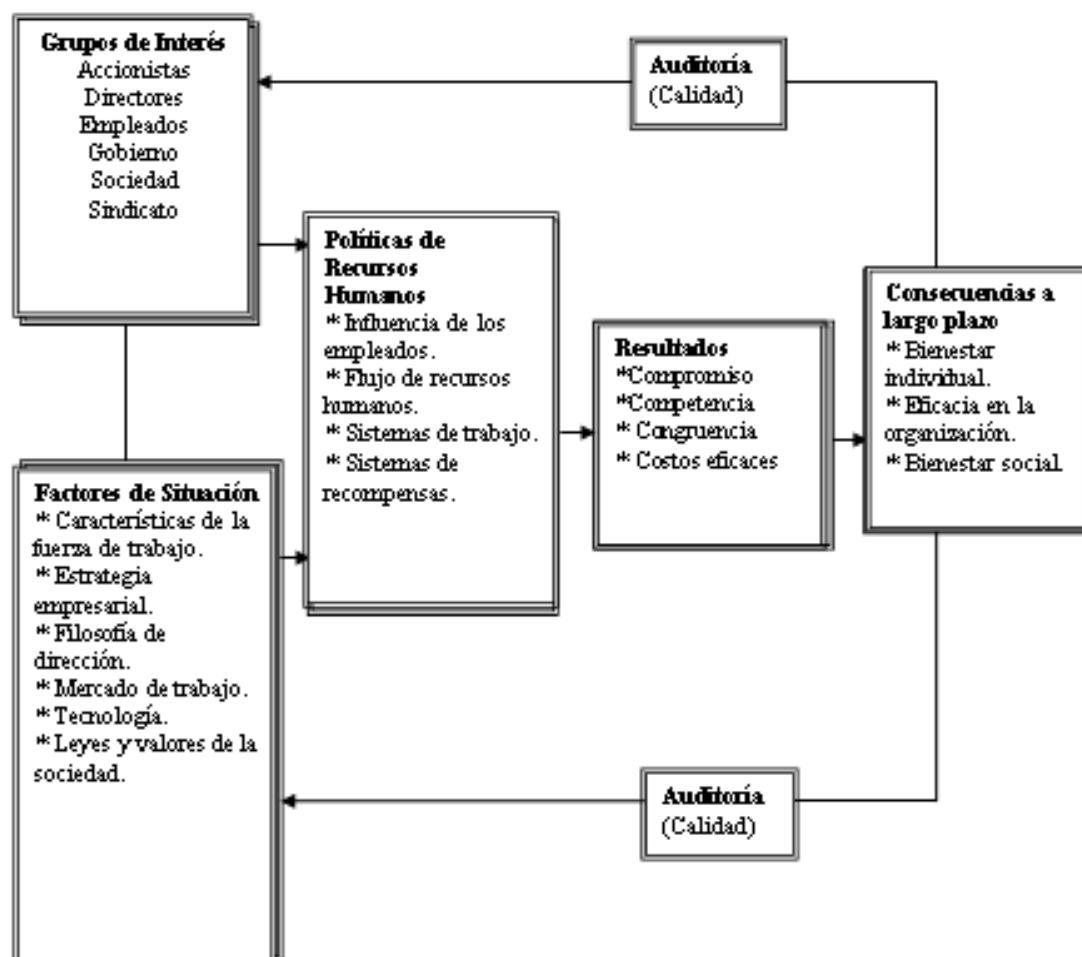
Anexo # 2: Modelo de Harper y Lynch / Fuente (Fleitas, La Habana 2002)



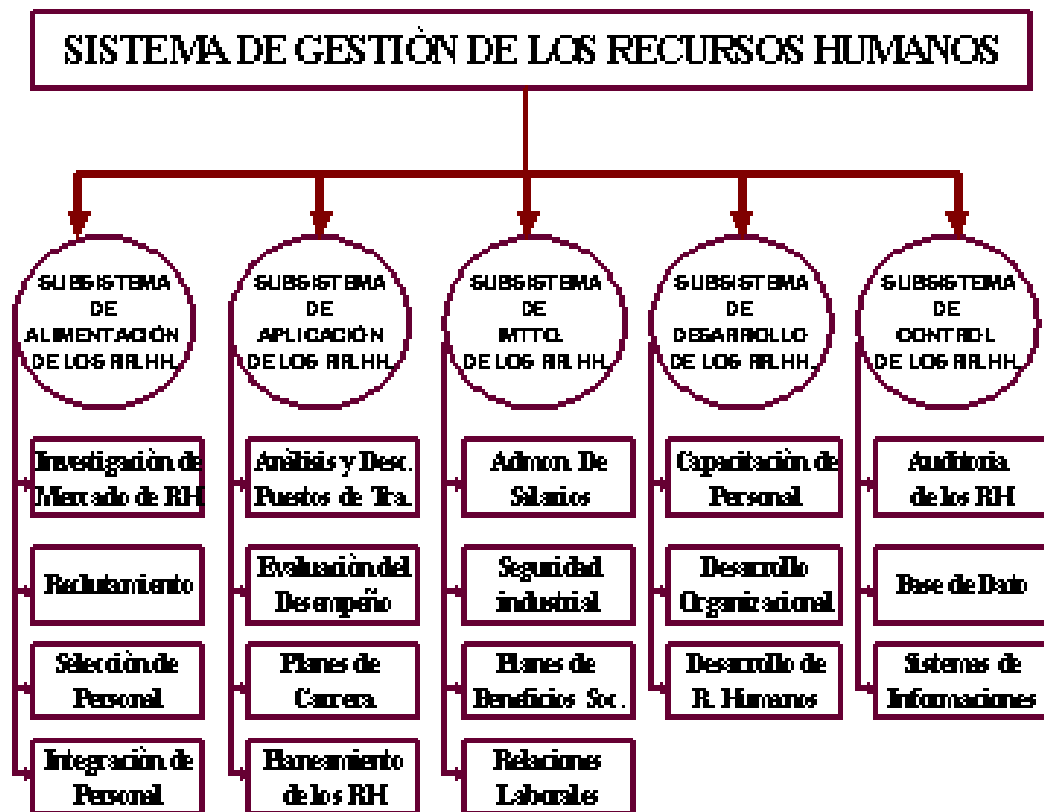
Anexo #3: Modelo de Beer y colaboradores/ Fuente (Cuesta, La Habana 1999)



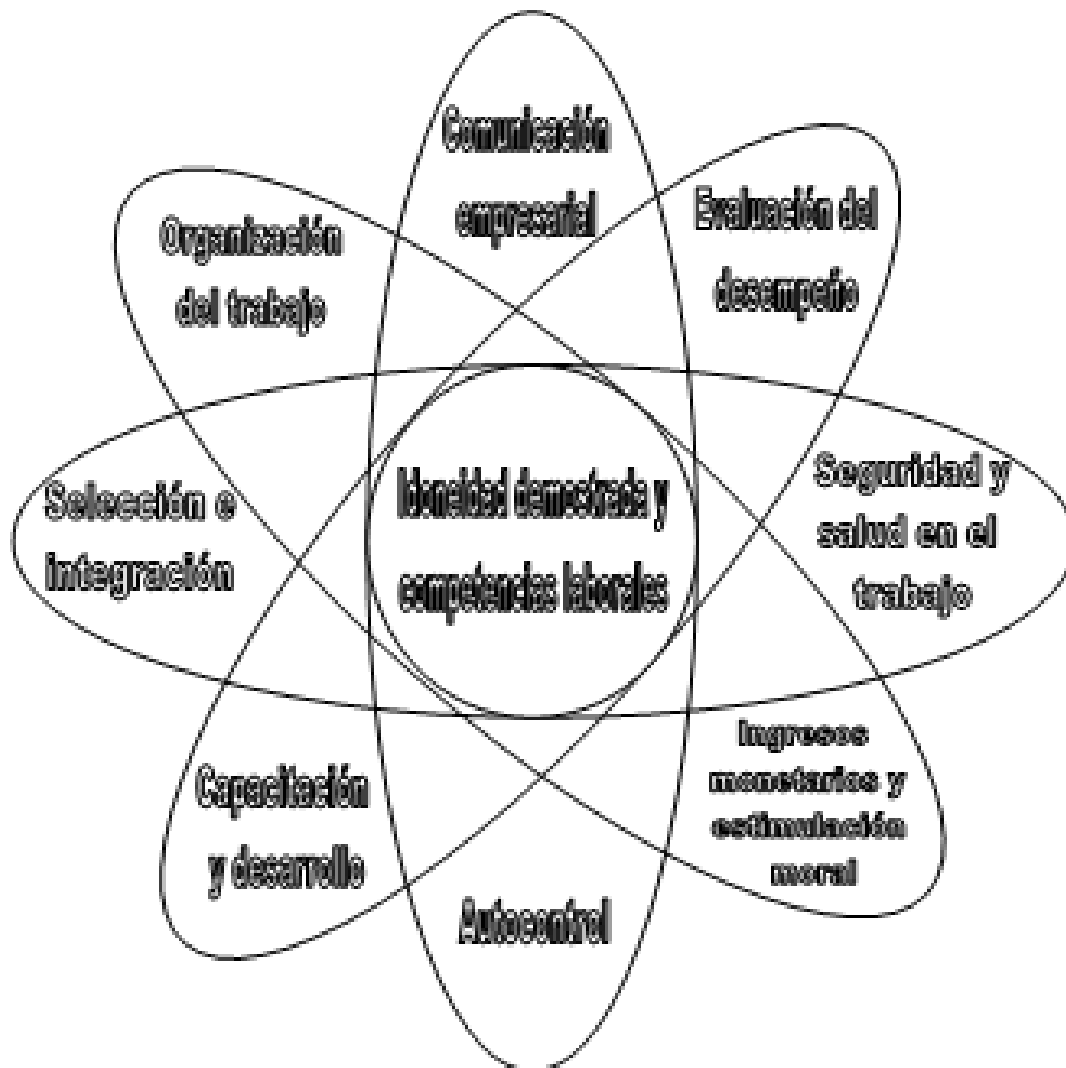
Anexo # 4: Mapa de la Gestión de Recursos Humanos de Beer y colaboradores modificado por Cuesta.



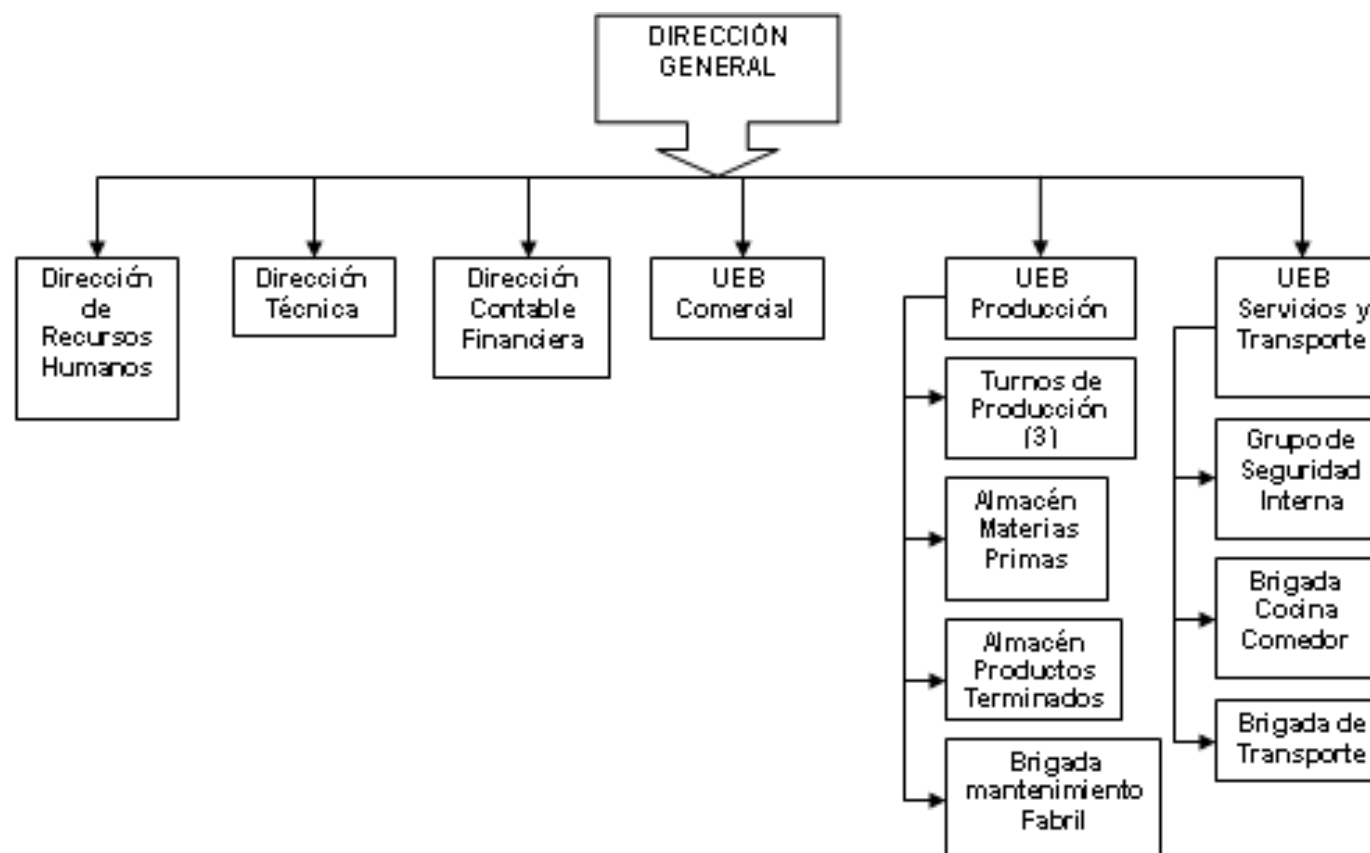
Anexo # 5: Modelo de Gestión de los Recursos Humanos dado por Chiavienato (2002).



Anexo # 6: Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano. Fuente [Morales Carataya 2007]



Anexo # 7: Estructura Organizativa de la Fábrica de Pastas Alimenticias Cienfuegos. Fuente [Expediente de perfeccionamiento]



Anexo # 8: Lista de Chequeo aplicada a los especialistas de Recursos Humanos. Fuente [Morales Cartaya, 2007. (Parcial)]

Módulo	No.	Pregunta	Bajo	Medio	Alto
Idoneidad demostrada y competencias laborales.	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se aplican los calificadores de cargo de amplio perfil y la idoneidad demostrada, no está identificada la brecha con las necesidades de conocimiento y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada, están identificadas las brechas de necesidades de conocimiento y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.
	2	¿A que nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se identifican las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	No están identificadas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece idoneidad de cada trabajador por parte de las comisiones presididas por el director del centro, establecimiento o taller.	El consejo de dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.
	3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias a favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias, ni tampoco por la calidad.	No está estructurada la gestión por competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión por la calidad.	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de la calidad por parte de la ONN.

Organización de Trabajo	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	Existe un estancamiento, no se desarrollan estudios de organización del trabajo.	Se realizan estudios de organización del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.	Si. Se realizan estudios de organización del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos, teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.
	2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	Se realiza el análisis y el diseño de los puestos de trabajo, se aplica el calificador de amplio perfil de cargo.	Se realiza el análisis y el rediseño de los puesto de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.
	3	¿Se realiza la planificación de los recursos humanos?	No. Se cubren las plazas vacantes según la necesidad de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidad.	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidad. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedente están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.	Si. Se planifican los recursos humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer trabajadores con las competencias e idoneidad requerida para hacer posible obtener la máxima eficiencia y productividad, utilizando racionalmente los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de la plantilla. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multifunciones.

Selección e integración	1	¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	No existe un proceso de selección del personal, se cubren los puestos de trabajo vacantes por el departamento de personal y no funciona el comité de ingreso o el comité de expertos.	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento de recursos humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	El consejo de dirección de la empresa conjuntamente con el comité de expertos realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección del personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de trabajo, los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realizan entre los más idóneos.
	2	¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	No. Se relacionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.	La selección del personal se realiza para cubrir los puestos de trabajo vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos de trabajo y la idoneidad demostrada para cubrir los objetivos y la estrategia empresarial.
	3	¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?	No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y altos índices de fluctuación.	Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masas. Existe fluctuación de la fuerza laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales.	Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas, que asegura la integración, el AJL, el dominio de las medidas de seguridad del PT y proceso. Se cumple la política de contratación, prevalece en los trabajadores; sentido de pertenencia a la empresa y relaciones laborales satisfactorias.

Capacitación y desarrollo	1	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para crear la brecha entre los conocimientos, habilidades, actitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.	Si. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basadas en las competencias, alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.
	2	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos, habilidades, actitudes, requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	Si. La capacitación está dirigida a crear las brechas surgidas del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostradas.	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado, resultado de la evaluación del desempeño de cada trabajador.
	3	¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación de la empresa en los trabajadores?	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo, a elevar la productividad y la calidad.	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad.

Estimulación moral e ingresos monetarios	1	¿Los trabajadores están motivados para elaborar sus rendimientos y aportes a la sociedad?	Poco. Los trabajadores expresan que la relación y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.	Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.	Existe un clima laboral y motivación satisfactoria expresada en una elevada productividad, calidad, disciplina y el reconocimiento social por el alto desempeño económico de la empresa.
	2	¿Existe relación entre ingresos de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	Poca. Solo tiene vinculado el ingreso al resultado de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las entidades que aplican el perfeccionamiento empresarial reciben un ingreso superior al resto de las empresas- un pago adicional- por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina.	Si. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia y calidad. A demás reciben pagos adicionales por el perfeccionamiento empresarial.
	3	¿La estimulación moral e ingresos monetarios contribuyen a los resultados alcanzados por la empresa?	La estimulación salarial e ingreso monetario están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos – productivo	Existe una discreta integración entre la estimulación moral e ingresos monetarios aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.	Se alcanza la integración de la estimulación moral e ingresos monetarios en una sostenida influencia de la evaluación de la productividad, la calida, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.

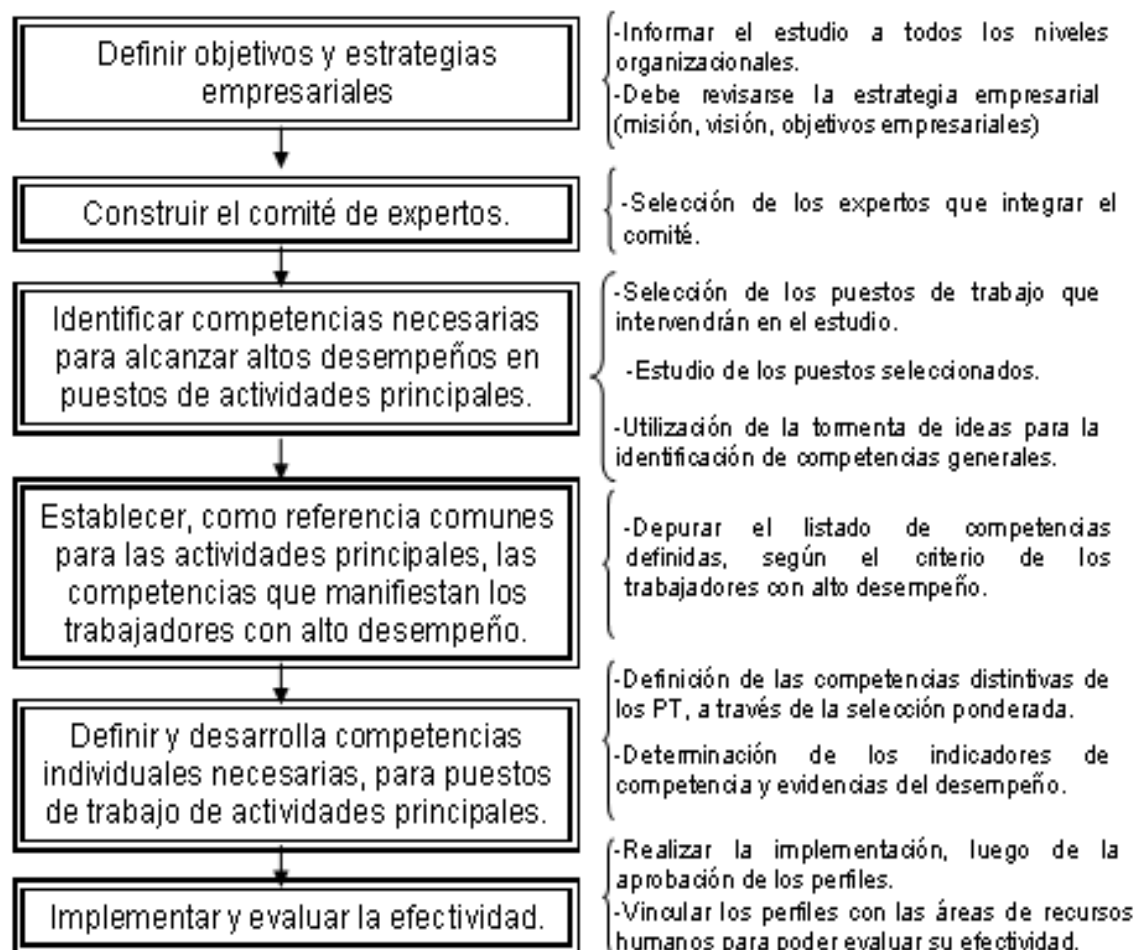
Seguridad y Salud en el trabajo	1	¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 de 2002 del MTSS?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la seguridad y salud en el trabajo.	Si. Realizó la identificación de riesgos y evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la seguridad y salud en el trabajo.
	2	¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de seguridad y salud en el trabajo en la empresa?	No existe un plan de prevención de riesgos sino que se adoptan medidas aisladas.	Existe un plan de prevención de riesgos, aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentalidad	Si. Existe un plan de prevención de riesgo, según el nuevo modelo de seguridad y salud en el trabajo.
	3	¿Esta integrada la seguridad y salud en el trabajo al sistema de dirección y gestión de la empresa?	No. La seguridad y salud en el trabajo se realizan independientes al sistema de dirección y gestión de la empresa.	La seguridad y salud en el trabajo forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial, aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del SGRH y con los otros sistemas de la empresa.	Si. La seguridad y salud en el trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa y se corresponde con sus objetivos. Aplica el modelo de referencia de seguridad y salud en el trabajo, tiene certificada la norma NC: OHSAS 18000.

Evaluación del desempeño.	1	¿Existe un proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores?	No. Solo se realiza la evaluación del desempeño de los técnicos.	Se realizan sobre las reglas definidas a todos los trabajadores, excepto a los dirigentes, decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y con la participación del colectivo laboral. El resultado fundamenta el plan de desarrollo de las competencias laborales.
	2	¿Qué criterio se precisa en la evaluación del desempeño?	Solo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un periodo de tiempo determinado.	Se miden los resultados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.
	3	¿Que acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la labor de los técnicos.	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño estimula la permanencia, la promoción de puestos de trabajo y la capacitación de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente a partir de los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.

Anexo # 9: Diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos para las competencias laborales en la NC-3001.

No.	Requisitos	Se Cumple	
		Si	No
4.2.1	¿Está designado y constituido el Comité de Competencias de la organización?		
4.2.2	¿Dispone la organización de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización?		
	¿Considera este procedimiento la identificación y validación de las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?		
	¿Considera este procedimiento la identificación y validación de los cargos de las actividades principales?		
	¿Considera este procedimiento la identificación y validación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas?		
4.2.3	¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de la organización?		
	¿Están identificadas y aprobadas la competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?		
	¿Están identificadas y aprobadas las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de las actividades principales?		
4.2.4	¿Están identificados por la alta dirección los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior?		
4.2.5	¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización?		
	¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?		
	¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias de los cargos correspondientes a las actividades principales?		
	¿Están certificadas las competencias de los trabajadores de las actividades principales?		
4.2.6	¿Se utilizan en la organización las competencias laborales para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño?		

Anexo # 10: Procedimiento para el diseño de perfiles de competencia de puestos de trabajo.
Fuente [Morales Cartaya, 2007. (Enriquecido)]



Anexo 11: Perfil de cargo del Elaborador.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del puesto: Operario A de elaboración de productos de la Industria Alimenticia.
(Elaborador)

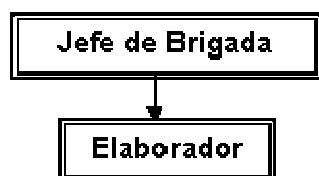
Fecha de elaboración: Septiembre de 2009

Categoría ocupacional: Obrero

Grupo escala: VI

Salario básico: 260.00

Organigrama del puesto



CONTENIDO DEL PUESTO

Misión: Responsable del funcionamiento de todas la partes del equipo, así como de la correcta elaboración del producto y su calidad.

Tareas diarias:

- Revisa, comprueba, regula y pone en funcionamiento los equipos y otros medios de trabajo que intervienen en el proceso productivo. (prensa: dosificador, tina distribuidora, tina amasadora, tornillo de compresión, cabezal y centrífuga de recorte).
- Recibe el reporte de la producción a preparar o mezclar, el surtido a elaborar y el tipo de envase a utilizar, calcula la cantidad de ingredientes y soluciones necesarias para elaborar el volumen de producción previsto, solicita la calidad de materias primas y comprueba su peso y calidad.
- Realiza todas las operaciones para la preparación y elaboración de pastas alimenticias.
- Observa periódicamente los medios de medición y control instalados y comprueba que los parámetros establecidos para el proceso de elaboración de pastas alimenticias.

- Recoge muestras periódicamente de la producción realizada y las entrega al laboratorio para su correspondiente análisis.
- Observa permanentemente el desarrollo de los procesos tecnológicos hasta lograr la correcta elaboración del producto.
- Lleva el control de la producción realizada en el modelo establecido.
- Establece los regímenes de trabajo de los equipos de su área según corresponda. (Volumen de producción y otros factores)
- Cumple las normas de proceso establecida para la elaboración de pastas alimenticias.
- Cumple las reglas de Seguridad y salud en el Trabajo.
- Realiza otras labores afines de similar complejidad, según se requiera.

Tareas periódicas:

- Realiza mantenimientos y reparaciones menores a los equipos e instalaciones que atiende.
- Armar y ajustar los equipos y otros medios de trabajo que intervienen en el proceso productivo.
- Realiza la limpieza de los equipos que corresponda, según normas higiénicas sanitarias establecidas.

Tareas ocasionales:

- Cambiar los moldes para la pasta o sus filtros, en caso de pedido específico de pasta alimenticia.

EQUIPAMIENTO DE TRABAJO:

Aparato o maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud
Prensa	X	

NIVEL DE FORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD.

Formación general:

Graduado de Nivel Medio Superior con curso de habilitación aprobado.

Conocimientos específicos:

Conocer la preparación, manipulación, funcionamiento y conservación de los equipos y medios que utiliza, así como la tecnología y las normas de proceso establecidas del producto que elabora.

Conocer las características fundamentales de las materias primas o productos que procesa, así como las normas higiénicas sanitarias y las reglas de seguridad y salud en el trabajo.

RESPONSABILIDAD:

Elementos a cargo	Parcial	Total
Maquinaria y equipo		X
Producto		X

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones en las que se desempeña

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	

Posición que mantiene en la realización del trabajo

Posición	Siempre	Casi Siempre	A veces
Parado	X		
Trabajando con los dedos			X
Subiendo			X

Riesgos y enfermedades expuestos

Riesgo	Elevada	Considerable	Escasa
Caída en el mismo nivel		X	
Golpe			X

Enfermedad a que está expuesto

Enfermedad	Elevada	Considerable	Escasa
Oído	X		
Sistema Nervioso		X	
Vista			X

Anexo # 12: Listado de competencias para ponderar por el comité de expertos y participantes invitados. Fuente [Elaboración propia].

A continuación se ofrecen las competencias laborales que pudieran conformar el perfil de competencia del jefe de brigada, se necesita de usted que las pondere teniendo en cuenta los criterios establecidos:

- a) Número de factores a puntuar del total: 4 factores.
- b) La priorización utilizada es la simple: asigne valores del 1 al 4 a las competencias que se consideren distintivas para el puesto. (4 es el máximo valor y 1 el mínimo).

No.	Competencia	Ponderación
1	Disciplina laboral	
2	Planificación y organización	
3	Liderar grupos de trabajo	
4	Trabajo en equipo	
5	Capacidad de conmutación	
6	Dotes de mando	
7	Dominio del proceso de producción	
8	Capacidad de análisis	
9	Enseñar o capacitar	

Anexo # 13: Perfiles de competencia de los puestos de trabajo seleccionados para el estudio. Fuente [Elaboración propia].

13.1 Perfil de Competencias

Denominación del Puesto: Técnico B en automatización e instrumentación. (Operador de Cuadro).

Objetivo del puesto de trabajo: Responder por el cumplimiento del Programa Eléctrico y Electrónico de la Empresa y otras tareas similares que conduzcan a la eficiencia de la Fábrica.

Área / UEB: Producción.

Competencias Laborales Genéricas	Escala de Indicadores de Competencias	Evidencias de Desempeño
1. Competencias Cognitivas: Dominio de sistemas automatizados.	Desempeño adecuado: 1.1 Aplica los métodos y técnicas de automatización. 1.2 Se mantiene actualizado sobre el surgimiento de nuevas tecnologías vinculadas a los sistemas automatizados.	Desempeño adecuado: 1.1 Obtiene resultados positivos ante las inspecciones que se le realizan. 1.2 Participa en actividades de capacitación vinculadas a estos temas (gestionadas por la organización).
	Desempeño superior: 1.1 Aplica los métodos y técnicas de automatización, proponiendo mejoras en los casos que proceda. 1.2 Se mantiene actualizado sobre el surgimiento de nuevas tecnologías vinculadas a los sistemas automatizados.	Desempeño superior: 1.1 Obtiene resultados excelentes ante las inspecciones que se le realizan. 1.2 Además de la autopreparación, participa en actividades de capacitación vinculadas a estos temas, dando muestra de los conocimientos adquiridos.

2. Competencias Cognitivas: Capacidad de análisis	Desempeño adecuado: 2.1 Conoce los parámetros que permiten mantener en control los equipos insertados al sistema automatizado, alertando al personal necesario en caso de emergencia.	Desempeño adecuado: 2.1 Las incidencias negativas ocurridas durante el cumplimiento de los planes mensuales dependen en poca medida de su desempeño.
	Desempeño superior: 2.1 Conoce los parámetros que permiten mantener en control los equipos insertados al sistema automatizado, alertando al personal necesario en caso de emergencia, explicando la posible solución.	Desempeño superior: 2.1 Las incidencias negativas ocurridas durante el cumplimiento de los planes mensuales no dependen de su desempeño.
3. Competencia de logro y acción: Organización	Desempeño adecuado: 3.1 Actualiza y registra la información necesaria para la elaboración de los informes diarios.	Desempeño superior: 3.1 La existencia de errores en los informes diarios entregados es mínima.
	Desempeño superior: 3.1 Actualiza, registra y controla la información necesaria para que sus informes diarios sean precisos.	Desempeño adecuado: 3.1 No existen errores en los informes diarios entregados.
4. Competencia de logro y acción: Disciplina Laboral	Desempeño adecuado: 4.1 Cumple con el Reglamento Disciplinario y el Convenio Colectivo de Trabajo.	Desempeño adecuado: 4.1 Presenta ausencias e impuntualidades justificadas de forma ocasional, su AJL es adecuado y cumple con las exigencias de la disciplina.

4. Competencia de logro y acción: Disciplina Laboral (Continuación)	Desempeño superior: 4.1 Exige y cumple el Reglamento Disciplinario y el Convenio Colectivo de Trabajo.	Desempeño superior: 4.1 Aprovechamiento de la Jornada Laboral es óptimo y su disciplina laboral excelente.
--	--	--

13.2 Perfil de Competencias

Denominación del Puesto: Operario A de elaboración de productos de la Industria Alimenticia. (Elaborador)

Objetivo del puesto de trabajo: Responsable del funcionamiento de todas la partes del equipo, así como de la correcta elaboración del producto y su calidad.

Área / UEB: Producción.

Competencias Laborales Genéricas	Escala de Indicadores de Competencias	Evidencias de Desempeño
1. Competencias Cognitivas: Dominio de técnicas de elaboración de alimentos	Desempeño adecuado: 1.1 Conoce los requisitos que debe poseer el producto que se está elaborando.	Desempeño adecuado: 1.1 Informa los problemas presentados por el producto durante su elaboración. 1.2 Existen pocos problemas de calidad en el producto terminado.
	Desempeño superior: 1.1 Conoce los requisitos que debe poseer el producto que se está elaborando.	Desempeño superior: 1.1 Comunica a tiempo los problemas presentados por el producto durante su elaboración. 1.2 El producto terminado es de óptima calidad.

2. Competencias Cognitivas: Dominio del funcionamiento de los equipos que intervienen en el proceso	Desempeño adecuado: 2.1 Opera los equipos que intervienen en el proceso. 2.2. Conoce las técnicas de mantenimiento que necesitan los equipos de elaboración.	Desempeño adecuado: 2.1 Las pérdidas de materias primas por causa de la manipulación de los equipos es mínima. 2.2 Participa en los mantenimientos realizados a los equipos por parte de la brigada especializada.
	Desempeño superior: 2.1 Opera los equipos que intervienen en el proceso. 2.2. Conoce las técnicas de mantenimiento que necesitan los equipos de elaboración.	Desempeño superior: 2.1 No existen pérdidas de materias primas por causa de la manipulación de los equipos. 2.2 Realiza mantenimientos menores a los equipos que lo necesitan y participa en los mantenimientos generales realizados por la brigada especializada.
3. Competencia de logro y acción: Disciplina Laboral	Desempeño adecuado: 3.1 Cumple con el Reglamento Disciplinario y el Convenio Colectivo de Trabajo.	Desempeño adecuado: 3.1 Presenta ausencias e impuntualidades justificadas de forma ocasional, su AJL es adecuado y cumple con las exigencias de la disciplina.
	Desempeño superior: 3.1 Exige y cumple el Reglamento Disciplinario y el Convenio Colectivo de Trabajo.	Desempeño superior: 3.1 Aprovechamiento de la Jornada Laboral es óptimo y su disciplina laboral excelente.