

Universidad de Cienfuegos

“Carlos Rafael Rodríguez”



**Titulo: Elaboración de las
Matrices de Competencias
Laborales en el área de
basculador y molinos de la
Empresa Azucarera 14 de julio.**

Autor: Ignacio Rey Salgado.

Tutora: Ing. Odalis Pedroso Soto

RESUMEN

El presente trabajo se realiza en la Empresa Azucarera 14 de Julio específicamente en la Unidad Empresarial de Base (U.E.B) fábrica de azúcar con el objetivo de elaborar las Matrices de Competencia Laboral en el área de basculador y molinos permitiendo una mejor selección y formación del personal.

Para el cumplimiento de los objetivos, se utilizaron un grupo importante de técnicas que permitieron la recopilación, procesamiento y análisis de la información dentro de las cuales se encuentran: revisión de documentos, entrevistas a trabajadores que ocuparon y ocupan los puestos de trabajo estudiados, trabajo grupal aplicándose el método de expertos y dentro de este el método del coeficiente de Kendall (para seleccionar las competencias que distinguen a cada uno de los puestos de trabajo).

Como resultado de la investigación se pudo concluir que las Competencias presentes en el área de basculador y molinos son las siguientes: Orientación a los resultados, preocupación por calidad, liderazgo y flexibilidad; y las que más se destacan en los puestos de trabajo estudiados son: Trabajo en equipo, conocimiento tecnológico, capacidad analítica y comunicación.

Con las Competencias determinadas y las matrices elaboradas se puede alcanzar resultados superiores en lo referente a la gestión del conocimiento propiciando realizar un reclutamiento, selección y capacitación con la calidad que se impone en cada uno de los puestos de trabajo y las evaluaciones del desempeño serán mucho más objetivas. Esta investigación representa un instrumento primordial para la empresa, ya que es el punto de partida para seguir la aplicación de la Gestión por Competencias, una de las herramientas indispensables para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

Índice

Acápites

Pág.

Capítulo I – Fundamentación Teórica

1.1- Las competencias laborales. Su actualidad y novedad científica.....	
1.1.1- Evolución histórica del termino competencia.....	
1.1.2- Definición de algunos términos utilizados.....	
1.2- Concepto de competencia según varios autores.....	
1.3- Enfoques de competencia.....	
1.4- Tipos de competencia.....	
1.5- Gestión por competencia.....	
1.5.1- Premisas básicas del modelo de gestión por competencia.....	
1.5.2- Etapas en la implementación del modelo.....	
1.5.3- Ventajas del modelo.....	
1.6- Desarrollo por competencia.....	
1.7- Elementos de una matriz de competencia laboral.....	
1.8- Método de elaboración de la matriz de competencia.....	
1.9- Técnicas para determinar las competencias.....	
1.9.1- Método de expertos.....	
1.9.2- Método de la entrevista.....	
1.10- Importancia de las competencias laborales.....	

Capítulo II – Caracterización general y diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos

2.1- Caracterización de Empresa Azucarera 14 de Julio.....	
2.1.1- Localización geográfica.....	
2.1.2- Misión y visión de la empresa.....	
2.1.3- Estrategia de las inversiones, las tecnologías y el desarrollo de la Empresa.....	
2.1.4- Objeto empresarial propuesto.....	
2.2- Evolución y situación actual de la Empresa Azucarera 14 de Julio.....	
2.2.1- Historia de la empresa.....	
2.2.2- Situación actual de la empresa.....	
2.3- Objetivos estratégicos a alcanzar.....	
2.3.1- Funciones de la empresa.....	
2.3.2- Estructura actual y propuesta.....	
2.3.3- Métodos de trabajo.....	
2.3.4- Esquema salarial.....	
2.4- Dirección por objetivos.....	
2.4.1- Objetivos de trabajo.....	
2.4.2- Funciones comunes de las U.E.B.....	
2.4.3- Funciones específicas de las U.E.B.....	
2.5- Cartera de productos, los clientes y proveedores.....	
2.6- Empresas de la Competencia.....	
2.7- Caracterización de la fuerza de trabajo.....	
2.8- Caracterización del área objeto de estudio.....	
2.9- Análisis económico de la empresa.....	
2.10- Programa de atención al hombre.....	
2.11- Diagnóstico de la gestión por competencia.....	

Capítulo III – Aplicación de la metodología para la elaboración de las Matrices de Competencia Laboral en el proceso de Basculador y molinos de la Empresa Azucarera 14 de Julio.

3.1- Aplicación de la metodología.....	
3.2- Aplicación del método de expertos.....	
3.3- Determinación de las Competencias Laborales en el proceso de basculador y molinos de caña	
3.4- Determinación de las Competencias Laborales para cada Puesto de Trabajo.....	
3.5- Conceptualización de la Competencias determinadas.....	
3.6- Elaboración de la Matrices de Competencia Laboral para los puestos estudiados.....	

Conclusiones.....

Recomendaciones.....

Bibliografía.....

Introducción

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia.

En nuestros días los capitalistas tratan de ligar los aumentos salariales a los aumentos de productividad y ello tiene notables implicaciones políticas y económicas para los trabajadores ya que estos salarios se elevan producto del desempleo y el abuso que se cometen con los trabajadores por parte de los empresarios capitalistas,

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Actualmente existe una nueva corriente de pensamiento a nivel mundial en la que no se explica el desarrollo si no se incorpora al ser humano, el desarrollo tiene a la persona como su origen y destino. El mundo está llegando a la conclusión de que todas las acciones que emprendamos tienen por finalidad el beneficio de la persona humana.

Los gobiernos se proponen ofrecer servicios de calidad siendo eficientes y eficaces; estableciendo una relación gobierno-sociedad, cimentada en el respeto, la legalidad, la transparencia y la rendición de cuentas. Se le está dando paso al liderazgo y al facultamiento que fomente la participación y el trabajo en equipo, dejando atrás esquemas tradicionales basados en la centralización y jerarquía, que inhiben la creatividad y la innovación.

Predomina la conciencia de que una sociedad que aspire a mayores logros tiene que fortalecer un sentido ético, sus valores, el respeto, la dignidad humana, la honestidad, la justicia, el orden, la tolerancia, la colaboración, el servicio y la convivencia.

Uno de los componentes claves en la organización naciente es el Talento Humano, por lo que el eje central en esta tendencia es el Desarrollo Humano,

que implica la mejora del hombre en un amplio sentido, en su formación profesional y técnica, en la seguridad social y en su calidad de vida.

Las Competencias Laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral.

El surgimiento de la Gestión por Competencia Laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo. Así, el enfoque está relacionado plenamente con las estrategias de productividad, eficacia, eficiencia, congruencia y competitividad, dada la necesidad del logro de la calidad a partir del desarrollo de los seres humanos.

Con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Se va dejando a un lado la idea errónea de que la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ningún país y aumentan los gastos en educación, sanidad y formación que hasta entonces eran irrisorios.

Como resultado de ésta evolución, el siglo XX se transforma en “la era de las personas”, sobre todo a partir de los años '50, es la era del Capital Humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos.

Es fundamental entonces transformar nuestra visión, desde la economía a la economía humana, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo, potenciar del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

Las empresas tendrán la facultad de crear nuevas ocupaciones o cargos y de modificar los existentes cuando se produzcan cambios técnicos, tecnológicos y organizativos teniendo presente que la descripción del contenido de trabajo refleje un amplio perfil ocupacional y una carga de trabajo estable para toda la jornada laboral, lo que implica necesariamente un incremento de su complejidad y responsabilidad.

“Los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El Recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes”, refiere Becker.

La incorporación desde el punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva que subraya la importancia estratégica de los Recursos Humanos como fuente de generación y ventajas competitivas sostenidas.

La Gestión de Recursos Humanos 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 Dirección Estratégica de Recursos Humanos abandona el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias, es decir, hacia un enfoque de competencias o una Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

La Gestión por Competencias crece en importancia en el mundo empresarial. Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por sus propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Los gerentes que tomen conciencia de este hecho, e interioricen la gestión por competencia, pasarán al frente, constituirán la vanguardia abriendo caminos antes que otros.

El componente humano interpreta un papel decisivo en cualquier empresa. El déficit de fuerza de trabajo calificada y dispuesta para el cumplimiento de sus fines, representa una realidad apremiante que afecta e incide en todo el mercado laboral y complica aún más toda esta situación.

El puesto de trabajo ya no es la unidad organizativa básica de la empresa. Ahora lo es la persona. Y se evalúa no sólo en función de lo que sabe (sus conocimientos), sino, y sobre todo, por lo que sabe hacer (sus habilidades) y por lo que quiere hacer (sus actitudes), Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial.

Es indispensable elevar la calidad de la vida laboral e incrementar el salario emocional, flexibilizar las políticas laborales, en la mayoría de sus variantes y tomar en cuenta otros elementos intangibles que complementen el salario y la retribución, para retener y fidelizar a esos empleados de alto rendimiento, sobre los que descansa la excelencia de los servicios.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y

actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Esta es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano, marca la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

En el mundo empresarial hay una tendencia cada vez más fuerte hacia la Gestión de los Recursos Humanos, basada en la Gestión por Competencias, potenciando las características del personal que integran las organizaciones, en función de los puestos y tareas que deberán cubrir, es decir, humanizando esta gestión. Cuanto mejor esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa.

Nuestro objetivo en este trabajo es demostrar como se puede elevar la eficiencia en el trabajo aplicando la gestión por competencias laborales , sabemos que hoy día no es competitivo quien no cumple con (calidad, Producción, Bajos Costos, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología.) y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a largo y pequeño plazo. Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha corporación, además de la cantidad de producto fabricado con total de recursos utilizados.

En la fabrica de azúcar perteneciente a la empresa azucarera 14 de Julio en las ultimas zafras a existido un decrecimiento de la producción de azúcar , motivado en lo fundamental por la falta de caña por la limitación de insumos muy necesarios para la producción de caña de azúcar, como son fertilizantes, herbecidas , petróleo etc. por ello se le debe extraer a la caña el máximo de sacarosa posible con alta eficiencia productiva , para ello debemos tener un capital humano muy bien preparado y con un alto grado de conocimientos (Competentes) ,con lo cual no contamos . Por todo ello la dirección de la empresa nos da la tarea de implantar las matrices de competencias laborales en la UEB fábrica de azúcar y dentro de esta en el área de basculador y

molinos, como uno de los elementos significativos para el aumento de la eficiencia. Constituyendo este la situación problemática.

PROBLEMA CIENTIFICO

Elaborar las Matrices de Competencia Laboral, en el área de basculador y molinos perteneciente a la UEB fábrica de azúcar de la Empresa azucarera 14 de julio.

OBJETIVO GENERAL

Aplicar la metodología para la elaboración de las Matrices de Competencias Laborales en los puestos de trabajo del área de basculador y molinos de la UEB fábrica de azúcar perteneciente a la Empresa Azucarera 14 de julio.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Estudiar el estado del arte sobre la temática tratada.
2. Caracterizar la empresa objeto de estudio.
3. Diagnosticar la gestión de los recursos humanos en la Empresa Azucarera 14 de Julio.
4. Aplicar la metodología para la elaboración de las Matrices de Competencia Laboral según Duran 2006, en los puestos de trabajo del área de basculador y molinos de la UEB fabrica de azúcar, perteneciente a la Empresa Azucarera 14 de julio.

Entre las principales técnicas utilizadas se encuentran:

- Análisis de la documentación de la empresa.
- Observación.
- Entrevistas.
- Método de Kendall
- Método Delphi
- Método de Expertos.

HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

¿Si aplicamos las Matrices de Competencias Laborales a los trabajadores de la fábrica de azúcar se elevará la eficiencia en la producción?

La investigación esta estructurada de la siguiente forma:

Capítulo I: Fundamentación Teórica.

Se exponen los fundamentos teóricos de la Gestión por Competencias, realizando una amplia búsqueda bibliográfica. Partiendo de esta se ofrece una panorámica de los

principales enfoques contemporáneos acerca del tema y se seleccionan los aspectos esenciales para el desarrollo del trabajo.

Capítulo II: Caracterización general de la Empresa y diagnóstico de la gestión de recursos humanos.

Se da una caracterización del objeto de estudio y en particular del proceso donde se realiza el trabajo, así como un diagnóstico del mismo y se expone la metodología a seguir para la elaboración de las Matrices de Competencias Laborales.

Capítulo III: Aplicación de la metodología para la elaboración de las Matrices de Competencia Laboral según Duran en el año 2006, en los puestos de trabajo, Jefe Departamento de basculador y molinos (Jefe de Área), Moledor, Operador de plataforma del basculador (jefe de brigada), Operador de equipos de la industria azucarera (op equipo de molido), pesador de caña y sus derivados, Auxiliar general de fábrica. (basculador y molinos) del área de basculador y molinos de la UEB fábrica de azúcar de la empresa azucarera 14 de Julio.

Capítulo 1. Fundamentación Teórica

En este capítulo se exponen los fundamentos teóricos de la Gestión por Competencia, se realiza una amplia búsqueda bibliográfica para mostrar una panorámica de los principales enfoques del tema, se definen términos, se plantean conceptos y se explican las técnicas utilizadas en la investigación.

1.1 Las Competencias Laborales. Su actualidad y novedad científica

Las Competencias Laborales, su certificación y su estudio, hoy día constituyen uno de los temas más debatidos por el intelecto, en lo referente al capital humano a partir del último quinquenio, existiendo infinidad de definiciones de aceptación universal.

La creciente importancia de los factores conocimiento y tecnología en los procesos productivos y el cambio de roles de los distintos actores laborales a escala empresarial, ha trastocado profundamente cada una de las dimensiones implicadas en las relaciones de trabajo. Los cambios relacionados a las formas de inserción de las economías en el comercio mundial, ha conseguido una variación en la forma de enfocar la formación.

Las concepciones de formaciones clásicas, tradicionales, la conciben como la transmisión ordenada y sistemática de un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que permiten al trabajador una elevación de sus calificaciones personales. Este enfoque está siendo hoy superado, fundamentalmente, porque admite una concepción aislada de la formación, descontextualizada del entorno y el tiempo en que se lleva a cabo; pensada en sí misma, como una acción no necesariamente articulada con los procesos de trabajo para los que está contemplada.

La formación del capital humano es una actividad clave decisiva, su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial por ser uno de los elementos que conforman en la referida ventaja competitiva.

Los trabajadores constituyen el grupo impulsor dentro de la estructura de la empresa. Su nivel de calificación determina en grado máximo los ritmos y la efectividad del desarrollo socio - económico. Este hecho explica la atención especial que se le dedica a la capacitación de dichos trabajadores y especialmente al grado en que esta debe responder a las necesidades reales de superación. En ello precisamente están basados tanto la actitud ante el adiestramiento, las unidades y los sistemas docentes, como el reconocimiento que la sociedad atribuye a las personas que organizan y realizan el proceso educacional.

La creación de un sistema que garantice integralmente la preparación de los trabajadores, la superación en funciones a partir de sus necesidades, en función del nivel de dirección, su experiencia y las funciones que realizan, es un requisito para el perfeccionamiento de la empresa.

Se está dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda. A diferencia de otras épocas de grandes cambios, las transformaciones son más profundas y amplias, abarcan virtualmente a todas las esferas de la actividad (investigación, desarrollo, producción, comercialización, comunicaciones, finanzas, política) y su trascendencia y profundidad influyen " horizontalmente " en todos los procesos circundantes.

Las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible que, a su vez, requieren esquemas de organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción atomística y aislada del puesto de trabajo.

Se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo en un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

Las nuevas concepciones que se vienen asumiendo, manifiestan que la formación debe ser entendida en el marco de un proceso por el cual las unidades productivas y los trabajadores reciben un cúmulo de conocimientos científicos y tecnológicos vinculados con los procesos productivos. Las instituciones y unidades educativas que así lo definen, articulan el componente formación con el proceso de asistencia y asesoría integral que brindan a las empresas: de esta manera, la formación de Capital Humano es parte de un conjunto de acciones de transferencia tecnológica, tanto de trabajo, como de producción, de adaptación y de innovación.

La cultura de la modernización productiva, basada en los criterios de calidad, productividad, eficiencia, competitividad, etc., no pueden ser abordados desde programas de capacitación tan centrados en la habilitación para determinados puestos de trabajo. Es central la contribución a la generación de una cultura del trabajo y de la producción, la misma se logra solo a través de los medios explícitos de formación: los cursos, sus programas, sus contenidos curriculares, sus metodologías.

Academias y agencias que responden a viejos esquemas de organización del trabajo no están en condiciones de desarrollar las nuevas “competencias” que requiere una economía abierta a las corrientes del comercio internacional, altamente competitiva; el enfoque reduccionista basado en la capacitación para calificaciones, se ve superado por el abordaje que se hace desde instituciones y escuelas innovadoras.

La razón es simple, las competencias “modernas” no se enseñan en un curso solamente, sino que son el reflejo de un ambiente productivo, empapado en la atmósfera de las empresas, en los códigos de conducta y funcionamiento que operan en la realidad, en la incorporación de las pautas de trabajo y de producción.

Es decir solo una propuesta donde se articulan educación / formación, con trabajo tecnología, en un adecuado ambiente, puede ser el mecanismo por el cual se transmitan valores, hábitos y comportamientos inherentes a las modernas competencias requeridas por cuadros, trabajadores, técnicos y profesionales en las actuales circunstancias históricas.

A tenor con esta situación de cambios, en los años ochenta emergió con cierta fuerza en algunos países industrializados, el concepto de Competencia Laboral, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra.

1.1.1 Evolución histórica del termino competencia

Desde el siglo XV el verbo “competir” significó “pelear con”, generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo.

En 1949, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna).

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad

de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” McClelland (1973).

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es R E Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos.

En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

En el contexto actual, Competencias, son: "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación" Levy Leboyer (1997).

Podemos también designarlas con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos.

Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Así, el surgimiento del enfoque de competencias está relacionado plenamente con las estrategias de productividad, eficacia, eficiencia, congruencia y competitividad, dada la necesidad del logro de la calidad a partir del desarrollo de los seres humanos.

1.1.2 Definición de algunos términos utilizados

Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

Humano: relativo al hombre o propio de él.

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos

Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la

administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Gestión Por Competencia: Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Competencia Laboral: Es la descripción de las grandes tareas independientes que realiza un trabajador en su puesto de trabajo, o sea, la suma de las pequeñas tareas llamadas subcompetencias. La totalidad de las competencias son la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo u ocupación.

Subcompetencia laboral: Es la descripción de pequeñas tareas finales (operaciones) que tienen un resultado verificable, son observables y medibles. Actividades que comienzan y terminan dando como resultado un producto, servicio o una decisión. Se pueden realizar en un tiempo corto, independientes unas de otras. Cada subcompetencia es el resultado de varios pasos.

1.2 Concepto de competencias según varios autores

En el Anexo # 1 se expone, en cuadro resumen diversos conceptos y definiciones de competencias, del mismo se puede concluir, de manera general, que todos estos conceptos concuerdan en que la competencia es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo. Capacidades para transferir destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro de un área de ocupación laboral.

Hay autores que plantean que si una competencia no es observable, no puede considerarse como tal, insisten en que tienen que ser medibles objetivamente, convirtiéndose en una corriente opuesta a la anterior. La existencia de ambas posiciones implica distintas concepciones del elemento buscado.

En los conceptos antes mencionados están contenidos los cinco tipos de características competenciales propuestas por Lyle M Spencer y Signe M Spencer (1993):

- Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.
- Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen.
- Conocimientos.
- Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

1.3 Principales Enfoques

Según Llorente (1999) los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado –sobre los cuales refiere que en su esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias y lamenta que por fatalidad sean los más difundidos- comparten una serie de puntos comunes:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo... aparecieron en los primeros estudios de McBer, (Hay Group/McBer), la consultora fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.
- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de

ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

A continuación se presentan dos de las corrientes diferenciadas en la Gestión por Competencias.

Enfoque Anglosajón.

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización.

Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R E Boyatzis, G Hammel y C K Prahalad.

Enfoque Francés.

Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoria en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad”.

Enfoque Holístico

Integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

1.4 Tipos de Competencias

Partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias al respecto, estas pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.

Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999) quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas. Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Las competencias directivas ó genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratéticas. Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998), según el cual:

- La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.
- Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.
- Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se le denomina intratética.

Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Las competencias directivas intratéticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos.

A los dos tipos de competencias anteriores, Cardona y Chinchilla le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que se le denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a

continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

- Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina concentración y autocontrol.
- Desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias extra e intratéticas.

En resumen, puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, aún cuando los términos empleados varíen de un autor a otro.

Como consecuencia de estas clasificaciones se observa que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de “competencias requeridas”, sean estas de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham (1982) donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz (1989) referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere Levy-Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de confeccionar un sistema de competencias propio, y que en su gran mayoría aún permanecen sin editar, ya que son confeccionadas por la empresa para su consumo.

Las competencias más utilizadas internacionalmente son las siguientes:

1. Orientación a los resultados:

Es la disposición de la persona que, cuando se le presenta una meta retadora, la hace ser altamente efectiva en su trabajo; ante las dificultades redobla esfuerzos en para asegurar el cumplimiento de la tarea. Despliega una serie de herramientas de análisis y de trabajo que lo ayudan a alcanzar un mejor desempeño. Ante el reto propuesto busca siempre el mejor resultado posible teniendo en cuenta las reglas éticas propias de la organización.

2. Orientación al cliente:

Es la habilidad para, por medio del conocimiento profundo de los clientes, crear nuevos productos y servicios. Requiere de un alto conocimiento del cliente y una sensibilidad especial para detectar los requerimientos del cliente y transformar esas necesidades en nuevas y eficientes soluciones para todos los clientes.

2. Habilidad de convencer:

Es la habilidad para, por medio de la comunicación, lograr que los demás estén de acuerdo con sus puntos de vistas y opiniones llegando a un consenso general. Se muestra enérgico y seguro en sus planteamientos.

4. Comunicación:

Es la capacidad para lograr el éxito en las tareas que requieran de algún grado de comunicación. Domina las técnicas de comunicación verbal y no verbal, logrando adaptarse inmediatamente a cualquier tipo de auditorio y cumpliendo a cabalidad con su objetivo. Se muestra como un buen oyente y como un excelente conversador, siendo igualmente efectivo cuando busca convencer a otros acerca de los beneficios de una idea propia como logrando el consenso de los demás ante una propuesta dada por otros y que se le ha encargado comunicar.

5. Flexibilidad:

Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan por no ser rígidos en su forma de pensar o actuar, identifican claramente cuándo es necesario cambiar y así lo hacen, y adoptan posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

6. Trabajo en equipo:

Es la capacidad de desenvolverse satisfactoria y exitosamente dentro de un grupo. Logra comunicar sus ideas con claridad e integrar las divergencias a lo interno del mismo. Es capaz de identificar sus competencias y las de sus compañeros en función de optimizar los recursos para cumplir los objetivos grupales y obtener una mejora continua. Puede convocar, promover y dar seguimiento a equipos de oficina, área y clientes, logrando integración entre éstos. Es dinámico, flexible y constante. Aporta ideas valiosas.

7. Liderazgo:

Es la habilidad de crear estrategias y transmitir las positiva y sistemáticamente a otras personas. Es capaz de motivar y comprometer a sus colaboradores a cumplir los objetivos grupales e institucionales. Maneja una gran disciplina y organización de los recursos materiales y humanos. Es una persona dinámica, flexible, que sabe escuchar y comunicar ideas claras, veraces y convincentes; creando confianza en sus acciones. Muestra gran apertura al cambio.

8. Capacidad analítica:

Es la capacidad de integrar diferentes factores de un mismo problema para dar una resolución certera. Se analizan los factores de una manera ordenada y sistemática por

iniciativa propia, sin esperar indicaciones. Es capaz de seguir secuencias de manera disciplinada y detecta relaciones de causa- efecto. Investiga y deduce los diferentes aspectos del problema y prevé posibles implicaciones éticas y legales de sus decisiones.

9. Visión estratégica:

Es la capacidad para interpretar los eventos del mercado identificando las crisis futuras antes que estas se manifiesten. Brinda soluciones creativas a la empresa para amortiguar los efectos de los cambios que se producirán y que esta esté en mejor posición para capitalizarlos como beneficios.

10. Conocimiento tecnológico:

Es la capacidad para aplicar el conjunto de conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de su tarea y la resolución de problemas en su labor.

11. Preocupación por calidad:

Es la capacidad para obtener los productos al máximo nivel de calidad, conoce los parámetros de calidad requeridos y sabe en que momento notificar una irregularidad fuera de lo establecido.

12. Habilidad interpersonal:

Es la capacidad de relacionarse de una manera abierta y cordial con las demás personas. Sabe reconocer sus propios sentimientos y motivaciones así como los de los otros en el trato cotidiano. Puede interpretar el lenguaje no verbal y utilizarlo para mejorar la relación, sin emitir juicios subjetivos. Se muestra dispuesto a ayudar y establece diálogos sinceros que permiten la expresión de ambas partes involucradas llegando a acuerdos satisfactorios.

13. Auto confianza:

Es la capacidad de reaccionar y ser emprendedor ante las diferentes demandas del entorno. Demuestra conocimiento y dominio de los diferentes aspectos de la situación y si no los tiene sabe bien dónde buscar. Asume retos y corre riesgos que lo llevan a un cumplimiento exitoso de sus labores, generando confianza en sí mismo y por parte de los demás hacia él.

14. Multifuncionalidad:

Es la capacidad de realizar varias funciones u operaciones a la par sin perder el orden lógico de las operaciones, con agilidad y destreza. Es una persona segura, confiada y rápida.

15. Desarrollo personal:

Es la capacidad de fijarse metas definidas a corto, mediano y largo plazo, estableciendo un plan para alcanzarlas. Es capaz de adquirir nuevos y actualizados conocimientos, y transmitirlos de manera clara a las demás personas. Reconoce sus

potencialidades y las de los otros. Es una persona comprometida con su formación, tomando a cada momento iniciativas de desarrollo personal y profesional

1.5 Gestión por Competencia

La gestión que comienza a realizarse ahora, ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Se necesita desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

La Gestión por Competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia en las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o "podrían hacer".

Al referirse a este Cuesta (2002) plantea "La gestión del desempeño por competencia se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer".

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Los perfiles de competencias solo deberán realizarse cuando estén diseñados o rediseñados los procesos de trabajo o negocios en perspectivas del Perfeccionamiento Empresarial.

Aprovechar al máximo las cualidades de cada uno de los integrantes de sus grupos de trabajo trae como beneficios:

- Un estilo de dirección que enfatiza en la importancia del factor humano para que todos, comenzando por los directivos, aporten lo mejor de sí a la empresa.
- Acumula las ventajas competitivas, características innatas o adquiridas
- Permite actuar con éxito en un puesto de trabajo

Deben apreciarse en los comportamientos observables, dentro de la organización.

Se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

La competencia de los individuos se deriva de la posesión de una serie de atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) que se utilizan en diversas combinaciones para llevar a cabo diversas actividades ocupacionales.

De ese modo, persona competente se define como aquella que posee los atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) necesarios para el desempeño del trabajo de acuerdo con la norma apropiada.

El concepto de competencia en el sentido que se utiliza en la Gestión de Recursos Humanos (sería bueno precisar que este concepto ha devenido en Sistemas de Gestión por Competencia, lo cual implica abordar procesos de selección, retribución, evaluación del desempeño y condiciones organizativas, además de la formación) basada en competencias fue acuñado por el profesor de psicología de la Universidad de Harvard David C. Mc Clelland, dándose a conocer internacionalmente en la década de los años 60 y 70 con sus investigaciones sobre la necesidad de logro y otras motivaciones primarias como la afiliación y el poder. En 1973 publicó un trabajo que marca el inicio de la gestión por competencias que se titulaba “Seleccionar por la competencia y no por la inteligencia”.

Para los efectos de este proyecto la definición de Competencia Laboral, basada en la Gestión por Competencia, adecuada es:

La Competencia Laboral se refiere sólo a algunos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades que necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, solo aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Desde el punto de vista laboral la capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados (realizar tareas).

Los pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias son:

- Definir Visión y Misión (hacia dónde vamos y qué hacemos).
- Definición de competencias por la alta dirección empresarial.

- Prueba de las competencias (efectividad).
- Validación de las competencias.
- Diseño del proceso de gestión por competencias.
- Análisis de las competencias del personal.
- Implantación del sistema.
- Criterios efectivos para definir competencias:
- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencia.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de Recursos Humanos: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño, planes de sucesión, preparación para el cargo inmediato superior.

Ante una sociedad que tiende a privilegiar el conocimiento y las capacidades intelectuales se demanda de profesionales de la administración, de la dirección, y de trabajadores de todos los niveles, altamente competitivos.

1.5.1 Premisas básicas del modelo

Para gestionar adecuadamente los recursos humanos es preciso entender que todo es interacción, cada operación básica produce cierto efecto sobre los demás. El desarrollo de las personas, lo que estas serán capaces de hacer en el futuro, se enfoca esencialmente en la gestión del desempeño por competencias.

Sería importante entonces aplicar este modelo ya que impulsa la innovación para el liderazgo tecnológico, los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

2. Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

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

1.5.2 Etapas en la implementación del modelo

El modelo de gestión por competencias se sitúa a través de un programa que observa las siguientes vías, que acontecen de este modo:

1. Sensibilización

El éxito se logra fundamentalmente con la adhesión de las personas claves que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

1. Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
2. Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
3. Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los puestos de trabajo.

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

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

3. Definición del perfil de competencias requeridas.

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

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

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

1.5.3 Las ventajas del modelo

La totalidad de las empresas invierte de forma muy tímida en el perfeccionamiento de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta la inexperiencia de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

La gestión por competencias, al mismo tiempo de suplantar estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- 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 garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos mediales, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades

1.6 Desarrollo por Competencias

Existen cuatro razones que en la actualidad encierran las ideas principales del desarrollo por competencias:

1. El desarrollo de competencias no supone una relación de autoridad entre quienes definen las necesidades de formación y quienes se someten a ellas.

Es una actitud que debe adoptar solo quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que debe ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la empresa.

El desarrollo de competencias supone la presencia de un plan individual de desarrollo, en los cuales se destaca el papel activo del individuo, donde la voluntad y el interés de este, en función de su auto-desarrollo es vital, aspecto este en el que coincidimos con él. Como puede apreciarse, desde este punto de vista, el autor deshecha la posibilidad de planes de desarrollo colectivo, contrario a la modalidad caochig que contiene una modalidad grupal (Levy Leboyer 1994).

2. La relación entre las actividades de trabajo y de producción por una parte, y de desarrollo de competencias por la otra, no son las que existen entre trabajo y formación tradicional.

Desde la perspectiva del autor, en la actualidad, la formación se centra en las personas que ya ocupan un puesto determinado, con el objetivo de hacerlas más eficaces, a diferencia de la formación tradicional, la cual tenía lugar antes de que el individuo ingresara a la organización.

Actualmente, la formación ya no antecede al trabajo, sino más bien la acompaña. Las experiencias son el fruto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos y del "savoir-faire" a fin de construir competencias inéditas (Levy Leboyer, 1994).

Como puede apreciarse, el autor concibe la formación como un proceso que se desarrolla conjuntamente con la experiencia que obtiene el sujeto en su puesto de trabajo, siendo esta a su vez, la vía para desarrollar las competencias que este ya posee, así como de las nuevas que requiere adquirir.

3. Por lo tanto, un plan de desarrollo no debe estar fundamentado en la formación tradicional (aquella que no está a la par con la experiencia: DNA- Plan de Capacitación)

En este sentido, el autor considera que el desarrollo de las competencias y la gestión de las trayectorias profesionales, no son más que una misma actividad, en la medida en que, las decisiones de mover a una persona de un puesto a otro, además de estar en función de las capacidades del individuo y de la necesidad existente de cumplir con nuevas funciones, también lo está en función de desarrollar competencias útiles. Esto permite a cada individuo controlar la adquisición de las mismas y lograr a su vez la manera de alcanzar confianza en si mismo, como consecuencia de la experiencia directa emanada de la puesta en práctica de las competencias. Completando esta idea, agrega que las competencias no pueden pasar por la creación de planes

generales de formación, puesto que “es la “movilidad” en la carrera profesional la que aporta ocasiones de desarrollo individual y procura ocasiones de aprender.

Desde este punto de vista, introducir el concepto y las acciones de competencias en una empresa supone la renovación de las actitudes frente al papel, las modalidades y los medios de la formación (Levy Leboyer, 1997)

Además de reiterar el papel de la experiencia y del individuo como sujeto activo de sus propias experiencias y por ende de su formación, hace alusión a las implicaciones de cambio que supone, al interno de la organización, el desarrollo de competencias.

4. Y es precisamente, “la movilidad”, postura activa y participativa la que le da originalidad al desarrollo de las competencias, la cual se concreta en la prioridad concedida al hecho de “aprender a aprender” (Baldwin y Pagett, 1994).

Según el autor se trata de “saber sacar partido” de las propias experiencias, adoptando una actitud crítica respecto a como estas se perciben, y en relación a como se resuelven los problemas, analizando a su vez el propio comportamiento, identificando nuevos problemas y aprovechando estas observaciones (Levy Leboyer, 1994)

1.7 Elementos de una Matriz de Competencia Laboral

Una Matriz de Competencia Laboral no es más que un documento que contiene la descripción de las Competencias Laborales inherentes a una ocupación o cargo, las cuales a su vez, están subdivididas en unidades de Competencia Laboral, presentadas de manera jerárquica y lógica. Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter:

- ✓ Técnico (orientados a la realización de tareas).
- ✓ Social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". Entre otras disciplinas psicológicas, la Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; bajo denominaciones como "aprender a aprender" o "aprender a pensar", se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la adquisición de nuevos conocimientos, su integración en los que ya

poseemos, su utilización orientada a la práctica y la posibilidad de que nos convirtamos en gestores de nuestro propio aprendizaje.

Saber Hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades:

- ✓ Técnicas, para realizar tareas diversas (hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable).
- ✓ Sociales, para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas (trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público).
- ✓ Cognitivas, para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar (para analizar situaciones, tomar decisiones).

Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas). Lo referido anteriormente acerca del aprendizaje de conocimientos sirve también para el aprendizaje de habilidades; de igual modo, disciplinas como la Psicología Social o la Modificación de Conducta, y orientaciones como la del Aprendizaje Social, entre otras, aportan suficientes conocimientos y procedimientos en cuanto a la concepción, evaluación y entrenamiento de dichas habilidades.

Saber Estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Las actitudes son un tema clásico en la Psicología Social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más macro (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel micro (por ejemplo, en las múltiples relaciones interpersonales), y en el que asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son principal foco de interés.

Querer Hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter:

- ✓ Interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.).
- ✓ Externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.), que determinan que la persona se esfuerce o no por mostrar una competencia.

La Psicología de la Motivación proporciona pautas de análisis para comprender la motivación humana, las variables implicadas y las posibles estrategias para abordarla. Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de favorabilidad del medio. Esto orientado desde dos puntos de vista:

- ✓ Punto de vista individual, la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, dos temas de gran tradición en Psicología, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples" o el enfoque interactivo de la personalidad) aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, y los sitúan en consonancia con su papel de meros componentes de las competencias.
- ✓ Punto de vista situacional, el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. La Psicología Social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos. De igual modo, cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales. En el Anexo # 2 aparece un esquema con estos elementos.

1.8 Método de elaboración de la Matriz de Competencia

La Matriz se elabora mediante un cuadro de doble entrada, en el que los niveles de competencia se representan en las filas, y las cualidades personales que se han

determinado (competencias) que tienen incidencia en el éxito del desarrollo de la actividad clasificadas en las respectivas esferas (cognitiva, afectiva, física y social) se ubican en las columnas.

El cruce entre niveles de competencia y las cualidades personales (competencias) define subcompetencias; allí se pueden ubicar calificaciones profesionales conformadas por conjuntos de unidades de competencia básicas, genéricas y específicas.

La organización de la información crea una matriz conformada por diferentes cuadrantes, y se procede entonces casar las exigencias necesarias con los objetivos y resultados esperados, donde convergen exigencias de diferentes esferas para cada resultado; a la vez que un resultado puede ser complejo al estar compuesto por los resultados esperados en distintas esferas de la realización de la actividad laboral. En la interceptación de las exigencias y los resultados en un cuadrante determinado se estructura una competencia. Se debe significar además, que en una competencia pueden integrarse otras competencias de orden jerárquico inferior con respecto a la actividad específica.

Validación de los criterios contenidos en el perfil de competencias: en el desarrollo de este proceso es necesario conocer realmente en qué medida las competencias determinan el éxito en la ejecución de una actividad.

A partir de la configuración de las competencias y los elementos que la integran se definen los métodos, técnicas e instrumentos con los que se recogerá la información.

1.9 Técnicas para determinar las Competencias.

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las "competencias requeridas" se encuentran: el Método de Expertos, Entrevistas y Entrevistas Focalizadas.

1.9.1 Método de Expertos

Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización, teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros, en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

Esta técnica está diseñada para que sus integrantes sean trabajadores con amplio dominio del tema que se está analizando, quienes deben conocer cada una de las funciones y de las actividades a desarrollar en cada uno de los puestos, así como conocer la misión, visión y estrategia de la empresa; ellos tienen la tarea de

determinar cuales son las competencias que realmente necesita el individuo para desempeñarse con éxito.

Es una técnica que puede desarrollarse según diversas variantes, entre otras se encuentran:

1. Brain Storming (Tormenta de ideas).
2. Brain Writing (Escritura de ideas).
3. Método Delphi (Coeficiente de Kendall).

La variante utilizada en este trabajo es el método Delphi y el de coeficiente de Kendall, debido a que para su uso no es necesario que los expertos se encuentren relativamente cerca.

El método Delphi consiste en una técnica de trabajo grupal donde no interactúan directamente los miembros del grupo, es decir se basa en aplicar un cuestionario o formulario a cada integrante del grupo.

Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente kendall (W) y la concordancia entre ellos (Cc), la expresión matemática para este último coeficiente es:

$$Cc = (1 - V_n/V_t) \quad \begin{array}{l} \text{Si: } Cc \geq 60\text{porciento, se acepta la concordancia} \\ Cc < 60\text{porciento, se elimina el criterio por baja} \\ \text{Concordancia} \end{array}$$

Cc- Coeficiente de concordancia

Vn- Cantidad de expertos en contra del criterio ponderado

Vt- Cantidad total de expertos

El método de Kendall consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de los expertos, se debe trabajar con 7 expertos como mínimo. Se unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio.

A continuación se muestra el procedimiento matemático, que se basa en la suma de la puntuación para cada característica, con el algoritmo siguiente.

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila.
3. Cálculo del coeficiente (T).

$$T = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k a_j}{k}$$

4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
5. Cálculo de Δ , se hace por fila y uno por uno.

$$\Delta = \sum_{i=1}^m a - T$$

6. Cálculo de Δ^2 , se halla la sumatoria al final de la columna.
7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W)

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0.5$$

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.

K : Número de características.

m : Número de expertos.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

1.9.2 Método de la entrevista

En este método se establece un diálogo cara a cara entre el especialista y el trabajador, esta es una de las técnicas más utilizadas ya que ofrece mayor información. Permite una interacción con el trabajador mediante los interrogatorios directos, permitiendo identificar de forma empírica las competencias de una forma diferente a las generadas en el panel de expertos, se alcanza una posición de lo que son las competencias y de la forma en que estas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol.

La entrevista constituye una técnica que obtiene información de una forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entre entrevistador y entrevistado. Esto hace necesario que en primer lugar el entrevistador tenga con anterioridad y bien claro,

cuáles son los objetivos de la encuesta y cuáles son los problemas o aspectos importantes sobre los que le interesa obtener información del sujeto entrevistado; en segundo lugar, que ejecute con precisión y dinámicamente la conducción de la entrevista.

1.10 Importancia de las Competencias Laborales

La aplicación de Competencias Laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

Esto nos da como ventajas:

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- Facilitar la detección de necesidades de Capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- Proporcionar la base para la Evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la planeación de carrera.
- Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9000 2000 en materia de capacitación y desarrollo del persona, además de identificar aspectos del proceso que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencia.

CAPÍTULO II

CARACTERIZACIÓN GENERAL Y DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En este capítulo se presentan los aspectos que caracterizan a la Empresa Azucarera 14 de Julio, el diagnóstico y los métodos propuestos para elaborar las Matrices de Competencias en el área de basculador y molinos perteneciente a la Unidad Empresarial de Base (U.E.B) fábrica de azúcar.

2.1 Caracterización de la Empresa Azucarera 14 de Julio”

2.1.1 Localización Geográfica

Caracterización de la empresa.

La Empresa azucarera 14 de Julio se localiza en el municipio Cienfueguero de Rodas y forma parte del grupo empresarial Agroindustrial del MINAZ en Cienfuegos. Se encuentra ubicada a tres km de la carretera que conduce al municipio de Abreu, situada en el centro Sur de la Provincia de Cienfuegos, al norte se encuentra el poblado de Rodas, al sur la Refinería de petróleo Camilo Cienfuegos, al este el consejo popular Venta del Río, y al oeste el poblado de **Abreu**.

2.1.2 Misión y Visión de la Empresa

MISION

Producir azúcar, alimentos y derivados a costos competitivos para satisfacer el consumo interno y la exportación.

VISION

Producir volúmenes crecientes de azúcar con eficiencia, calidad y bajos costos, diversificar las producciones industriales y agrícolas al más alto nivel de su historia teniendo como premisa la innovación y la gestión del conocimiento para satisfacer las demandas de nuestros clientes.

2.1.3 Estrategia de las inversiones, las tecnologías y el desarrollo de la Empresa

Teniendo en cuenta que hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas; la necesidad de insertarse en el mundo de la competencia, es una de las principales líneas de la dirección estratégica.

Lo expuesto anteriormente implica que la selección de los productos y servicios que identifique la organización debe implantar y difundir por si mismo una imagen de seguridad, identificado a partir de una adecuada relación calidad precio y de cumplimiento de los plazos de entrega convenidos.

La estrategia tiene su soporte sobre el liderazgo legitimador de la máxima dirección de la empresa y su cultura.

El trabajo deberá descansar sobre estructuras manejables, con las personas necesarias, de las cuales se exige iniciativas, preparación multiobjetivo y amplios perfiles laborales, así como respeto, disciplina, austeridad y consagración al trabajo.

De esta manera se asegura una organización en la empresa, donde predomina el estilo de trabajo participativo, el consenso, la motivación y el sentido de pertenencia.

2.1.4 Objeto Empresarial propuesto

Este objeto empresarial fue autorizado por la Resolución N° 755/2005 del Ministro de Economía y Planificación y precisado por la Resolución N° 26/2003 del Ministro del Azúcar.

1. Producir y comercializar, de forma mayorista, azúcares y mieles, derivados, subproductos tales como ceniza, cachaza, bagazo, residuos agrícolas de la cosecha y otros provenientes de la agroindustria, energía eléctrica para el sistema de la unión eléctrica, semilla de caña certificada; equipos, partes, piezas, y repuestos de la agroindustria, en moneda nacional.
2. Prestar servicios de pista de aviación en moneda nacional.
3. Prestar servicios de maquinado, instrumentación, enrollado de motores eléctricos en moneda nacional.
4. Producir y comercializar de forma mayorista viandas, hortalizas, granos, cereales, frutas, producciones forestales (posturas forestales y frutales, madera aserrada y rolliza; carbón vegetal y resinas); así como producciones pecuarias (leche vacuna, bufalina y de cabra; carne vacuna, búfalo, conejo, aves, cerdo y ovino caprino, huevos y pescado); cumpliendo las regulaciones vigentes por el Ministerio de la Agricultura en moneda nacional.
5. Producir y comercializar de forma mayorista medicina natural y alternativa de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Salud Pública, incluyendo la venta minorista a la población; semillas botánicas y agámicas; abonos orgánicos y biofertilizantes, plantas ornamentales y flores; condimentos secos y frescos; elementos prefabricados de hormigón y materiales de

construcción; productos del procesamiento de la madera y otras producciones complementarias de la agroindustria en moneda nacional.

6. Producir y comercializar de forma minorista a los trabajadores, excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo y a través del Mercado Agropecuario Estatal en moneda nacional.
7. Procesar y comercializar de forma mayorista productos de la industrialización, viandas, hortalizas, granos, cereales y frutas, así como efectuar la elaboración de productos en conserva de vegetales en moneda nacional.
8. Producir y comercializar de forma mayorista productos acuícola y derivados del proceso de industrialización de los mismos y productos cárnicos cumpliendo las regulaciones vigentes por el Ministerio de la Industria Alimenticia, en moneda nacional.
9. Comercializar de forma mayorista chatarra a las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en moneda nacional y divisa.
10. Prestar servicios de reparación, mantenimientos eléctricos y de instrumentación a equipos automáticos, informáticos y de comunicación; de reparación y mantenimiento constructivo a entidades y a los trabajadores del sistema del Ministerio del Azúcar; de reparación, mantenimiento y montaje industrial; de reparación y mantenimiento a los medios y equipos de mecanización agrícola, automotor y sistema de riego y drenaje, así como de riego de agua, corte, alza y tiro de la caña a las entidades agropecuarias; carpintería y partería; de transportación de cargas por vía automotor; de preparación de suelos; de alquiler de equipos especializados de construcción y equipos automotores y ofrecer servicios de comunicaciones a las entidades agropecuarias del Ministerio del Azúcar y a la población; de asesoría en asuntos agrícolas; servicios económicos-contables y financieros; servicios generales a comunidades y bateyes; de transportación, alimentación y personales a sus trabajadores; de alquiler de locales a los trabajadores y servicios gastronómicos asociados a éstos y de alojamiento no turístico, todos ellos en moneda nacional.

2.2 Evolución y situación actual de la Empresa Azucarera 14 de Julio”

2.2.1 Historia de la Empresa

El central manuelita (hoy Empresa Azucarera 14 de julio) fue fundado en el año 1830. Las características de la zona y la fertilidad de sus suelos dieron origen al surgimiento de varios ingenios mas, En 1838 existían en la región alrededor de 1280 esclavos,

que se ocupaban desde el cultivo de la caña hasta la obtención del azúcar moscabada, entre otras actividades, todo bajo la más cruel explotación.

Testigos del inhumano modo de vida en aquel entonces y que ha sobrevivido el paso de los años, tenemos: La Casa Convento, El Fuerte Español, los Barracones de esclavos, el muro de piedras que rodeaba la propiedad, etc. Estas edificaciones muestran el estilo español propio de la época colonial.

Por aquella época (1904) el ingenio producía entre 50 y 55 mil sacos de azúcar de 325 libras cada uno.

Entre 1925 y 1926 el ingenio contaba con 50 kilómetros de vías férreas (estrechas) 5 locomotoras y 150 carros jaulas, que junto a carretas tiradas por bueyes, abastecían de caña el proceso. El 70 por ciento de la caña molida provenía de los propietarios del ingenio y el restante pertenecía a colonos particulares. En la zafra de 1926 se produjeron 96 434 sacos de azúcar y en aquel entonces la molida estaba en el orden de las 130 mil arrobas al día .

Según testimonios de la época, en 1933 con la caída del Machadato y en plena efervescencia política, los campesinos y obreros armados de palo se agrupan en la conocida “Comisión de Estaca”, rebelándose contra la guardia rural y los propietarios en respuesta a la violenta represión desatada y buscando mejoras salariales y de condiciones trabajo. La administración huye a Cienfuegos.

En el año 1935 visita el ingenio el líder azucarero Jesús Menéndez, teniendo en cuenta el espíritu de lucha existente en la zona. Al frente de este foco revolucionario se encontraban Armando Oramas, Benigno Martínez, José San Junio, Alecio Miranda, entre otros.

Con el triunfo revolucionario, José A. Rivero dueño del central se marcha a los Estados Unidos y el ingenio “Manuelita” pasa a manos de los trabajadores. En solidaridad con el proletariado mundial y haciendo honor a La Toma de la Bastilla por el pueblo parisino, el ingenio adquiere el nuevo nombre de “14 de Julio”.

2.2.2 Situación actual de la Empresa

Con la victoria de la Revolución, se comenzaron a introducir las mejoras, que permite hablar hoy de toda una Empresa Azucarera, que cuenta con una superficie geográfica de 13 401.3 hectáreas, de ellas 11766.3 hectáreas en explotación y 6181.4 hectáreas que representan el 53 por ciento del área dedicadas al cultivo de la caña, con un rendimiento agrícola real de 33.2 toneladas por hectáreas.

El ingenio tiene una capacidad potencial de molida de 2990 toneladas al día (260 mil arrobas al día). Cuenta con un bloque energético de 90 toneladas de vapor-hora a 18 Kg./cm² y 310 °C en vinculación con una planta eléctrica de 6.5 MW que cubre las

necesidades industriales y permite la entrega al SEN de más de 10 Kw por tonelada de caña molida.

Posee un tándem totalmente electrificado y una casa de calderas con novedosas técnicas para la compactación del proceso y el incremento de la calidad en el azúcar, el 100 por ciento del azúcar que se produjo en la pasada zafra fue de alta calidad. Se producen alrededor de 345 toneladas de azúcar al día.

Aproximadamente el 88 por ciento de la caña molida proviene del corte mecanizado que realizan 21 combinadas equipadas todas con nuevos motores, el parque agrícola se compone además por 170 tractores (gomas y esteras), 111 carretas y nueve alzadoras.

Las variedades predominantes son: C.32368 (16 por ciento), C.8751 (15 por ciento) y C1051-73 (13 por ciento). El 100 por ciento de la materia prima suministrada a la UEB fábrica de azúcar, proviene de dos centros de acopio y uno de limpieza, donde se eliminan las materias extrañas.

La empresa se encuentra implantando el perfeccionamiento empresarial y está organizada en 5 Unidades Empresariales de Base:

- UEB de Servicios Técnicos Agrícolas
- UEB Fábrica de azúcar.
- UEB Servicios Generales.
- UEB Producciones Agropecuaria.
- UEB Centro de Gestión.

La dirección de la empresa la integran 42 trabajadores organizados en la Oficina del Director General, la Sala de Análisis y 6 direcciones funcionales:

1. Dirección de Contabilidad y Finanzas
2. Dirección de Recursos Humanos
3. Dirección de Producción
4. Dirección de Comercialización
5. Dirección Agropecuaria
6. Dirección de Caña

2.3 Objetivos estratégicos a alcanzar

2.3.1 Funciones de la Empresa.

Se ha considerado mantener las mismas funciones para los cargos que no han sufrido variación en su denominación, incorporándose funciones al Director de Gestión de los Sistemas Integrados de la Calidad, de conformidad con las concebidas en la ley.

2.3.2 Estructura actual y propuesta

En la estructura de la empresa se plantea el cambio de denominación en Gestión de los Recursos Humanos y Gestión de los Sistemas Integrados de la Calidad, manteniéndose los cargos de Directores en ambas actividades.

2.3.3 Métodos de Trabajo

Los principales métodos de dirección que aplican nuestros jefes para desarrollar su trabajo y lograr la participación de los trabajadores son:

1. **Métodos Económicos:** Basados en el Análisis Económico Sistemático como instrumento fundamental para evaluar los resultados productivos, económicos y financieros y para seleccionar las alternativas más eficientes y eficaces desde el punto de vista económico. Incluye la elaboración del Plan de Negocio y los Presupuestos, el Análisis Económico Mensual y la Evaluación Integral Anual.
2. **Métodos Administrativos:** Basado en la aplicación de la Dirección por Objetivo, como método mediante el cual los jefes y subordinados, de común acuerdo, identifican los objetivos a alcanzar, definen las responsabilidades individuales en tareas concretas enmarcadas en el tiempo y dirigidas a elaborar los resultados esperados como vías de garantizar que cada uno sepa qué tiene que hacer y la plena participación de los jefes y trabajadores en la dirección de la entidad, su compromiso en la aplicación de las decisiones que se adopten, sin que esto implique que se reduzca la responsabilidad individual de cada uno de los jefes facultados para tomarlas.
3. **Métodos Políticos:** Basados en la aplicación de sistemas de superación e información constante a los jefes y trabajadores sobre temas de carácter económico, político, científico técnico y cultural. La atención al hombre y el reconocimiento social a los diferentes niveles.

2.3.4 Esquema Salarial

El sistema salarial está adecuado a la escala única según las regulaciones para las Empresas en Perfeccionamiento Empresarial, sobre incrementos salariales de fecha

29 de noviembre del 2005 e instrumentada en las Resoluciones 30/05 y 31/05 del MTSS, ambas de fecha 25 de noviembre del 2005.

Cuentan con un sistema de pago por resultados finales y un sistema de estimulación que abarca a todos los trabajadores de la empresa. Los índices de vinculación del salario por resultados finales se reflejan en la tabla siguiente.

Tabla 2.1 Trabajadores abarcados a sistemas de pago

Total de trabajadores en plantilla (fijos)	A tiempo	Con sistema de pago
845	-	845

2.4 Dirección por Objetivos

2.4.1 Objetivos de Trabajo

1. Consolidar la Dirección por procesos como salida de la Dirección Estratégica y por Objetivos, basada en valores.
2. Implantar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y con ello la Base Reglamentaria establecida en el Decreto 281/07, Artículo 113 de toda la empresas.
3. Incrementar la participación de los trabajadores del Sector, aplicando la II Versión del Proyecto Participación.
4. Consolidar el sistema de la Sala de Control y Análisis y su capacidad de controlar a tiempo real el flujo de información de todos los procesos y que la misma se constituya en centro de dirección para cualquier situación o circunstancia
 1. Lograr la rentabilidad en el 90 por ciento de la entidad, manteniendo niveles de costos en la producción de azúcar por debajo de 700 pesos por TM.
 2. Alcanzar un valor por debajo de 1.00 peso a nivel de empresa y en más del 85 por ciento de las unidades productoras y UEB.
 3. Cumplir el programa de sustitución de importaciones para lograr ahorro al país en la cuantía del plan que se apruebe.

4. Estabilizar la información a través de los estados financieros todos los días 6 de cada mes en la empresa. así como mensualmente obtener los balances financieros de los productores cañeros.
5. Reducir las cuentas por cobrar vencidas por debajo del 20 por ciento y ajustar el ciclo a las características del producto o servicio que se vende.
6. Implementar el programa VERSAT SARASOLA la empresa
7. Perfeccionar el trabajo del Centro de Gestión Económica, logrando que las evaluaciones lleguen hasta las Unidades productoras.
8. Elevar la influencia del cuerpo de inspectores en el cumplimiento de la Legalidad y las normas establecidas para mejorar los resultados económico-productivos, realizando una inspección empresarial integral cada mes excepto julio y agosto, a las unidades productoras y UEB
9. Disminuir el delito 20 por ciento con relación al 2008, mediante el perfeccionamiento de la organización del sistema de trabajo para prevenir y enfrentar el delito, las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
10. Trabajar por declarar a la empresa como de referencia en Seguridad y Protección en la provincia.
11. Implementar el sistema de la Estrategia de Innovación 2009-2013.
12. Alcanzar la categoría de Empresa de Referencia en el Forum de Ciencia y Técnica, logrando incrementar el número de trabajos en un 5 por ciento y mejorar la calidad tanto de las ponencias y la participación en la organización en el evento de base, municipal y provincial.
13. Mejorar la gestión medioambiental a través de:
 1. Consolidación del servicio científico técnico de medio ambiente.
 2. Lograr la selección de empresas de referencia del Medio Ambiente en la provincia y alcanzar la condición del reconocimiento ambiental en el País.
 - Lograr la solución integral de los residuales en la empresa
 - Mantener funcionando la comisión de Medio Ambiente.

1. Cumplir con las acciones previstas en la Estrategia de Medio Ambiente del MINAZ para el año 2009.

14. Lograr la implementación del sistema de Gestión de la Calidad y de Propiedad intelectual e Industrial en nuestra empresas,
15. Alcanzar la Marca Cubana de Conformidad que otorga el país.
16. Certificar o avalar el sistema de gestión de la calidad.
17. Alcanzar las categorías A y B en el laboratorio de la empresa.
18. Alcanzar 111 por ciento de autoabastecimiento eléctrico de la industria
19. Lograr una reducción del 5 por ciento en los índices de consumo eléctrico con la aplicación de medidas de control, disciplina tecnológica e inversiones aprobadas.
20. Lograr que la empresas y sus unidades controlen el cumplimiento de las “5 tareas principales de la Energía Integral en el Minaz” .
21. Lograr que la empresa y sus unidades ajusten su plan de producción mensual sobre la base del plan operativo de combustible y electricidad aprobado por el MEP y los índices de consumo fijados. Se comprueba a través de las inspecciones
22. Aplicar en la empresa el Manual de Gestión de la Comunicación el de identidad Corporativa.
23. Incrementar en más de un 5 por ciento la productividad del trabajo del sector respecto al 2008 a partir de una mejor organización del trabajo en los colectivos y asociando los ingresos de los trabajadores a los resultados del centro de costo a que están vinculados.
24. Mantener incorporados al Programa de Superación más del 30por ciento de los trabajadores en las diferentes modalidades de estudio.
25. Completar el 100por ciento de los cargos técnicos necesarios y mantener en adiestramiento laboral más de un 10 por ciento como reserva.
26. Reducir los accidentes del trabajo en la empresa respecto al año 2008.

27. Impulsar el movimiento para la dignificación del sector agroindustrial declarando dignificados 19 lotes cañeros y 9 fincas agropecuarias la Industria.
28. Terminar 21 viviendas y proceder a la rehabilitación de 50 de las que fueron dañadas por el paso de los huracanes.
29. Establecer un sistema de formación y superación en dirección y gestión empresarial y cooperativa que garantice el alistamiento de la reserva para que las promociones que se realicen formen parte de la misma y tengan la preparación adecuada para el cargo.
30. Garantizar el funcionamiento de la emulación socialista en todos los colectivos de la empresa y promover micro emulaciones en las actividades de zafra, producción de caña y de alimentos
31. Asegurar crecimiento de 20 porciento de caña molible para la zafra 2009/2010 con relación a la zafra 2008/2009.
32. Garantizar el 90porciento como mínimo del área limpia durante el año.
33. Lograr que el 90 porciento de los trabajadores estén organizados en brigadas integrales en III fase, logrando en la empresa tener dignificada 3 unidades productoras con sus lotes (Tanteo, Esperanza y Nicaragua Libre), así como los lotes Dos Hermanos, Tumba Cazuela, Jucaral y la Caridad.
34. Asegurar que el 50 porciento de la semilla comercial se certifique y el 100 porciento de la registrada.
35. Lograr que el 90 porciento del área sembrada con más del 90 porciento de brotación.
36. Lograr electrificar el riego en el 100porciento de los bancos de semilla registrado y alcanzar más del 50 porciento de riego en la semilla certificada.

37. Cubrir y reponer el área de caña prevista en la TAR II con siembras no menores del 20por ciento del área total aprobada para el cultivo en las unidades que tienen áreas vacías y 14 por ciento en aquellas que tienen el área cubierta.
38. Resembrar 240.0 hectáreas de socas procedentes de frío con el objetivo de incrementar los porcentos de población en esta cepa.
39. Disminuir el consumo de diesel 6 por ciento por cada tonelada de caña producida, por mayor eficiencia en el empleo de este portador energético con relación a 2008.
40. Consolidar la organización de la producción de caña: composición de cepa, bloquificación, variedades, frentes de corte, limpia integral e intensificar el trabajo en las demás labores.
41. Lograr que el 100 por ciento de las unidades apliquen los servicios científicos técnicos SERFE, SERVAS, SERFIT, SERCIM y el riego.
41. Lograr costos no superiores a 46.0 pesos por toneladas de caña producida.
42. Lograr reducción por eficiencia de 8 por ciento en el consumo de diesel con relación a 2008.
43. Trabajar de forma sistemática en la consolidación de los programas siguientes:
45. Programa estratégico del proceso de producción de caña, hasta el 2010.
46. Programa de desarrollo del riego (incluye el riego eléctrico) y el riego de la semilla.
47. Programa de enfrentamiento a la sequía.
48. Programa de herbicidas de alto poder residual (Merlín).
49. Programa de ordenamiento territorial.
50. Programa de maduradores y bioestimuladores.
51. Programa de variedades y semilla.

52. Programa de prevención y enfrentamiento a la quema de caña.
53. Programa de lucha biológica.
54. Alcanzar una producción de azúcar física de 24225 toneladas métricas.
55. Operar con utilidades todas las producciones industriales que se realicen por la industria.
56. Obtener un rendimiento mínimo industrial en la producción de azúcar de 10.85 Base 96 porciento de Pol.
57. Lograr como mínimo un 80 porciento de explotación de la capacidad potencial de la planta de producción industrial
58. Lograr una recuperación del RPC superior al 90porciento.
59. Obtener índice de generación de electricidad de 34 kilowat por hora por tonelada de caña molida.
60. Cumplir las normas de calidad de las producciones industriales con total aceptación de los clientes.
61. Tener trabajando la línea de ensaque de azúcar crudo con destino a las provincias planificadas con un total de 11500 toneladas.
62. Lograr el un uso óptimo de la Ingeniería del Mantenimiento, teniendo como base el programa MAIN PACK.
63. Lograr que más del 50porciento de la Maquinaria, Talleres, Centros de Acopio y la Industria, logren la dignificación.
64. Incrementar en un 5 porciento la producción de materiales de construcción mediante la puesta en marcha del horno de ladrillos.
65. Alcanzar una producción de azúcar física de 24225 toneladas
66. Operar con utilidades todas las producciones industriales que se realicen por la industria.
67. Implantar el sistema de Mercadotecnia en la Empresa

68. Supervisar el cumplimiento del objeto social (Empresarial) de la Empresas y Unidades Productoras por todos los niveles de Dirección de la Empresa.

69. Cumplir el plan de venta (entrega) de productos agropecuarios al estado en oportunidad y calidad pactadas.

70. Cumplir los contratos para la comercialización en oportunidad y con la calidad pactada de los productos del MINAZ incluidos en la canasta básica y para la exportación.

71. Realizar la contratación y comercialización en oportunidad y calidad de los insumos productivos y materiales de importación y producción nacional que aseguran las producciones de la agroindustria azucarera .

72. Cumplir el plan de ventas contratadas de los productos nominalizados que sustituyen importaciones.

73. Concluir el proceso de categorización del almacén de azúcar de la Empresa.

74. Aplicar la resolución 41/2008 del Ministro del Azúcar en las entidades que desarrollan proyectos de colaboración en el MINAZ

75. Ajustar y aplicar el reglamento de negocios en correspondencia con el reglamento orgánico del MINAZ aprobado.

76. Garantizar el cumplimiento del plan de Sustitución de Importaciones aprobado

77. Completar y consolidar la estructura funcional de la actividad de Comercialización y Negocios de la Empresa.

La Empresa en la actualidad está estructurada por seis direcciones funcionales y cinco unidades empresariales de base según se muestra en el Anexo # 3.

2.4.2 Funciones comunes de las Unidades Empresariales de Base

1. Organizar el proceso productivo y la prestación de servicios.

2. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente en su esfera de atención.
3. Dirigir y orientar las acciones de su dirección para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
4. Establecer una adecuada comunicación con la Dirección General, entre su Dirección, las demás subdirecciones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección.
5. Dirigir y controlar el trabajo de la Unidad Empresarial de Base.
6. Participar en la elaboración del plan y del presupuesto de ingresos y gastos de la Empresa y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad previstos.
7. Participar en la elaboración del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos y los objetivos de trabajo de la Empresa y las Unidades Empresariales de Base.
8. Asegurar que el personal de la Unidad Empresarial de Base conozca, desempeñe y desarrolle su actividad, de acuerdo con las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
9. Rendir cuenta mensualmente a la Dirección General del desempeño de la Unidad Empresarial de Base y del resultado de su gestión.
10. Participar en el proceso de innovación de la Unidad Empresarial de Base a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la Empresa, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
11. Responder por la calidad de las producciones y servicios garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
12. Organizar los procesos de capacitación de trabajadores y dirigentes a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje a su nivel.
13. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios.
14. Responder por la seguridad y protección de su Unidad Empresarial de Base.
15. Garantizar la imagen corporativa y la cultura industrial.
16. Aplicar la política de estímulos y sanciones aprobada por la Empresa según corresponda.
17. Decidir sobre la organización y las medidas a aplicar para hacer cumplir la disciplina tecnológica vigente.

18. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de la Unidad Empresarial de Base.
19. Evaluar el desempeño de los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base.

2.4.3 Funciones específicas de las Unidades Empresariales de Base.

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE FÁBRICA DE AZUCAR

- Hacer cumplir los parámetros de eficiencia de la fábrica y centros de recepción.
- Garantizar los planes de producción con calidad y costo planificado.
- Elaborar la estrategia en conjunto con la dirección de recursos humanos de atención al personal que dirige.
- Ejecutar el completamiento de la plantilla para las distintas etapas y aplicar los planes de atención al hombre y Protección e Higiene del Trabajo.
- Responder por el cumplimiento del plan de reparaciones de la fábrica y los centros de recepción así como la limpieza y conservación de los mismos.
- Asegurar un balance energético eficiente que permita mayor generación de energía eléctrica, sin la utilización de combustibles adicionales.
- Responder por el entrenamiento y capacitación del personal que se encargará de llevar a efecto el proceso de producción.
- Responder por la implantación y mantenimiento del sistema de calidad que asegure la conformidad de los productos.
- Responder por los resultados financieros y económicos de la unidad.
- Ejecutar los diagnósticos para la detección de deficiencias en los equipos tecnológicos haciendo uso del mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.
- Evaluar y controlar las causas fundamentales del tiempo perdido en el proceso de producción imputable a los estados técnicos de equipos y maquinarias que poseen.
- Organizar y ejecutar la explotación de los talleres y la reposición, completamiento de máquinas, equipos y herramientas.
- Organizar y ejecutar los procesos de reparación y mantenimiento que permita un incremento sostenido de los índices de disponibilidad técnica de los equipos y equipamientos en el ámbito industrial, agrícola, transporte y las comunicaciones.
- Establecer las normas para las actividades vinculadas con el mantenimiento y la explotación técnica, tanto industrial, como agrícola y del

transporte.

- Dirigir el proceso inversionista y controlar la ejecución de las obras.
- Cumplir con la política de innovación tecnológica de toda la maquinaria en general, así como asimilar las nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia económica de la empresa.

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE CENTRO DE GESTION

- Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
- Realizar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Procesar automatizadamente los estados financieros de las unidades empresariales de bases y las Unidades Productoras de Caña.
- Controlar los inventarios de materiales activos fijos, medios monetarios, cuentas por cobrar y por pagar.
- Realizar análisis económicos y evaluaciones de la gestión de cada unidad empresarial de base.
- Brindar servicios de caja y banco a las Unidades Empresarial de Base que lo requieran.
- Supervisar, asesorar y orientar el proceso de aplicación, reclamación, certificación, determinación de los precios de los productos y servicios,
- Revisar y consolidar los planes de negocios de las Unidades Empresariales de Base y sus correspondientes flujos de cajas.
- Brindar información sobre la ejecución del presupuesto de compras de cada Unidad Empresarial de Base.
- Brindar servicios de procesamientos, calculo y confección de nominas para el pago de los trabajadores.
- Tramitar facturaciones en moneda nacional y moneda libremente convertible, emisión de cheques y control de la disponibilidad del financiamiento asignado a cada Unidad Empresarial de Base.

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DE SERVICIOS GENERALES

- Responder por la actividad gastronómica, tales como: Casa del Azucarero, comedores
- obreros, y otros servicios generales.
- Garantizar la estabilidad y amplia oferta de productos y servicios con calidad a

los trabajadores y clientes en general.

- Brindar servicios de reparación, construcción y producción de materiales de la construcción a la infraestructura de la empresa.
- Brindar servicios de transportación a la empresa en función del proceso productivo y la atención al hombre.
- Prestar servicios de mantenimiento de comunicaciones a la empresa, Unidad Empresarial de Base y a las Unidades Productoras Cañeras, elevando continuamente la calidad
- Identificar las necesidades de la población del batey así como las posibilidades para satisfacerlas con el objetivo de proyectar los servicios a realizar en la comunidad.
- Elaborar productos alimenticios de calidad.
- Hacer cumplir la política de almacenes, garantizando a través de su gestión todos los recursos, medios materiales e insumos necesarios para la Empresa.
- Garantizar la seguridad y protección a las diferentes Unidades Empresariales de Base que integran la Empresa.

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DE SERVICIOS TECNICOS

- Garantizar el cumplimiento de las actividades de preparación de tierra, con eficiencia, o sea, trabajar sobre la base del cumplimiento de las actividades con menos costos y mayores ingresos, así como lograr la calidad requerida.
- Garantizar el cumplimiento de la cosecha mecanizada de caña y la utilización de las máquinas.
- Garantizar la reparación y mantenimiento de los caminos cañeros en la Empresa y las áreas contratadas con las Unidades Productoras de Caña.
- Garantizar la producción de Compost como fertilizante orgánico
- Garantizar la producción de Semilla Registrada y Certificada para la siembra de caña.
- Garantizar el cumplimiento de la actividad de Proyección Territorial en la Empresa.

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DE PRODUCCIONES AGROPECUARIAS

- Garantizar el cumplimiento de los planes de producción de Viandas, Granos, Hortalizas y Carnes con eficiencia, o sea, trabajar sobre la base del cumplimiento de las actividades con menos costos y mayores ingresos, así como lograr la calidad requerida.

2.5 Cartera de Productos, Clientes y Proveedores

Principales Producciones:

1. Azúcar crudo agranel
2. Azúcar crudo ensacado.
3. Energía eléctrica.
4. Cachaza como fertilizantes.
5. Miel final.
6. Producciones agrícolas
7. Producciones pecuarias.
8. Servicios de preparación de tierra.
9. Servicios de chapistería, pailera, maquinado y reparación de equipos e implementos agrícolas.

Principales Clientes:

1. Cona-Azúcar
2. ALFIZA.
3. Unidades productoras de caña.
4. Combinado lácteo.
5. Combinado cárnico.
6. Empresa eléctrica

Principales Proveedores:

Las unidades productoras de caña.

2.6 Empresas de la Competencia

Nacionales:

Empresas azucareras del país

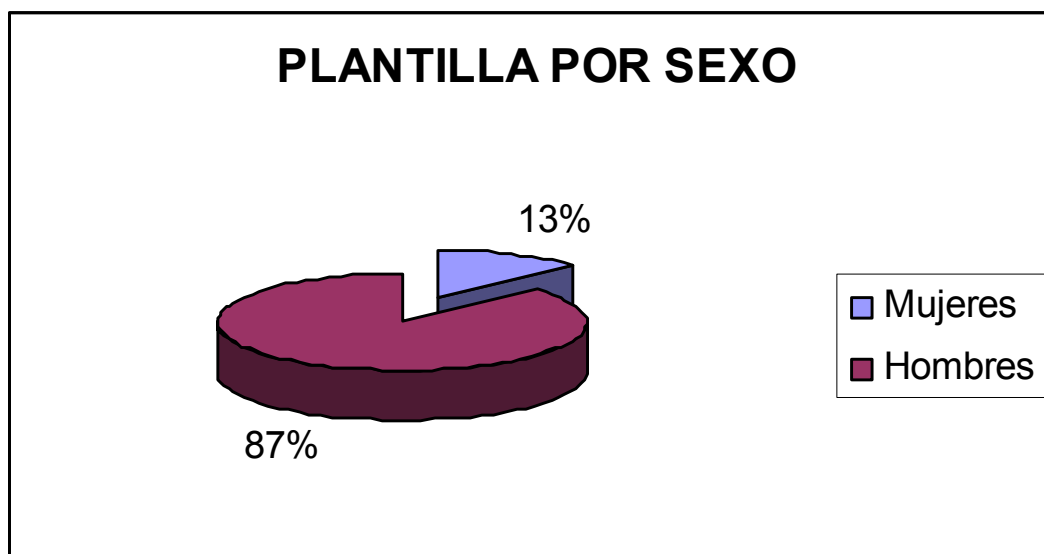
2.7 Caracterización de la fuerza de trabajo.

La Plantilla aprobada de la Empresa es de 881 trabajadores de los que tiene cubierto 845, desglosados en las siguientes categorías, 594 obreros directos, servicios 112, directivos 43 y técnicos 95 y 1 administrativos. En el Anexo # 4 se muestra el resumen de la plantilla de la empresa, así como el nivel ocupacional por sexo.

Tabla 2.2 Estructura de la plantilla de la Empresa

	Cantidad
Plantilla Aprobada	881
Plantilla Cubierta	845
Femeninos	110
Masculinos	735
Numero de unidades empresariales de base	5

FIGURA 2.1 PLANTILLA SEGÚN SEXO



Como se puede apreciar el 13 por ciento de la fuerza laboral son mujeres y el 87 por ciento son hombres.

En la tabla se continúa exponiendo el rango de edades a nivel de empresa, donde se puede observar que 620 trabajadores tienen menos de 50 años, lo que representa el 73 por ciento de la plantilla, esto muestra la posibilidad de capacitación que podemos brindar a los trabajadores en función de aumentar sus conocimientos generales.

Tabla 2.3 Rango de edades y categorías de los trabajadores de la empresa

RANGO DE EDADES	PLANTILLA CUBIERTA	OPERARIOS		TECNICOS		SERVICIO		ADM		DIRIGENTES	
		Homb	Muj.	Homb.	Muj.	Homb.	Muj.	Homb	Muj.	Homb	Muj
Menores de 17	0										
De 17 a 35	288	168	14	28	15	38	21			5	1
De 36 a 50	332	221	10	20	20	33	0		1	21	4
De 51 a 60	218	157	17	7	5	18	2			12	0
Más de 60	7	7	0	0	0	0	0			0	0
TOTAL	845	553	41	55	40	89	23	0	1	38	5

Figura 2.2. PLANTILLA POR CATEGORIAS OCUPACIONALES

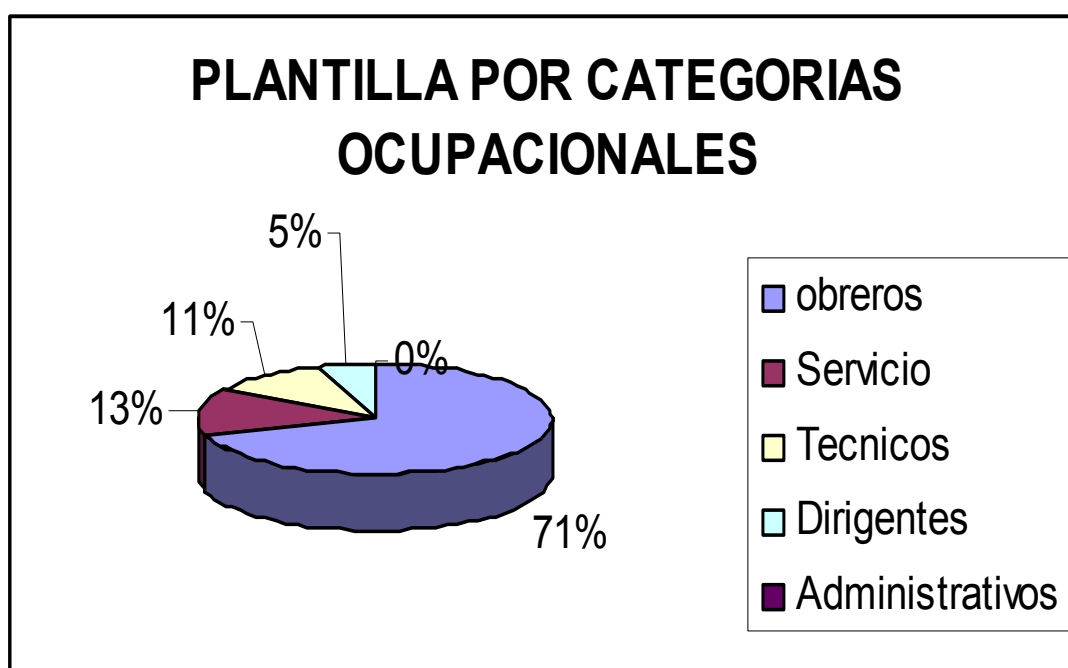
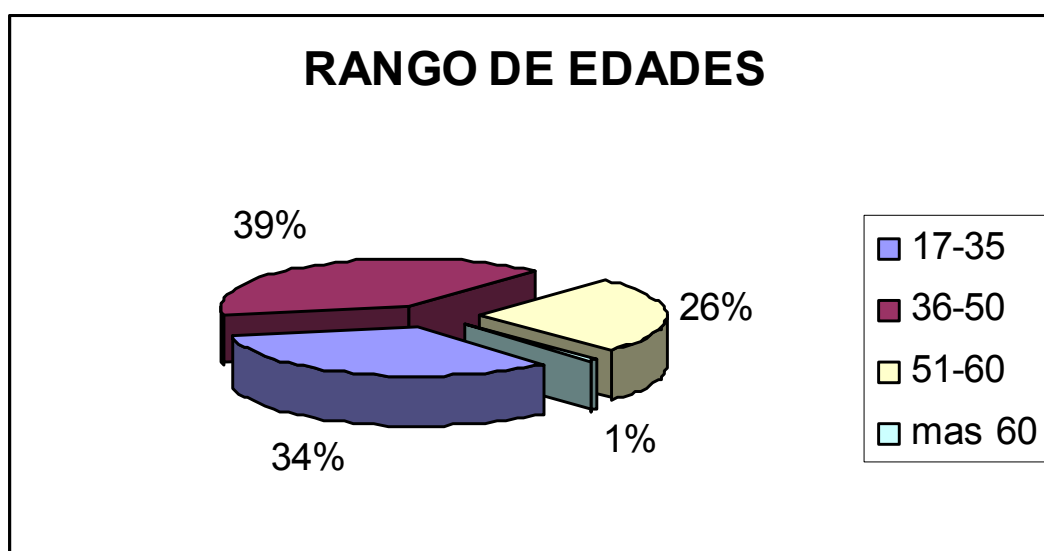


Figura 2.3. PLANTILLA POR RANGO DE EDADES



La siguiente tabla muestra la composición de la reserva de la empresa.

Tabla 2.4 Composición de la reserva

De ellos	Dirigentes		Reservas	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Universitarios	2	12	8	11
Técnicos medios	5	24	16	23
Total	7	36	24	34

Seguidamente relacionamos los niveles escolares, en específicos los superiores y medios superiores, por especialidades.

Tabla 2.5 Niveles escolares

Especialidad	Total	Nivel Escolar	
		Universitarios	T/Medio
Mecánica	3	3	
Mecanización. Agrícola	9	1	8
Química	12	3	9
Industrial	2	2	
Agronomía	20	6	14
Economía	18	4	14
Contabilidad	8		8
Civil	2	1	1
Informática	1	1	
Eléctrica	7	1	6
Telecomunicación	1		1
Otros	194	8	186
Total	277	30	247

2.8 Caracterización del área objeto de estudio

El área de basculador y molinos de la UEB fábrica de azúcar perteneciente a la empresa azucarera 14 de Julio, se subordina al MINAZ, (Ministerio de la Industria Azucarera). Teniendo la misión de procesar toda la materia prima (caña) que se va a utilizar con alto grado de eficiencia.

La materia prima (caña) es suministrada por 8 Unidades Productoras, las cuales son contratadas por la empresa, esta caña es trasladada en camiones hasta 3 centros

de recepción que tiene la misión de eliminar la mayor cantidad posible de materias extrañas y luego es transportada a la fábrica por ferrocarril.

El área tiene una plantilla aprobada de 44 trabajadores, la misma se encuentra completamente cubierta.

La caracterización de la fuerza de trabajo por sexo, edad, área, categoría ocupacional y nivel de escolaridad se muestra graficada a continuación.

Tabla 2.6 Según categoría ocupacional.

Categoría Ocupacional	Cantidad de Trabajadores
Dirigentes	1
Técnicos	-
Servicio	-
Obreros	43
Total	44

En la tabla se puede observar que la categoría ocupacional que predomina es la de obreros, lo que demuestra el grado de conocimientos que deben poseer para desarrollar su trabajo con eficiencia.

En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de mujeres y hombres que existen en el área de basculador y molinos

FIGURA 2.4 COMPOSICIÓN DE LA FUERZA POR SEXO



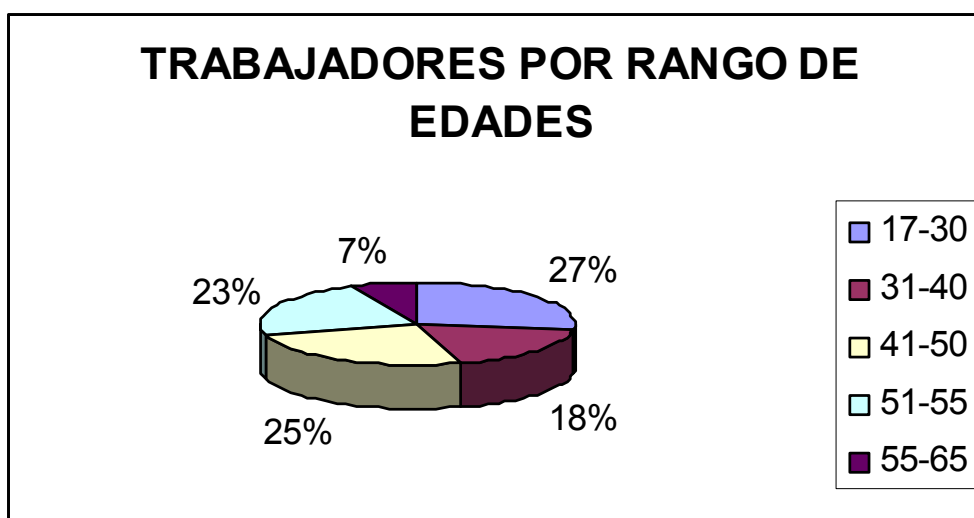
La fuerza de trabajo esta compuesta, como se puede apreciar en el gráfico, por 5 mujeres y 39 hombres.

Tabla 2.7 Clasificación por edades.

Edades	Cantidad de Trabajadores
17-30	12
31-40	8
41-50	11
51-55	10
55-65	3

El siguiente gráfico muestra los porcentos correspondientes a cada grupo de edades.

FIGURA 2.5 COMPOSICIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO SEGÚN EDADES



En el área de basculador y molinos el porcentaje de edades se comporta de forma similar lo cual es propicio para la capacitación ya que 31 trabajadores tienen menos de 50 años representando el 70 por ciento del total.

Seguidamente mostramos el comportamiento de los trabajadores en las diferentes niveles de estudio.

Tabla 2.8 Comportamiento según niveles de estudio

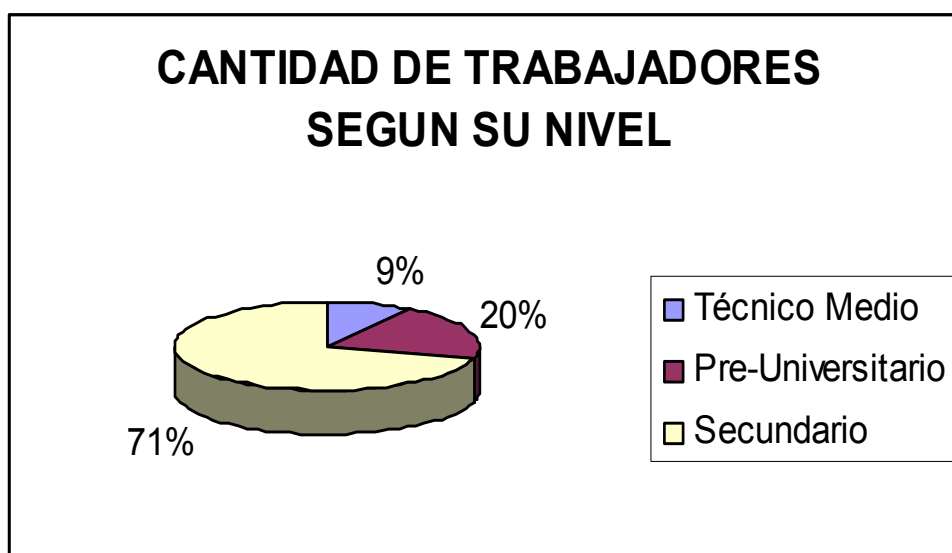
Ofertas	Cantidad
Ingeniería agroindustrial	2
Ingeniería industrial	1
Técnico medio en fabricación de azúcar	13
Bachiller	5
Total	21

Tabla 2.9 Cantidad de trabajadores según su nivel de escolaridad.

Nivel Educativo	Cantidad de Trabajadores
Técnico Medio	4
Pre-Universitario	9
Secundario	31

La gráfica siguiente muestra el porcentaje de trabajadores según su nivel educativo.

Figura 2.6. COMPOSICIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO SEGÚN NIVEL DE ESCOLARIDAD.



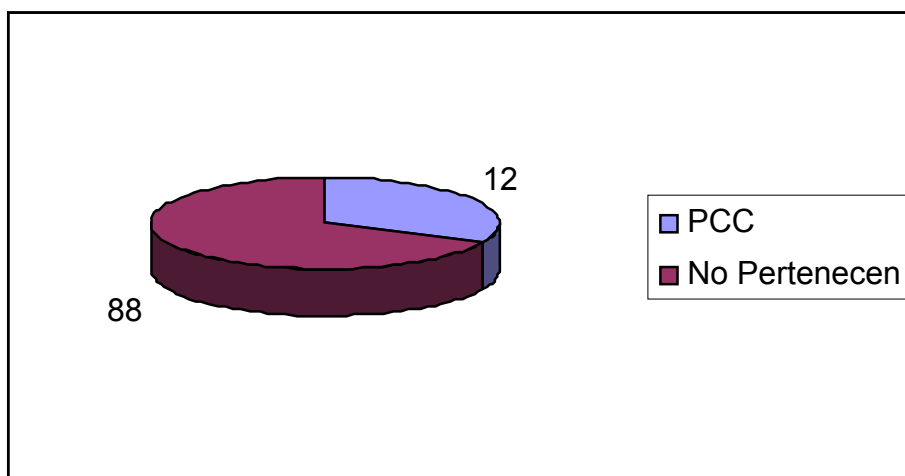
Como se puede apreciar el nivel de escolaridad no es alto, ya que la mayor parte de los trabajadores tienen noveno grado lo que representa el 71 por ciento de la plantilla y solo el 9 por ciento es graduado de técnico medio aunque es justo señalar que tienen

incorporados a cursos de técnicos medio a 13 trabajadores y 3 estudian carreras universitarias, lo cual asegura un buen futuro.

INTEGRACIÓN POLÍTICA

Como se puede apreciar en la figura que se muestra, es necesario hacer un trabajo político- ideológico para lograr una mayor integración a esta organización política, solo el 12porciento del total (5 trabajadores) pertenece a las filas de Partido. El 88porciento (39 trabajadores) no pertenece a la organización.

Figura 2.7. COMPOSICIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO SEGÚN SU INTEGRACIÓN POLÍTICA.



2.9Análisis económico de la Empresa

A continuación aparecen los indicadores de trabajo y salario de la empresa al cierre del año 2008.

Tabla 2.10 Resultados Económicos

Indicadores	U/M	Real 2007	Real 2008	Real 2009 hasta abril
Producción Mercantil	pesos	20579713.0	16610176,0	21711897,0
Salario Devengado	Pesos	6006379,0	6052221,0	2834148
Promedio de Trabajadores	UNO	597	721	907
Gasto de salario por peso de ingreso	Pesos	0,25	0,39	0,13
Productividad	pesos	14922	10772	11429
Salario medio mensual	pesos	838	700	1041
Resultado(ganancia o perdida)	pesos	704430,0	(4158905,0)	1353913,0

La producción mercantil del 2008 decrece con respecto a igual período del año anterior producto a la ineficiente inversión ejecutada en la caldera N0. 1 , además de

problemas operacionales que existieron, se puede observar una gran recuperación en el primer trimestre del 2009 , en solo 3 meses se supera la producción de los años anteriores. En este caso se observa que en el 2008 hubo pérdidas muy elevadas, los indicadores del 2007 y 2009 son muy positivos.

En el Anexo # 6 se pueden observar los resultados de las ultimas 6 campañas productivas de la empresa en lo referente al azúcar producida y a la caña molida.

2.10 Programa de atención al hombre

Formación y Capacitación:

1. Capacitación de los trabajadores dirigido al dominio cabal del puesto que desempeñan.
2. Capacitación de los cuadros y reservas de la Empresa.
3. Capacitación integral de los trabajadores dirigidos a los 4 componentes.
4. Gestión con organismos de Educación para adultos y educación superior para garantizar que los trabajadores obtengan el nivel requerido según sus calificadores de cargo actual.
5. Convenios con centros de estudios para la realización de prácticas pre-profesionales en nuestra industria.

Atención y Ayuda:

1. Desarrollar sistema de estimulación vinculadas a los resultados técnicos, productivos y económicos reales.
2. Visitar a los trabajadores enfermos, accidentados y a las mujeres que se encuentran en estado de gestación o licencia de maternidad.
3. Utilizar a los jubilados como instructores en la capacitación y preparación de los trabajadores.
4. Invitar a los jubilados a las actividades de conmemoraciones y celebraciones de acontecimientos y fechas históricas.
5. Mantener el plan vacacional para los trabajadores y familiares.
6. Efectuar viajes a la playa los domingos durante los meses de julio y agosto.
7. Mantener una oferta variada de alimentación y con la calidad requerida.
8. Mantener el refuerzo alimentario a los trabajadores de almacén de azúcar debido a la gran pérdida de energía en su trabajo.
9. Obtener la condición de modelo al comedor de la empresa.
10. Oferta de capacidades a los trabajadores en los centro recreativo "Perla Azúcar" .

Salud:

1. Garantía de servicios médicos especializados a los trabajadores en el Propio centro.
1. Atención estomatológica anual mediante la clínica del batey a los trabajadores de la Empresa Azucarera 14 de Julio
2. Chequeos médicos periódicos a trabajadores.

Cultura, Deporte y Recreación:

1. Realización de actividades por el 14 de febrero “Día de los Enamorados”, Día Internacional de la Mujer, Aniversario de la Empresa, Día de las Madres, Fin de la Campaña Productiva, Día de los niños, etc.
2. Promover y estimular la práctica del deporte con encuentros deportivos y apoyar el campeonato de béisbol de la liga azucarera que se desarrolla todos los años.

2.11 .Diagnóstico de la Gestión por Competencia.

En la Empresa Azucarera 14 de julio no están determinadas las Competencias Laborales en ninguna de las áreas y procesos de la misma, esto dificulta la Gestión por Competencia, además de encontrarse la empresa en Perfeccionamiento Empresarial y es requisito indispensable la generalización de este tipo de Gestión de los Recursos Humanos.

Los directivos deben ser sensibilizados en cuanto a la importancia de gestionar los recursos humanos en conjunto con todas las direcciones de la empresa, y no responsabilizar solo a la dirección de Recursos Humanos.

Esta investigación se propone elaborar las Matrices de Competencias para los puestos de trabajo del área de basculador y molinos, del proceso de fabricación de azúcar de la empresa azucarera 14 de julio, con el objetivo de que posteriormente sean diseñadas para el resto de la organización siguiendo metodología propuesta por Durán en el año 2006 y de esta manera continuar implementando la Gestión por Competencia en la U.E.B fabrica de azúcar y en la Empresa en general.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LAS MATRICES DE COMPETENCIA LABORAL EN EL AREA DE BASCULADOR Y MOLINO.

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos, después de aplicar la metodología para determinar las Competencias Laborales en el área de basculador y molinos de la U.E.B fabrica de azúcar perteneciente a la Empresa Azucarera 14 de Julio. La caracterización del objeto de estudio y el diagnóstico de la Gestión por Competencias de la Empresa permiten elaborar las Matrices de Competencia Laboral para cada puesto de trabajo.

3.1 Aplicación de la Metodología

Para la elaboración de las Matrices de Competencia Laboral en el proceso seleccionado es necesario conocer las macro competencias de la Empresa y las competencias de la UEB fabrica de azúcar, las cuales fueron diseñadas y expresamos a continuación.

Macro Competencias de la Empresa:

- 1. Orientación a los resultados** (manifiesta un pleno dominio técnico-económico de los productos derivados del proceso, estableciendo así relaciones y confianza con los clientes, elevando a la vez el prestigio de la Empresa).
- 2. Liderazgo** (líder en la producción de azúcar y otros derivados en el país con reconocimiento a nivel nacional e internacional por la calidad de los mismos).
- 3. Profesionalidad** (capacidad de lograr los objetivos propuestos, incluso en presencia de obstáculos o ausencia de directrices).

Competencias de la fábrica de azúcar:

- 1. Orientación a los resultados** (manifiesta un pleno dominio técnico-económico de los productos derivados del proceso, estableciendo así relaciones y confianza con los clientes, elevando a la vez el prestigio de la Empresa).
- 2. Liderazgo** (líder en la producción de azúcar y otros derivados en el país con reconocimiento a nivel nacional e internacional por la calidad de los mismos).
- 3. Profesionalidad** (capacidad de lograr los objetivos propuestos, incluso en presencia de obstáculos o ausencia de directrices).
- 4. Flexibilidad** (posibilidad de realizar cambios en el momento preciso).

La U.E.B Fabrica de azúcar , la cual produce azúcar para el consumo nacional y la exportación , también produce mieles , energía eléctrica y cachaza como fertilizantes .

3.2 Aplicación del Método de Expertos

Se seleccionó el método Delphi para determinar las Competencias Labores de mayor importancia ya que es imprescindible la colaboración de especialistas con amplios conocimientos en todo lo relacionado con los procesos que se ejecutan en la Empresa. Es un método de trabajo en grupo en el que no es necesario que los expertos estén relativamente cerca y el método del coeficiente de Kendall se emplea para buscar concordancia entre los criterios de expertos.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Selección de expertos.
2. Determinación de las competencias que puedan resultar de mayor importancia.
3. Reducción del listado de las Competencias seleccionadas.
4. Cálculos pertinentes y necesarios de la técnica.

Para este trabajo se seleccionaron 9 expertos, los que aparecen relacionados en el Anexo # 7. En la selección se tuvo en cuenta la complejidad y característica del trabajo a realizar y el nivel de confianza a obtener, la participación en cursos impartidos, los conocimientos del aspecto a evaluar y los años de experiencia en la profesión. Son trabajadores que llevan más de 10 años en la Empresa y durante todo este tiempo han participado de una forma u otra en la elaboración y diseño de procedimientos y han desempeñado algunos de estos puestos en otro momento.

3.3 Determinación de las Competencias Laborales en el proceso de Fabricación de azúcar. Área de basculador y molinos.

El área de basculador es la encargada de recibir la materia prima (caña) que posteriormente será molidas .El proceso comienza con la llegada del vehículo de carga a la bascula donde esta es pesada ,se registran todos los datos del producto el peso, procedencia e información necesaria del vehículo de transportación; un error del operario de este puesto de trabajo implicaría una desviación de los datos cuantitativos y cualitativos

La descarga se realiza sobre una plataformas hidráulicas operada por una pizarrista y con la ayuda de cuatro personas auxiliares que observan y agilizan este proceso; existe también un foso (basculador) donde se vierte la caña . A la par con este

procedimiento hay una profunda inspección de calidad llevada a cabo por un Analista de laboratorio. Se toman muestras de cada lote de caña para realizar el análisis de la materia prima recibida y velar que cumplan los parámetros de calidad requeridos.

Las esteras transportadoras deposita la caña en las cuchillas picadores que es la encargada de picar la caña y darle la primera preparación antes de ser molida.

El recorrido continúa, mediante este mismo medio de transportación, hasta las cinco unidades de molinos. El moledor es el encargado de extraerle a la caña todo el jugo posible, aplicando las presiones máximas posibles a cada molino, suministrando el agua necesaria para que no quede guarapo en las fibras de bagazo, el moledor que funge además como jefe de este colectivo es auxiliado en este trabajo por 2 auxiliares generales que no permiten que se derrame el guarapo, que se obstruyan las canales y se embasen los molinos. También trabajan en esta área 2 operadores de equipos de molida que son los responsables de operar los cinco molinos.

El Jefe de Área de basculador y molinos es el responsable de organizar, controlar y dirigir el equipo de trabajo para lograr que el proceso de molida y extracción de jugo sea bien eficiente, del trabajo eficiente en esta área dependerá que se produzca una tonelada de azúcar con ocho de caña que es lo exigido para que los costos de producción sean eficientes y para elevar la productividad del trabajo.

En este proceso participan un total de 44 trabajadores, la jornada de trabajo es de 8 horas diarias conformada por tres turnos de trabajo, en cada turno laboran 14 obreros.

Fundamentación de la selección del área objeto de estudio

El consejo de dirección de la empresa decide aplicar las matrices de competencia laboral en la fábrica de azúcar y por acuerdo unánime de este se decide comenzar por el área de basculador y molinos argumentado por las razones siguientes:

- El área de basculador y molinos es quien comienza el ciclo de producción de azúcar.
- En esta área se realiza el pago de la caña a los productores cañeros, la cual se efectúa según la calidad que esta tiene, realizando en esta área los análisis de la calidad. Es importante señalar que mas del 70por ciento de los costos de la producción del azúcar es de la compra de la caña.
- En esta área se realiza la preparación y la extracción con el máximo de calidad posible de guarapo que contiene la caña, de una correcta operación dependerá la eficiencia que tenga la fabrica, hay que utilizar el mínimo de caña posible para producir una tonelada de azúcar.

- El bagazo que es residuo de la caña se utiliza como combustible para generar vapor, que se emplea para cocinar las mieles y también para producir electricidad, si este bagazo sale con humedad y con poca fibra es deficiente el bloque energético de la fábrica.

A partir de la caracterización del proceso, su función, análisis de sus estándares, comportamientos necesarios para ellos, normas éticas, cantidad de puestos y de personal, contenido y propósito de cada uno; se comienzan a realizar reuniones de trabajo en equipo con los expertos aplicando las técnicas seleccionadas.

Con la lista de 15 competencias escogidas se aplica el método Delphi que aparece en el Anexo # 8, seleccionando de este modo las competencias a evaluar en el proceso de Recepción y molienda de la caña. Luego, a través del coeficiente de Kendall, se obtienen las competencias predominantes en el proceso de Recepción y molienda de la caña ver Anexo # 9.

Competencias para el proceso de Recepción y molienda de la caña

1. Liderazgo (líder en la producción de azúcar y otros derivados en el país con reconocimiento a nivel nacional e internacional por la calidad de los mismos).
2. Orientación a los resultados (manifiesta un pleno dominio técnico-económico de los productos derivados del proceso, estableciendo así relaciones y confianza con los clientes, elevando a la vez el prestigio de la Empresa).
3. Preocupación por calidad (capacidad para la obtención de los productos al máximo nivel de calidad, saben en que momento notificar una irregularidad fuera de los parámetros establecidos).
4. Flexibilidad (posibilidad de realizar cambios en el momento preciso).

3.4 Determinación de las Competencias para cada Puesto de Trabajo

Esta línea cuenta con 7 Puestos de Trabajo, relacionados a continuación. Es necesario aclarar que nombramos la plaza de acuerdo al Calificador de Cargos oficial pero aparece además, el nombre común del Puesto de Trabajo:

1. Jefe Departamento de Basculador y molinos (Jefe de Área).
2. Moledor
3. Operador plataforma basculador (jefe de brigada).
4. Operador de equipos industria azucarera(op equipo de molienda)
5. pesador de caña y sus derivados.

6. Auxiliar General de fábrica.(Basculador)

7. Auxiliar General de fábrica.(Molinos)

Se decidió unificar los puestos de Auxiliar General de fábrica (Auxiliares de basculado y Auxiliares de molinos) para hacer menos repetitivo el estudio, debido a la poca complejidad de estos puestos y la similitud en las competencias de ellos.

Los profesiogramas, estándares de cada puesto a examinar, exigencias de comportamiento, resultados de las evaluaciones del desempeño en el último período, análisis del comportamiento del personal y análisis de la información obtenida después de haber realizado las entrevistas a los trabajadores del área; fueron las informaciones que se procesaron en esta etapa del trabajo.

Para establecer las Competencias Laborales de los puestos de Trabajo se le facilitó al Panel de Expertos un documento con la relación de las 15 Competencias seleccionadas, así como las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. El documento de muestra aparece en el Anexo # 10.

Se le solicitó al grupo que dieran su valoración a partir de su conceptualización para decidir que competencias debían conformar el contenido de trabajo de cada puesto. Para ello debían marcar con una (x) las competencias necesarias para cada puesto por separado.

Seguidamente se determinó el nivel de concordancia entre sus criterios (Cc) mediante el método Delphi y se eliminaron las competencias que resultaron menores de 0.6 por baja concordancia o poco consenso, dando como resultado las Competencias posibles a evaluar en cada puesto de trabajo que aparecen en el Anexo # 11.

Con la relación de las competencias anteriores se le pidió al grupo de expertos que ordenaran cada una de ellas según su criterio por orden de prioridad (1 la más importante y consecutivamente el resto), con el objetivo de aplicar el coeficiente de Kendall para unificar los criterios de los especialistas de acuerdo a la ponderación dada por cada uno de ellos. El documento de muestra aparece en el Anexo # 12.

Por último se realizaron los cálculos pertinentes y necesarios de la técnica. Se conformó una tabla dónde aparecen las competencias de mayor importancia y presencia dada por cada experto y la cantidad de expertos que emiten su criterio. Se obtuvo la suma de los criterios de los expertos sobre cada competencia ($\sum A_i$), se calculó el valor del término T, el cual además de servir para poder determinar las desviaciones del criterio del grupo de expertos, resulta ser el criterio de comparación que se utiliza para determinar las competencias que se desean obtener. Se procedió a

la realización de los cálculos de la desviación (Δ) y la desviación cuadrática (Δ^2) de los criterios de los expertos sobre las competencias. Fueron escogidas las competencias con valor de $\sum A_i < T$ y se determinaron con un coeficiente de concordancia entre los expertos ($w \geq 0.5$), las cuales se muestran en los Anexos # 13, 14, 15, 16, 17 y 18.

En el Anexo # 19 aparece un esquema del resultado de los cálculos.

3.5 Conceptualización y definición de las Competencias determinadas Jefe Departamento de basculador y molinos

Al unificar los criterios de los expertos obtuvimos las Competencias Laborales para cada Puesto de Trabajo como se relaciona a continuación:

Jefe de Área.

- **Liderazgo** (capacidad de influir en el comportamiento de los demás, dirigiéndolos hacia la obtención de objetivos previstos, sin la necesidad de recurrir al ejercicio de su autoridad).
- **Orientación a los resultados** (manifiesta un pleno dominio técnico-económico de los productos derivados del proceso, estableciendo así relaciones con los clientes en las que promueve la imagen de la Empresa elevando a la vez el prestigio de esta).
- **Comunicación** (capacidad para lograr el éxito en las tareas que requieran de algún grado de comunicación, domina las técnicas de comunicación verbal y no verbal, logrando adaptarse inmediatamente a cualquier tipo de auditorio y cumpliendo a cabalidad con su objetivo).
- **Habilidad de convencer** (habilidad para lograr que los demás estén de acuerdo con sus puntos de vistas y opiniones llegando a un consenso general con energía y seguridad en sus planteamientos).
- **Conocimiento tecnológico** (posee los conocimientos sobre los procesos que dirige, en cuanto a tecnología, estándares de calidad, equipamiento, cualidades y características de los recursos humanos que están bajo su orientación).

Moledor

- **Preocupación por calidad** (conoce las técnicas de monitoreo y control de calidad de las operaciones que realiza; saber cuando y en que momento notificar una irregularidad en el proceso).

- **Capacidad analítica** (analizar todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y colegiarla con sus superiores, siendo rápido en el momento clave).
- **Conocimiento tecnológico** (capacidad de utilizar hábilmente los equipos, herramientas y dispositivos de la organización para asegurar una eficiencia y calidad adecuada).
- **Trabajo en equipo** (capacidad para trabajar e intercambiar con otras personas dentro y fuera de la organización, facilidad de integrarse en un grupo participando activamente en él y adoptar posiciones iguales a fin de encontrar soluciones en bien de todos).
- **Comunicación** (capacidad para lograr el éxito en las tareas que requieran de algún grado de comunicación, domina las técnicas de comunicación verbal y no verbal, logrando adaptarse inmediatamente a cualquier tipo de auditorio y cumpliendo a cabalidad con su objetivo).

Operador plataforma basculador (jefe de brigada).

- **Auto confianza** (capacidad de mantener la confianza en si mismo).
- **Capacidad analítica** (analizar todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y colegiarla con sus superiores, siendo rápido en el momento clave).
- **Trabajo en Equipo** (capacidad para trabajar e intercambiar con otras personas dentro y fuera de la organización, facilidad de integrarse en un grupo participando activamente en él y adoptar posiciones iguales a fin de encontrar soluciones en bien de todos).
- **Conocimiento tecnológico** (capacidad de utilizar hábilmente los equipos, herramientas y dispositivos de la organización para asegurar una eficiencia y calidad adecuada).

Operador de equipos industria azucarera (operador de equipos de molienda)

- **Trabajo en Equipo** (capacidad para trabajar e intercambiar con otras personas dentro y fuera de la organización, facilidad de integrarse en un grupo participando activamente en él y adoptar posiciones iguales a fin de encontrar soluciones en bien de todos).

- **Capacidad analítica** (analizar todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y colegiarla con sus superiores, siendo rápido en el momento clave).
- **Conocimiento tecnológico** (capacidad de utilizar hábilmente los equipos, herramientas y dispositivos de la organización para asegurar una eficiencia y calidad adecuada).
- **Comunicación** (capacidad para lograr el éxito en las tareas que requieran de algún grado de comunicación, domina las técnicas de comunicación verbal y no verbal, logrando adaptarse inmediatamente a cualquier tipo de auditorio y cumpliendo a cabalidad con su objetivo).

Pesador de caña y sus derivados.

- **Conocimiento tecnológico** (capacidad de utilizar hábilmente los equipos, herramientas y dispositivos de la organización para asegurar una eficiencia y calidad adecuada).
- **Comunicación** (capacidad para lograr el éxito en las tareas que requieran de algún grado de comunicación, domina las técnicas de comunicación verbal y no verbal, logrando adaptarse inmediatamente a cualquier tipo de auditorio y cumpliendo a cabalidad con su objetivo).
- **Trabajo en Equipo** (capacidad para trabajar e intercambiar con otras personas dentro y fuera de la organización, facilidad de integrarse en un grupo participando activamente en él y adoptar posiciones iguales a fin de encontrar soluciones en bien de todos).
- **Capacidad analítica** (analizar todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y colegiarla con sus superiores, siendo rápido en el momento clave).

Auxiliar General de fábrica (Auxiliares general de fabrica basculador y molinos)

- **Trabajo en Equipo** (capacidad para trabajar e intercambiar con otras personas dentro y fuera de la organización, facilidad de integrarse en un grupo participando activamente en él y adoptar posiciones iguales a fin de encontrar soluciones en bien de todos).
- **Auto confianza** (capacidad de mantener la confianza en si mismo).

- **Multifuncionalidad** (capacidad de realizar varias funciones u operaciones a la par sin perder el orden lógico de las operaciones, con agilidad y destreza. Es una persona segura, confiada y rápida).

3.6 Elaboración de las Matrices de Competencia Laboral para los puestos estudiados.

A cada Puesto de trabajo seleccionado en el proceso de Recepción y molido de la caña se le elabora la Matriz de Competencia Laboral. Estas matrices se componen de cinco Niveles de Competencia permitiendo el desarrollo de cada trabajador, pauta para el proceso de formación y desarrollo de cada uno; se busca además el cumplimiento de las funciones del puesto y aspectos vitales del comportamiento como: saber; saber hacer; saber ser; querer hacer y poder hacer.

Las Matrices de Competencia Laboral de cada puesto de Trabajo se conformaron a partir de diversos criterios valorativos, entre los que se encuentran:

- Clima organizacional en el área.
- Capacidad de liderazgo.
- Niveles de cohesión grupal.
- Niveles de preparación y superación.
- Niveles de comunicación.
- Niveles de respuesta inmediata.
- Calidad en las evaluaciones de desempeño.
- Comportamiento de los indicadores de trabajo y salario.

Las Matrices de Competencia Laboral para cada uno de los siete Puestos analizados aparecen en los Anexos # 20, 21, 22, 23, 24, 25 y 26.

Se puede observar que todos los trabajadores deben poseer conocimiento tecnológico para asegurar eficiencia en su labor; es muy importante la capacidad analítica y el trabajo en equipo haciendo posible un buen funcionamiento del grupo para obtener mejores resultados; la comunicación posibilita la realización de una tarea con mayor colectividad e integración. El liderazgo y la orientación a los resultados son características específicas del Jefe de área, dentro de esta última está implícita la preocupación por calidad.

El procesamiento y análisis de los resultados reflejó que las competencias más coincidentes en los puestos de trabajo de basculación y molido de la caña son:

Trabajo en Equipo, conocimiento tecnológico, capacidad analítica y comunicación.

Las Matrices propuestas son el inicio de un trabajo que hay que seguir realizando, ya que la Empresa se encuentra inmersa en el estudio de este tema para optimizar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Se debe generalizar en todas las áreas y procesos de la Empresa para de esta forma elevar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

CONCLUSIONES.

- ✓ La Gestión por Competencia es una herramienta fundamental en la actividad de los Recursos Humanos y permite lograr con eficacia y eficiencia las metas de la organización.
- ✓ Las Matrices de Competencia Laboral son el documento que sirve de guía para la evaluación del desempeño, selección y formación del personal.
- ✓ El procedimiento seguido y las técnicas empleadas para la determinación de las Matrices de Competencia Laboral en los puestos de trabajo seleccionados, permitieron alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ La capacitación y formación del personal que labora en la empresa es planificada y en coordinación con organismos de Educación.
- ✓ Las Competencias determinadas para el area de basculador y molinos son: Orientación a los resultados, preocupación por calidad, liderazgo y flexibilidad.
- ✓ Las Competencias que más se destacan en los puestos estudiados son: Trabajo en Equipo, conocimiento tecnológico, capacidad analítica y comunicación.

RECOMENDACIONES

- ✓ Oficializar en la empresa las Competencias determinadas y las Matrices elaboradas en este trabajo, como instrumento en la Gestión de Recursos Humanos.
- ✓ Continuar aplicando la metodología y técnicas para la elaboración de las Matrices de Competencia Laboral, en los demás procesos y áreas de la Empresa.
- ✓ Mantener la capacitación del personal de la Empresa para garantizar la competitividad de su Capital Humano.
- ✓ Lograr que todos los directivos de la Empresa se sensibilicen con la Gestión por Competencia y no lo vean como tarea de la Dirección de Recursos Humanos, sino como objetivo de primer orden a lograr por toda la organización.

Bibliografía

1. Boyatzis, R.E. (1982): *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York.
2. Cardona, P. y M. Chinchilla, (1998): "Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas". Revista Harvard Deusto. No. 89, pág 10.
3. Carrillo, J. & Iranzo, C. (2000): "Calificación y competencias laborales en América Latina" en De la Garza, E. "Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo", FCE; México.
4. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): Conceptos básicos de competencias laborales; disponible en webmaster@cinterfor.org.uy, consultado 20/3/2009
5. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): Gestión de Recursos Humanos por competencias; disponible en webmaster@cinterfor.org.uy, consultado 20/3/2009
6. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): ¿Para qué sirven las normas de competencia laboral? ; disponible en webmaster@cinterfor.org.uy, consultado 20/3/2009
7. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): ¿Qué es una unidad de competencias? ; disponible en webmaster@cinterfor.org.uy, consultado 20/3/2009
8. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): ¿Cómo surgió el enfoque de formación basado en competencia laboral? ; disponible en webmaster@cinterfor.org.uy, consultado 20/3/2009
9. Colectivo de Autores (1999): El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. Ed. Félix Varela. La Habana
10. Competencias Laborales: Orígenes del término, disponible en <http://www.mailxmail.com>, consultado 12/03/09.

11. Conceptos Básicos de Competencias Laborales, disponible en <http://www.uch.edu.ar> , consultado 15/03/09.
12. Conocer (1997): *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas*, Presentación en Power Point, México, Marzo. ; disponible en webmaster@cinterfor.org.uy, consultado 20/3/2009
13. Cuesta Santos, Armando (2005): *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, Ed Academia, La Habana
14. Cuesta Santos, Armando (2002): *Gestión por competencia*, Facultad de Ingeniería Industrial, (ISPEJAE)), La Habana
15. Chiavenato .I. (1992): *Administración de los Recursos Humanos*. Ed. Mc. Gran Hill. México.
16. Davis, K. y J. Newstrom.(1987): *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*, Ed. Mc Graw-Hill, México, 608 .
17. Davis, K. y W. Werther. (1991): *Administración de personal y recursos humanos*, Ed. Mc Graw-Hill, México, 396 pp.
18. Escribano, S. (1999): "Cómo desarrollar competencias (I y II): Dudas más frecuentes y modalidades de desarrollo". En: *Capital Humano*, No.126, Pág 10, Octubre y No.128, Pág 26, Diciembre.
19. Levy-Levoyer, C. (1992). *Evaluación del personal: los métodos a elegir*, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 146 pp.
20. Lévy- Levoyer, C. (1997): "Gestión de las competencias". Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
21. Livy, B. (1975): *Job evaluation. A critical review*, Ed. George Allen and Unwin , Londres.
22. Maynard, H.B. (1990): *Manual de ingeniería y organización industrial*. La Habana. Ed. ISPJAE.
23. McClelland, D. (1973): "Testing for Competence rather than for Intelligence", in *American Psychologist*, January 1973.
24. Mc Clelland, D. y D. Burnham (1976):"Power is the great motivation", *Harvard Business School Review*, marzo-abril.

25. Mertens, L (1996): *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, Ed. Cinterfor, Colombia.
26. Normas Cubanas 3000 y 486 (1996, 1997), La Habana
27. Novick,M y otros (1998) Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Montevideo:TCinterfor.www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_filamiento_ocupacional. Una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, consultado 17/3/2009
28. OIT. (1993): *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*, Ginebra.
29. OIT(1991): *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones. CIU8-88*. Ginebra.
30. OIT - POLFORM - CINTERFOR / CONOCER: (1997) *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Montevideo. <Competencias laborales> <Formación y trabajo en general>; disponible en www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix , consultado 17/4/2009
31. OIT (1991): *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones. CIU8-88*. Ginebra.
32. OIT. (1993): *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*, Ginebra.
33. Ortiz, J.(2000): "La Gestión por competencias y el cuadro de mando integral (I y II)". En: Revista Capital Humano, No.131, Pág 6, Marzo y No.131, Pág 6, Marzo.
34. POLFORM/OIT, CONOCER (1998): *Serie Herramientas para la transformación*. Ed. Cinterfor/OIT. 2001): "Análisis sobre el estilo de competencial del directivo". En Revista Capital Humano, No.144, Pág 48
35. Rodrigo, P. (2000): "Selección por competencias (I y II)". En Revista: Capital Humano, No.134 y No.135 y Pág 12, Julio- Agosto.

Anexo # 1: Cuadro resumen de conceptos de competencias según diferentes autores

Año	Autor	Conceptos
1982	Boyatzis	Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.
1994	Reis	Es la "Capacidad Real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de actividades que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obliga a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puesto de trabajo"
1995	Gallart y Jacinto	"La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento".
1997	Levy Leboyer	Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.
1997	POLFOR M/OIT	Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

1998	CONOCER /de México	Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en si mismas para un desempeño efectivo.
-------------	---------------------------	---

Anexo # 1 – Continuación

1999	Cuba (Res-21/99)	Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas, y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.
2000	Mertens	Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.
2000	OIT	Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. (Este es el concepto generalmente más aceptado)
2000	Armando Cuesta	“La gestión del desempeño por competencia se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer”
2001	Brum V. J y M. R Samarcos Júnior	Operaciones mentales, cognitivas, socio-afectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional.
2007 2006	NC 3000, NC 486	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 de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos

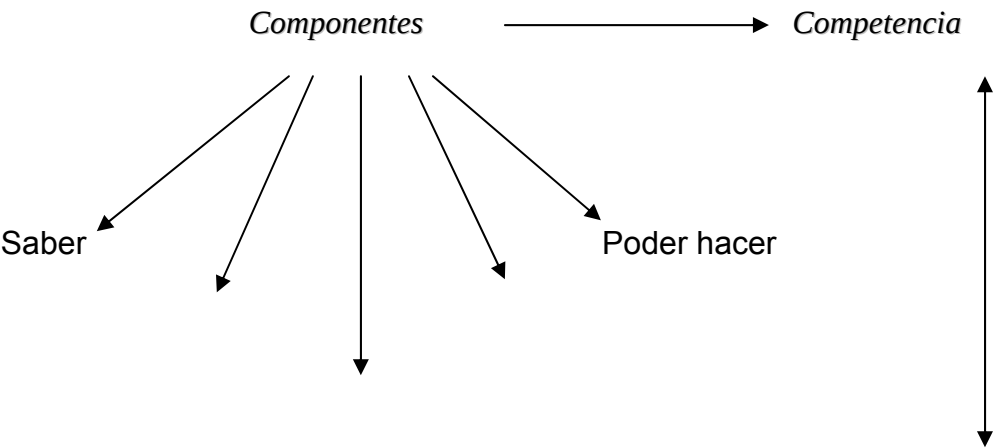
		de la organización.
	Robert Norton	Competencia se refiere al “conocimiento, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una tarea ocupacional dada”.
	Thomas Gilbert	Es una función de desempeño valioso, el verdadero valor de la competencia humana. Para este autor, se deriva de logros reales más que de comportamientos o conductas. Estos logros o resultados pueden ser un producto, servicio o decisión derivado de ese desempeño.

Anexo # 1 – Continuación

	Provincia de Québec (Canadá)	Es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas psicológicas sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea.
	Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina	Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.
	Australia	Se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas.
	Alemania	Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

	National Council for Vocational Qualifications	La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.
--	---	---

Anexo # 2: Elementos de la Competencia



Saber hacer

Querer hacer

Saber estar

Hacer



Anexo 3

DIRECCIÓN
GENERAL
Empresa

Dirección de
Producción
Cañera

Dirección
Contabilidad
y Finanzas

Dirección de
Recursos
Humanos

Dirección
Comercialización y
Negocios

Dirección de
Producción

Dirección de
Producciones
Agropecuarias

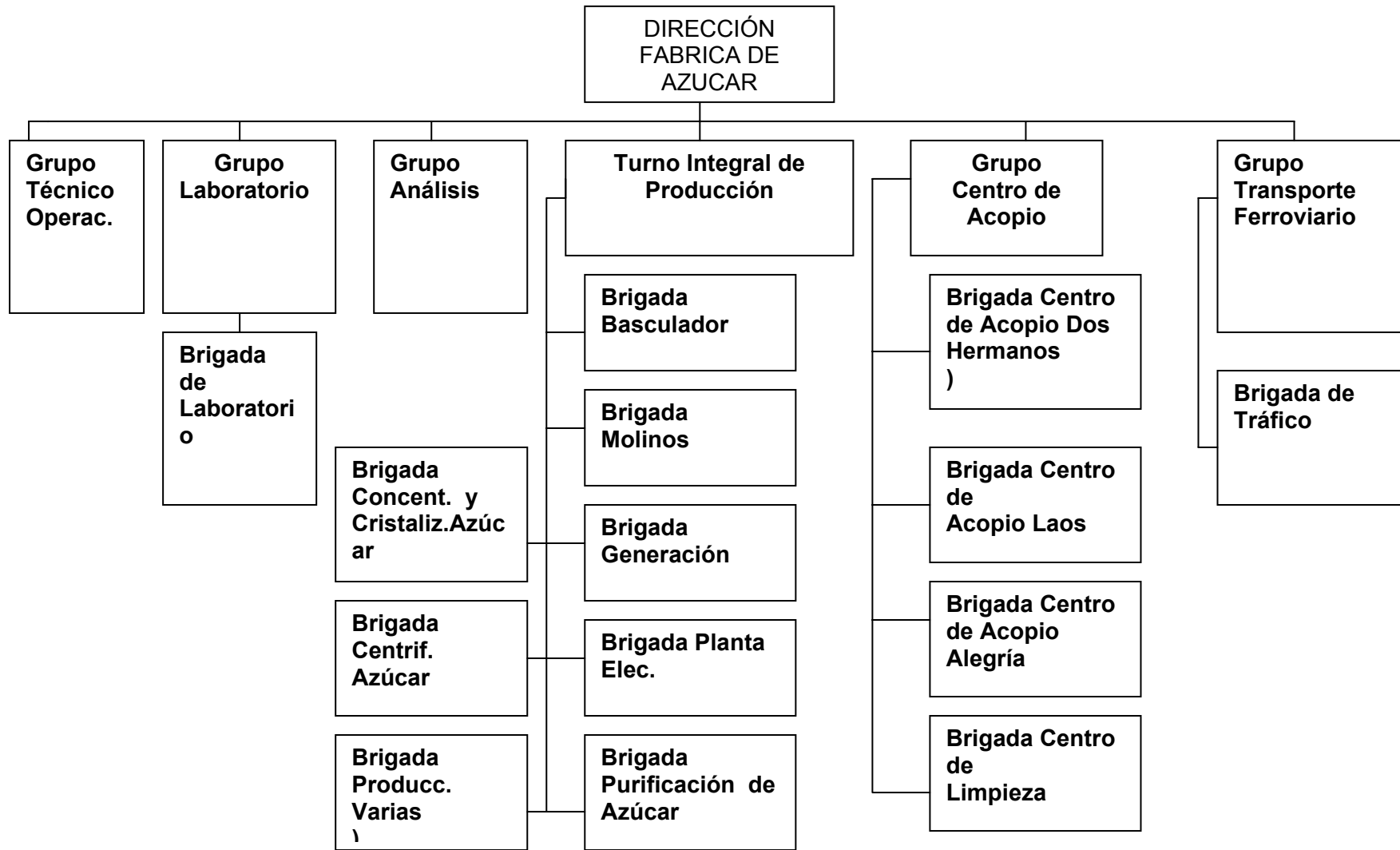
UEB
Fábrica de
Azúcar

UEB
Servicios
Técnicos

UEB
Servicios
Generales

UEB
Centro
Gestión

UEB
Producciones
Agropecuarias



Anexo #4: Resumen de la Plantilla de la Empresa.

Segmento Ocupacional	Categoría Ocupacional																	
	Directivos			Técnicos			Servicio				Obreros			Administrativo			Total	
	F	M	T	F	M	T	F	M	T	F	M	T	F	M	T	F	M	
UEB Fabrica de azúcar	1	20	21	12	18	30	0	6	6	40	395	435	0	1	1	56	436	
UEB Serv. Generales	1	6	7	6	2	8	17	65	82	1	16	17	0	0	0	25	90	
UEB Serv. Agrícolas	1	1	2	0	7	7	3	11	14	0	87	87	0	0	0	4	106	
UEB.Prod. Agropec.	1	1	2	6	0	6	0	10	10	0	55	55	0	0	0	6	67	
UEB. Centro Gestor	1	0	1	11	1	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	1	
Dirección de la Empresa	1	9	10	6	26	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	35	
TOTAL	6	37	43	41	54	95	20	92	112	41	553	594	0	1	1	110	735	

Anexo #6: Resultados Económicos por campañas

Campañas	Caña procesada			Azucar Producida			Tn de caña molida para producir una Tn de azucar
	Plan	Real		Plan	Real		
2004	306602	361247	118	34192	39157	114	9,22
2005	214959	237551	110	26912	26145	97	9,08
2006	162530	177654	109	18264	20082	110	8,84
2007	167067	235764	141	19117	27913	146	8,44
2008	182123	183996	101	20762	20840	100	8,82
2009	230250	244815	106	24982	28355	113	8,63

Anexo #7: Relación de Expertos

No	Nombre y apellidos	Cargo	Años de Experiencia	Nivel de Preparación
1	Rafael Morales	Especialista de Calidad	41	Técnico en Fab. Azúcar
2	Fidel Benavides Oropesa	Dtor. de comercialización y Negocio	25	Ing. Civil
3	Aracelis Álvarez Castiñeira	Jefe de Laboratorio	20	Ing. Química
4	Carlos Herrada Utreras	Esp. "A" en Mto.Industrial	30	Ing. Mecánico
5	Disney Tirado Roa	Esp. Principal de Calidad	15	Lic. Microbiología
6	Odalís Pedroso Soto	Esp. Principal de Rec. Humanos	14	Ing. Industrial
7	Abel Degado Varens	Dtor.Fabrica de Azúcar	42	Técnico en Fab. Azúcar
8	Niurca Vasallo Pérez	Dtor. Producción	14	Ing. Química
9	Alfredo Domínguez Álvarez	Jefe de Dpto. Generación de vapor	15	Ing. Termo energético

Anexo #8: Método Delhpi para el proceso de Basculador y molinos de caña

No.	Competencias	Expertos									Cc	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	Orientación a los resultados	1	1	1	1		1	1		1	0,78	X
2	Orientación al cliente		1		1		1		1		0,44	
3	Habilidad de convencer		1	1	1						0,33	
4	Comunicación					1	1	1	1	1	0,56	
5	Flexibilidad		1	1	1	1	1		1		0,67	X
6	Trabajo en equipo	1		1	1	1			1		0,56	
7	Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	X
8	Capacidad Analítica		1	1	1		1	1	1		0,67	X
9	Visión Estratégica					1		1		1	0,33	
10	Conocimiento Tenológico	1			1	1	1			1	0,56	
11	Preocupación por calidad	1	1	1	1	1	1	1	1		0,89	X
12	Habilidad interpersonal			1				1		1	0,33	
13	Auto confianza	1			1		1				0,33	
14	Multifuncionalidad			1	1		1			1	0,44	
15	Desarrollo Personal	1		1	1	1			1		0,56	

Anexo #9: Coeficiente de Kendall para el proceso de Basculador y molinos de caña

No.	Competencias	Expertos							ΣA_i	Δ	Δ^2	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Orientación a los resultados	2	3	2	3	3	3	2	18	-3	9	X
2	Flexibilidad	3	2	3	4	2	2	4	20	-1	1	X
3	Liderazgo	1	1	1	1	1	4	3	12	-9	81	X
4	Capacidad analítica	5	5	5	5	5	5	5	35	14	196	
5	Preocupación por calidad	4	4	4	2	4	1	1	20	-1	1	X
									105		288	

Términos	Valores
K: # de caracteres	5
m: # de expertos	7
w: coeficiente de concordancia	0,59
T: criterio de comparación	21,0

Anexo #11: Método Delfi para cada puesto de trabajo

1. Jefe Departamento de Basculador y molinos (Jefe de Área).

No.	Competencias	Expertos									Cc	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	Orientación a los resultados	1	1		1	1		1	1	1	0,78	X
2	Orientación al cliente	1									0,11	
3	Habilidad de convencer	1	1	1	1	1	1	1		1	0,89	X
4	Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1		0,89	X
5	Flexibilidad			1		1	1				0,33	
6	Trabajo en equipo	1	1	1	1	1		1		1	0,78	X
7	Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1		0,89	X
8	Capacidad Analítica	1	1	1	1	1				1	0,67	
9	Visión Estratégica	1	1			1		1			0,44	
10	Conocimiento Tenológico	1	1	1	1	1	1	1	1		0,89	X
11	Preocupación por calidad	1		1	1	1	1	1			0,67	X
12	Habilidad interpersonal		1		1					1	0,33	
13	Auto confianza		1		1		1		1		0,44	
14	Multifuncionalidad		1				1	1		1	0,44	
15	Desarrollo Personal	1		1			1		1		0,44	

Anexo #11: Método Delfi para cada puesto de trabajo Continuación

2. Moledor

No.	Competencias	Expertos									Cc	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	Orientación a los resultados	1						1			0,22	
2	Orientación al cliente	1			1			1			0,33	
3	Habilidad de convencer	1		1		1				1	0,44	
4	Comunicación	1	1		1	1	1		1	1	0,78	X
5	Flexibilidad	1		1			1			1	0,44	
6	Trabajo en equipo		1		1	1	1	1		1	0,67	X
7	Liderazgo										0,00	
8	Capacidad Analítica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	X
9	Visión Estratégica	1						1			0,22	
10	Conocimiento Tecnológico	1		1	1	1	1	1		1	0,78	X
11	Preocupación por calidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	X
12	Habilidad interpersonal			1	1		1	1			0,44	
13	Auto confianza		1	1		1	1	1		1	0,67	X
14	Multifuncionalidad		1	1			1		1		0,44	
15	Desarrollo Personal	1	1	1			1			1	0,56	

Anexo #11: Método Delfi para cada puesto de trabajo Continuación

3. Operador plataforma basculador (jefe de brigada).

No.	Competencias	Expertos									Cc	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	Orientación a los resultados	1						1			0,22	
2	Orientación al cliente										0,00	
3	Habilidad de convencer										0,00	
4	Comunicación			1	1	1		1			0,44	
5	Flexibilidad		1			1				1	0,33	
6	Trabajo en equipo	1	1		1	1	1	1	1	1	0,89	X
7	Liderazgo										0,00	
8	Capacidad Analítica	1	1	1	1	1		1			0,67	X
9	Visión Estratégica										0,00	
10	Conocimiento Tenológico	1	1		1	1	1	1	1		0,78	X
11	Preocupación por calidad	1	1				1	1		1	0,56	
12	Habilidad interpersonal	1		1	1			1	1		0,56	
13	Auto confianza	1	1	1		1	1	1		1	0,78	X
14	Multifuncionalidad	1	1	1		1	1		1		0,67	X
15	Desarrollo Personal		1	1	1		1				0,44	

Anexo #11: Método Delfi para cada puesto de trabajo Continuación

4. Operador de equipos industria azucarera(op equipo de molida)

No.	Competencias	Expertos									Cc	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	Orientación a los resultados	1						1	1		0,33	
2	Orientación al cliente										0,00	
3	Habilidad de convencer										0,00	
4	Comunicación	1		1	1	1		1	1	1	0,78	X
5	Flexibilidad			1			1			1	0,33	
6	Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1		0,89	X
7	Liderazgo										0,00	
8	Capacidad Analítica	1	1	1	1	1		1	1	1	0,89	X
9	Visión Estratégica										0,00	
10	Conocimiento Tenológico	1	1		1	1	1	1		1	0,78	X
11	Preocupación por calidad	1	1		1			1	1		0,56	
12	Habilidad interpersonal		1	1			1	1		1	0,56	
13	Auto confianza	1	1		1	1	1			1	0,67	X
14	Multifuncionalidad	1	1	1		1	1	1	1		0,78	X
15	Desarrollo Personal	1		1			1				0,33	

Anexo #11: Método Delfi para cada puesto de trabajo Continuación

5. pesador de caña y sus derivados.

No.	Competencias	Expertos									Cc	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	Orientación a los resultados								1		0,11	
2	Orientación al cliente										0,00	
3	Habilidad de convencer										0,00	
4	Comunicación		1	1	1	1		1	1	1	0,78	X
5	Flexibilidad			1							0,11	
6	Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	X
7	Liderazgo										0,00	
8	Capacidad Analítica	1	1	1	1	1		1	1		0,78	X
9	Visión Estratégica										0,00	
10	Conocimiento Tenológico		1	1		1	1	1	1	1	0,78	X
11	Preocupación por calidad	1	1		1	1		1			0,56	
12	Habilidad interpersonal	1		1	1			1			0,44	
13	Auto confianza	1	1		1	1	1	1			0,67	X
14	Multifuncionalidad	1		1		1	1	1	1	1	0,78	X
15	Desarrollo Personal	1	1	1			1				0,44	

Anexo #11: Método Delfi para cada puesto de trabajo Continuación

6. Auxiliar General fabrica de Azúcar (puestos 6 y 7)

No.	Competencias	Expertos									Cc	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	Orientación a los resultados										0,00	
2	Orientación al cliente										0,00	
3	Habilidad de convencer										0,00	
4	Comunicación		1		1			1		1	0,44	
5	Flexibilidad			1							0,11	
6	Trabajo en equipo	1	1	1	1	1		1	1	1	0,89	X
7	Liderazgo										0,00	
8	Capacidad Analítica	1		1		1	1	1	1		0,67	X
9	Visión Estratégica										0,00	
10	Conocimiento Tenológico		1			1		1		1	0,44	
11	Preocupación por calidad		1		1	1		1			0,44	
12	Habilidad interpersonal	1		1	1			1		1	0,56	
13	Auto confianza	1	1		1	1	1	1	1		0,78	X
14	Multifuncionalidad	1		1		1	1	1	1	1	0,78	X
15	Desarrollo Personal	1	1				1		1		0,44	

Anexo #13: Coeficiente de Kendall para el Puesto #1 Jefe Departamento de Basculador y molinos (Jefe de Área).

No.	Competencias	Expertos							ΣA_i	Δ	Δ^2	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Orientación a los resultados	2	3	3	2	3	3	2	18	-10	100	X
2	Habilidad de convencer	3	2	4	4	4	6	3	26	-2	4	X
3	Comunicación	5	4	3	3	2	4	4	25	-3	9	X
4	Trabajo en equipo	6	5	2	6	6	5	5	35	7	49	
5	Liderazgo	1	1	1	1	1	2	6	13	-15	225	X
6	Conocimiento tecnológico	4	6	5	5	5	1	1	27	-1	1	X
7	Preocupación por calidad	7	7	7	7	7	7	7	49	21	441	
									193		829	

Términos	Valores
K: # de caracteres	7
m: # de expertos	7
w: coeficiente de concordancia	0,60
T: criterio de comparación	27,6

Anexo #14: Coeficiente de Kendall para el Puesto #2 . Moledor

No.	Competencias	Expertos							$\sum A_i$	Δ	Δ^2	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Comunicación	2	3	2	4	4	5	4	24	-1	1	X
2	Trabajo en equipo	5	2	5	2	5	4	1	24	-1	1	X
3	Capacidad analítica	4	4	4	3	2	3	3	23	-2	4	X
4	Conocimiento tecnológico	3	6	3	5	3	2	2	24	-1	1	X
5	Preocupación por calidad	1	1	1	1	1	1	5	11	-14	196	X
6	Auto confianza	6	5	6	6	6	6	6	41	17	289	
									147		492	

Términos	Valores
K: # de caracteres	6
m: # de expertos	7
w: coeficiente de concordancia	0,57
T: criterio de comparación	24,5

Anexo #15: Coeficiente de Kendall para el Puesto #3, Operador plataforma basculador (jefe de brigada)

No.	Competencias	Expertos							$\sum A_i$	Δ	Δ^2	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Trabajo en equipo	1	3	2	3	3	3	3	18	-3	9	X
2	Capacidad analítica	3	1	4	1	1	4	4	18	-3	9	X
3	Conocimiento tecnológico	4	4	1	4	4	1	1	19	-2	4	X
4	Auto confianza	2	2	3	2	2	2	2	15	-6	36	X
5	Multifuncionalidad	5	5	5	5	5	5	5	35	14	196	
									105		254	

Términos	Valores
K: # de caracteres	5
m: # de expertos	7
w: coeficiente de concordancia	0,52
T: criterio de comparación	21,0

Anexo #16: Coeficiente de Kendall para el Puesto #4 , Operador de equipos industria azucarera(op equipo de molido)

No.	Competencias	Expertos							$\sum A_i$	Δ	Δ^2	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Comunicación	4	4	4	2	4	4	2	24	-1	1	X
2	Trabajo en equipo	2	2	2	3	2	2	3	16	-9	81	X
3	Capacidad analítica	3	1	1	4	3	1	4	17	-8	64	X
4	Conocimiento tecnológico	5	3	3	1	1	3	5	21	-4	16	X
5	Auto confianza	6	6	6	5	5	6	6	40	16	256	
6	Multifuncionalidad	1	5	5	6	6	5	1	29	5	25	
									147		443	

Términos	Valores
K: # de caracteres	6
m: # de expertos	7
w: coeficiente de concordancia	0,52
T: criterio de comparación	24,5

Anexo #17: Coeficiente de Kendall el Puestos #5 , pesador de caña y sus derivados

No.	Competencias	Expertos							ΣA_i	Δ	Δ^2	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Comunicación	2	2	2	4	4	2	2	18	-7	49	X
2	Trabajo en equipo	4	4	1	1	1	4	4	19	-6	36	X
3	Capacidad analítica	3	3	3	3	2	3	3	20	-5	25	X
4	Conocimiento tenológico	1	1	4	5	3	1	1	16	-9	81	X
5	Auto confianza	6	5	6	6	6	6	5	40	16	256	
6	Multifuncionalidad	5	6	5	2	5	5	6	34	10	100	
									147		547	

Términos	Valores
K: # de caracteres	6
m: # de expertos	7
w: coeficiente de concordancia	0,64
T: criterio de comparación	24,5

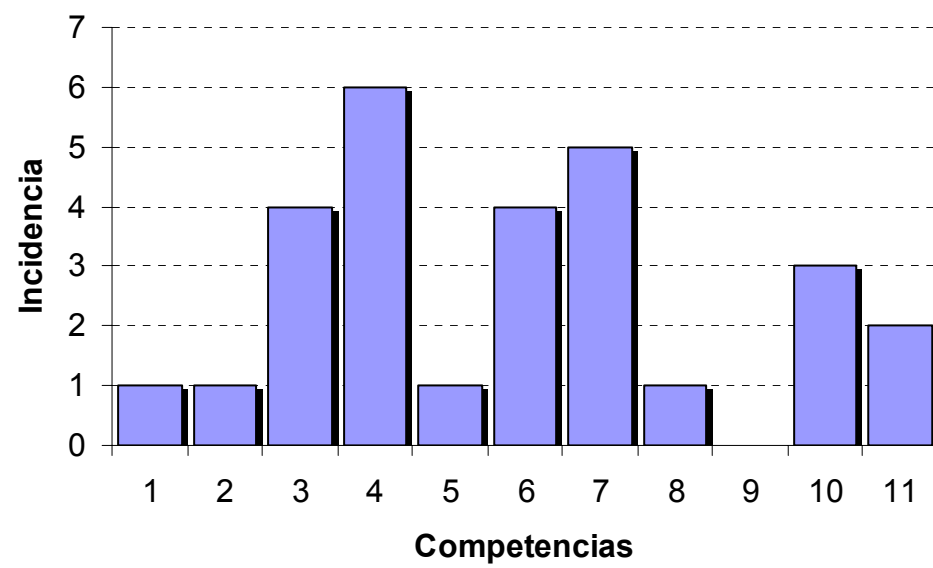
Anexo #18: Coeficiente de Kendall puesto No 6 y 7 , Auxiliar General de fabrica de azucar

No.	Competencias	Expertos							ΣA_i	Δ	Δ^2	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Trabajo en equipo	1	1	2	1	2	1	1	9	-9	81	X
2	Capacidad analítica	4	4	4	4	4	4	4	28	11	121	
3	Auto confianza	2	2	3	2	3	2	2	16	-2	4	X
4	Multifuncionalidad	3	3	1	3	1	3	3	17	-1	1	X
									70		207	

Términos	Valores
K: # de caracteres	4
m: # de expertos	7
w: coeficiente de concordancia	0,84
T: criterio de comparación	17,5

Anexo #19: Resumen de los resultados del método Kendall

No.	Competencias	Puestos de Trabajo							No. de veces que se repite	Selección
		PT-1	PT-2	PT-3	PT-4	PT-5	PT-6	PT-7		
1	Orientación a los resultados	X							1	
2	Habilidad de convencer	X							1	
3	Comunicación	X	X		X	X			4	X
4	Trabajo en equipo		X	X	X	X	X	X	6	X
5	Liderazgo	X							1	
6	Capacidad analítica		X	X	X	X			4	X
7	Conocimiento tecnológico	X	X	X	X	X			5	X
8	Preocupación por calidad		X						1	
9	Habilidad interpersonal									
10	Auto confianza			X			X	X	3	
11	Multifuncionalidad						X	X	2	



Anexo #20: Matriz de Competencia para el puesto de Jefe Departamento de Basculador y molinos (Jefe de Área).

Competencias	Niveles de competencia				
	I	II	III	IV	V
Liderazgo	Tiene visión guiadora del futuro y capacidad para aglutinar y reactivar a sus seguidores, a través del conocimiento que posee de estos.	Logra la participación de los seguidores a través de la persuasión, convencimiento y atención, creando un clima socio-psicológico laboral favorable.	Compromete a sus seguidores por su ejemplo. Es persistente, flexible, emprendedor y tiene dominio de su inteligencia emocional.	Propicia la amplia participación y motivación de los trabajadores, logrando guiar al colectivo de manera estable, segura y armónica, alcanzando las metas y objetivos trazados.	Moviliza permanentemente a sus seguidores y colaboradores trazando objetivos de trabajo retantes pero alcanzables.
Orientación a los resultados	Manifiesta pleno dominio técnico-económico de los productos derivados de los procesos, establece relaciones provechosas con sus clientes.	Ofrece respuestas rápidas y convincentes elevando el prestigio de la Empresa.	Lleva control estricto de la producción y su calidad, transmitiendo sus ideas con claridad y precisión.	Logra satisfacer los criterios y expectativas de los clientes, siempre anticipándose a estos.	Es exigente y exquisito con el resultado del trabajo para llegar a comprometer a los clientes.
Comunicación	Es expresivo, transmisor de ideas, conversador y enérgico.	Muestra habilidad en sus relaciones interpersonales e intercambia criterios y opiniones.	Conoce habilidades y técnicas de comunicación.	Interpreta los objetivos, causas y consecuencias de los cambios, comunicándoselos a los demás.	Percibe la necesidad y/o urgencia del cambio transmitiendo la misma al resto del colectivo.
Habilidad de convencer	Es comprensivo, buen comunicador, cortés y transmisor de credibilidad en sus mensajes.	Conoce las habilidades y dificultades de su grupo de trabajo y ofrece motivos razonables para el cambio.	Es flexible, visionador de situaciones, interioriza nuevas pautas, creativo y receptor.	Logra satisfacer a sus subordinados con sus puntos de vista, ideas y orientaciones.	Logra deleitar al grupo que lo escucha e incluso, exceder sus expectativas.
Conocimiento tecnológico	Conoce las instrucciones tecnológicas y el contenido de trabajo de cada puesto de su línea.	Sabe operar todos los equipos que intervienen en la s operaciones de su línea, enseñando a los obreros que se incorporan nuevos.	Muestra habilidad y dominio en la ejecución de la actividad, obteniendo niveles de desempeño satisfactorios.	Tiene desenvolvimiento manual que agiliza la actividad que realiza en su puesto de trabajo.	Domina a la perfección la función que realiza y conoce con exactitud las funciones de los demás puestos de trabajo.

Anexo #21: Matriz de Competencia para el puesto de Moledor

Competencias	Niveles de competencia				
	I	II	III	IV	V
Preocupación por calidad	Conoce los parámetros de calidad de su puesto y línea de producción en general.	Cumple con los estándares de calidad del puesto y controla la entrada de la materia prima.	Se preocupa por el cumplimiento de los parámetros de calidad de su puesto y línea en general.	Logra el cumplimiento de los parámetros de calidad de puesto y vela por los de la línea.	Domina las exigencias de calidad del producto final para satisfacer las expectativas de los clientes.
Capacidad analítica	Domina las técnicas de análisis e interpretación de datos, información y situaciones de diversa índole.	Analiza los problemas o situaciones que se presentan formulando soluciones que resuelvan la coyuntura creada.	Posee capacidad de análisis y escucha, teniendo dominio de sus emociones y aptitudes.	Desarrolla una metodología o plan de acción que posibilita la erradicación de situaciones de conflicto.	Se apropia de un estilo de trabajo solucionador de conflictos e irregularidades.
Conocimiento tecnológico	Conoce las instrucciones tecnológicas y el contenido de trabajo de cada puesto de su línea.	Sabe operar todos los equipos que intervienen en la s operaciones de su línea, enseñando a los obreros que se incorporan nuevos.	Muestra habilidad y dominio en la ejecución de la actividad, obteniendo niveles de desempeño satisfactorios.	Tiene desmbolmimiento manual que agiliza la actividad que realiza en su puesto de trabajo.	Domina a la perfección la función que realiza y conoce con exactitud las funciones de los demás puestos de trabajo.
Trabajo en equipo	Tiene capacidad de análisis y escucha, se relaciona con todo el grupo y trabaja en coordinación con él.	Conoce habilidades y técnicas para operar diferentes equipos de trabajo.	Es capaz de sustituir a otra persona del grupo en sus funciones y operaciones.	Alcanza las metas y objetivos trazados trabajando en equipo y en colaboración con los demás.	Logra integrarse al grupo par transformar el trabajo individual en un trabajo en equipo, elevando los niveles de desempeño.
Comunicación	Es expresivo, transmisor de ideas, conversador y enérgico.	Muestra habilidad en sus relaciones interpersonales e intercambia criterios y opiniones.	Conoce habilidades y técnicas de comunicación.	Interpreta los objetivos, causas y consecuencias de los cambios, comunicándoselos a los demás.	Percibe la necesidad y/o urgencia del cambio transmitiendo la misma al resto del colectivo.

Anexo #22: Matriz de Competencia para el puesto de Operador plataforma basculador (jefe de brigada).

	Niveles de competencia				
Competencias	I	II	III	IV	V
Auto confianza	Conoce las técnicas de monitoreo y control de la actividad que realiza, sabe cuando y en que momento notificar una irregularidad en el proceso.	Previene y reporta las posibles irregularidades que provocarían una detención del proceso.	Es hábil en la toma de decisiones y análisis de situaciones de riesgo.	Posee dominio de sus emociones y aptitudes desempeñando su labor con seguridad.	Reconoce a tiempo las irregularidades de la operación que realiza y es determinante y rápido en la decisión a tomar.
Capacidad analítica	Domina las técnicas de análisis e interpretación de datos, información y situaciones de diversa índole.	Analiza los problemas o situaciones que se presentan formulando soluciones que resuelvan la coyuntura creada.	Posee capacidad de análisis y escucha, teniendo dominio de sus emociones y aptitudes.	Desarrolla una metodología o plan de acción que posibilita la erradicación de situaciones de conflicto.	Se apropia de un estilo de trabajo solucionador de conflictos e irregularidades.
Trabajo en equipo	Tiene capacidad de análisis y escucha, se relaciona con todo el grupo y trabaja en coordinación con él.	Conoce habilidades y técnicas para operar diferentes equipos de trabajo.	Es capaz de sustituir a otra persona del grupo en sus funciones y operaciones.	Alcanza las metas y objetivos trazados trabajando en equipo y en colaboración con los demás.	Logra integrarse al grupo par transformar el trabajo individual en un trabajo en equipo, elevando los niveles de desempeño.
Conocimiento tecnológico	Conoce las instrucciones tecnológicas y el contenido de trabajo de cada puesto de su línea.	Sabe operar todos los equipos que intervienen en la s operaciones de su línea, enseñando a los obreros que se incorporan nuevos.	Muestra habilidad y dominio en la ejecución de la actividad, obteniendo niveles de desempeño satisfactorios.	Tiene desenvolvimiento manual que agiliza la actividad que realiza en su puesto de trabajo.	Domina a la perfección la función que realiza y conoce con exactitud las funciones de los demás puestos de trabajo.

Anexo #23: Matriz de Competencia para el puesto de Operador de equipos industria azucarera (Op. equipo de molida)

	Niveles de competencia				
Competencias	I	II	III	IV	V
Trabajo en equipo	Tiene capacidad de análisis y escucha, se relaciona con todo el grupo y trabaja en coordinación con él.	Conoce habilidades y técnicas para operar diferentes equipos de trabajo.	Es capaz de sustituir a otra persona del grupo en sus funciones y operaciones.	Alcanza las metas y objetivos trazados trabajando en equipo y en colaboración con los demás.	Logra integrarse al grupo par transformar el trabajo individual en un trabajo en equipo, elevando los niveles de desempeño.
Capacidad analítica	Domina las técnicas de análisis e interpretación de datos, información y situaciones de diversa índole.	Analiza los problemas o situaciones que se presentan formulando soluciones que resuelvan la coyuntura creada.	Posee capacidad de análisis y escucha, teniendo dominio de sus emociones y aptitudes.	Desarrolla una metodología o plan de acción que posibilita la erradicación de situaciones de conflicto.	Se apropia de un estilo de trabajo solucionador de conflictos e irregularidades.
Conocimiento tecnológico	Conoce las instrucciones tecnológicas y el contenido de trabajo de cada puesto de su línea.	Sabe operar todos los equipos que intervienen en la s operaciones de su línea, enseñando a los obreros que se incorporan nuevos.	Muestra habilidad y dominio en la ejecución de la actividad, obteniendo niveles de desempeño satisfactorios.	Tiene desenvolvimiento manual que agiliza la actividad que realiza en su puesto de trabajo.	Domina a la perfección la función que realiza y conoce con exactitud las funciones de los demás puestos de trabajo.
Comunicación	Es expresivo, transmisor de ideas, conversador y enérgico.	Muestra habilidad en sus relaciones interpersonales e intercambia criterios y opiniones.	Conoce habilidades y técnicas de comunicación.	Interpreta los objetivos, causas y consecuencias de los cambios, comunicándoselos a los demás.	Percibe la necesidad y/o urgencia del cambio transmitiendo la misma al resto del colectivo.

Anexo #24: Matriz de Competencia para el puesto de pesador de caña y sus derivados

	Niveles de competencia				
Competencias	I	II	III	IV	V
Conocimiento tecnológico	Conoce las instrucciones tecnológicas y el contenido de trabajo de cada puesto de su línea.	Sabe operar todos los equipos que intervienen en la s operaciones de su línea, enseñando a los obreros que se incorporan nuevos.	Muestra habilidad y dominio en la ejecución de la actividad, obteniendo niveles de desempeño satisfactorios.	Tiene desenvolvimiento manual que agiliza la actividad que realiza en su puesto de trabajo.	Domina a la perfección la función que realiza y conoce con exactitud las funciones de los demás puestos de trabajo.
Comunicación	Es expresivo, transmisor de ideas, conversador y enérgico.	Muestra habilidad en sus relaciones interpersonales e intercambia criterios y opiniones.	Conoce habilidades y técnicas de comunicación.	Interpreta los objetivos, causas y consecuencias de los cambios, comunicándoselos a los demás.	Percibe la necesidad y/o urgencia del cambio transmitiendo la misma al resto del colectivo.
Trabajo en equipo	Tiene capacidad de análisis y escucha, se relaciona con todo el grupo y trabaja en coordinación con él.	Conoce habilidades y técnicas para operar diferentes equipos de trabajo.	Es capaz de sustituir a otra persona del grupo en sus funciones y operaciones.	Alcanza las metas y objetivos trazados trabajando en equipo y en colaboración con los demás.	Logra integrarse al grupo par transformar el trabajo individual en un trabajo en equipo, elevando los niveles de desempeño.
Capacidad analítica	Domina las técnicas de análisis e interpretación de datos, información y situaciones de diversa índole.	Analiza los problemas o situaciones que se presentan formulando soluciones que resuelvan la coyuntura creada.	Posee capacidad de análisis y escucha, teniendo dominio de sus emociones y aptitudes.	Desarrolla una metodología o plan de acción que posibilita la erradicación de situaciones de conflicto.	Se apropia de un estilo de trabajo solucionador de conflictos e irregularidades.

Anexo #25: Matriz de Competencia para el puesto de Operario Auxiliar General de fábrica.(planta Moledora)

	Niveles de competencia				
Competencias	I	II	III	IV	V
Trabajo en equipo	Se relaciona con todo el grupo y trabaja en coordinación con él.	Conoce habilidades y técnicas para desempeñar la operación que realiza.	Es capaz de asumir tareas de otra persona del grupo, siempre que no sean de gran complejidad.	Alcanza las metas y objetivos trazados trabajando en equipo y en colaboración con los demás.	Logra integrarse al grupo par transformar el trabajo individual en un trabajo en equipo, elevando los niveles de desempeño.
Auto confianza	Conoce las técnicas de control de la actividad que realiza, sabe cuando y en que momento notificar una irregularidad en el proceso.	Previene y reporta las posibles irregularidades que provocarían una detención del proceso.	Es hábil en la toma de decisiones y análisis de situaciones de riesgo.	Posee dominio de sus emociones y aptitudes desempeñando su labor con seguridad.	Reconoce a tiempo las irregularidades de la operación que realiza y es determinante y rápido en la desición a tomar.
Multifuncionalidad	Tiene mente abierta para cualquier cambio, reto y modificación.	Se adapta y asume cambios de distinta índole sin grandes esfuerzos psicológicos y con rapidez.	Es flexible, ágil y capaz de realizar varias funciones a la par.	Percibe los momentos de cambios y reacciona ante ellos positivamente.	Afronta los cambios con optimismo y sin temor a equivocarse.

Anexo #26: Matriz de Competencia para el puesto de trabajo Auxiliar general fabrica de azúcar(Basculador)

	Niveles de competencia				
Competencias	I	II	III	IV	V
Trabajo en equipo	Se relaciona con todo el grupo y trabaja en coordinación con él.	Conoce habilidades y técnicas para desempeñar la operación que realiza.	Es capaz de asumir tareas de otra persona del grupo, siempre que no sean de gran complejidad.	Alcanza las metas y objetivos trazados trabajando en equipo y en colaboración con los demás.	Logra integrarse al grupo par transformar el trabajo individual en un trabajo en equipo, elevando los niveles de desempeño.
Auto confianza	Conoce las técnicas de control de la actividad que realiza, sabe cuando y en que momento notificar una irregularidad en el proceso.	Previene y reporta las posibles irregularidades que provocarían una detención del proceso.	Es hábil en la toma de decisiones y análisis de situaciones de riesgo.	Posee dominio de sus emociones y aptitudes desempeñando su labor con seguridad.	Reconoce a tiempo las irregularidades de la operación que realiza y es determinante y rápido en la desición a tomar.
Multifuncionalidad	Tiene mente abierta para cualquier cambio, reto y modificación.	Se adapta y asume cambios de distinta índole sin grandes esfuerzos psicológicos y con rapidez.	Es flexible, ágil y capaz de realizar varias funciones a la par.	Percibe los momentos de cambios y reacciona ante ellos positivamente.	Afronta los cambios con optimismo y sin temor a equivocarse.

