



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

SUM ABREUS

Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial

Título:

Elaboración de las Matrices de Competencias Laborales en puestos claves de la UEB Papelera Damují.

Autor: Pedro Pablo Regueira Ramos.

Tutor: Ing. Richard Ramirez Godoy.

Cienfuegos 2010

"Año 52 de la Revolución"

PENSAMIENTO

"La generosidad congrega a los hombres, y la aspereza los aparta. El elogio oportuno fomenta el mérito; y la falta del elogio oportuno lo desanima. Sólo el corazón heroico puede prescindir de la aprobación humana; y la falta de aprobación mina el mismo corazón heroico (...) El corazón se agria cuando no se le reconoce a tiempo la virtud. El corazón virtuoso se enciende con el reconocimiento, y se apaga sin él. O muda o muere. Y a los corazones virtuosos, ni hay que hacerlos mudar, ni que dejarlos morir. El mundo es torre, y hay que irle poniendo piedras: otros, los hombres negativos, prefieren echarlas abajo".

José Martí, 1876.

DEDICATORIA:

A mi hijo, lo que más amo en la vida.

A mi esposa por su apoyo.

A mi familia, por perdonarme siempre.

AGRADECIMIENTOS:

Sería un riesgo mencionar los nombres de las personas a quien agradezco la elaboración de este trabajo, pues podría cometer la injusticia de excluir, sin intención, alguna de ellas.

El agradecimiento se extiende para todas aquellas personas que, de una u otra forma, contribuyeron y se saben parte de este trabajo.

A ellas.....

Muchas gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.	4
1.2 La normalización de la Gestión del Capital Humano.	6
1.3 Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos	8
1.4 Aspectos generales de la Gestión de Recursos Humanos.	11
1.5 Relación del perfil de competencias con las actividades claves de Recursos Humanos.	13
1.6 Gestión por Competencia	14
1.7 Competencias laborales.	17
1.8 Ventajas y desventajas de un enfoque de gestión por competencias.	20
1.9 Premisas básicas del modelo	25
1.10 Etapas en la implementación del modelo	26
1.11 Modelos utilizados en la determinación de las competencias	27
1.12 Determinación de las competencias.	28
1.13 Elementos de una Matriz de Competencia Laboral	32
1.14 Conclusiones Parciales del Capítulo:	36
Capítulo II: Caracterización y Diagnóstico de los Sistemas de Gestión del Capital Humano en la UEB Papelería Damují.	37
2.1 Caracterización del objeto de estudio	37
2.1.1 Caracterización administrativa de la UEB Papelería Damují.	37
2.1.2 Organización de los Abastecimientos y Ventas de la UEB Papelería Damují.	41
2.1.3 Clientes y competidores de la U.E.B. Papelería Damují.	43
2.1.4 Proveedores de la U.E.B.	44
2.1.5 Principales productos.	46
2.1.6 Descripción del proceso de Formación de la Hoja de Papel:	46
2.1.7 Caracterización de la fuerza de trabajo de la UEB Papelería Damují.	48
2.2 Diagnóstico de la situación actual en la UEB "Papelería Damují"	53

2.2.1 Reclutamiento y Selección. -----	54
2.2.2 Evaluación del desempeño -----	55
2.2.3 Capacitación y Desarrollo: -----	59
2.3 Procedimiento para la elaboración de las Matrices de Competencias Laborales-----	61
2.4 Conclusiones Parciales del Capítulo: -----	66
Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.-----	67
3.1 Aplicación del procedimiento para la elaboración de las matrices de competencia laborales de los puestos de trabajo. -----	67
3.2 Conclusiones Parciales del Capítulo: -----	81
CONCLUSIONES GENERALES. -----	82
RECOMENDACIONES -----	83
BIBLIOGRAFÍA -----	84
Anexos -----	88

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en la UEB Papelera Damují, en el primer semestre del presente año 2010.

El trabajo se titula Elaboración de las Matrices de Competencia Laborales en puestos claves de la UEB Papelera Damují. Tiene como objetivo fundamental la elaboración de las matrices de competencias en los puestos seleccionados del proceso clave, que resultó ser el de Formación de la hoja de papel.

Para su diseño, primeramente se realiza un diagnóstico, específicamente en los subprocesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo, detectándose deficiencias en cada uno de ellos. Posteriormente se aplica un procedimiento, que permite determinar las macro competencias de la entidad, las competencias del proceso clave y las matrices de competencia de los puestos seleccionados.

Dentro de las técnicas y herramientas empleadas para lograr el objetivo del trabajo se encuentran la revisión de documentos, entrevistas, tormenta de ideas, diagrama causa - efecto, método de expertos y método Delphi, además del uso de Microsoft Excel para automatizar el cálculo del coeficiente Kendall.

Se obtuvo como resultado de la investigación, que las competencias determinadas por los expertos en el proceso de Fabricación de la Hoja de Papel son: Orientación a resultados, Preocupación por calidad, Flexibilidad, Liderazgo y Profesionalidad.

Al analizar los 4 puestos estudiados, se pudo apreciar que las Competencias que más se destacan en los mismos son: Orientación a resultados, preocupación por la Calidad, Conocimiento Técnico Profesional y Capacidad analítica.

El trabajo finaliza con una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

INTRODUCCIÓN

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. 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 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.

Para sobrevivir en el mundo empresarial y comercial de hoy, hay que mantenerse en condiciones de competir con las demás empresas del mercado, pero para mantenerse en condiciones de competir, hay que poseer un sistema de gestión por competencias que te permita lograr los objetivos y alcanzar un desempeño superior.

Este trabajo, sin dudas, ayudará a la UEB papelera “Damují” a comenzar a integrarse a un sistema de gestión por competencias.

Planteamiento del problema:

Los puestos de trabajo de la UEB Papelera “Damují” no tienen elaborados los perfiles de competencias, lo que impide que los trabajadores conozcan su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, no permitiendo la identificación y actuación por estos, de las acciones necesarias para alcanzar el perfil requerido.

Problema científico:

La UEB Papelera “Damují” no cuenta con las Matrices de Competencias Laborales, por lo que se ve limitada a una adecuada Gestión de los Recursos Humanos y un mejor desempeño de sus trabajadores en el puesto de trabajo.

Hipótesis:

La elaboración de las Matrices de Competencias Laborales en la UEB Papelera “Damují” influirá en el cumplimiento de las funciones y los resultados del trabajo de los puestos, así como en el cumplimiento de sus misiones, metas y objetivos de trabajo.

Objetivo General.:

Elaborar las Matrices de Competencias para los puestos seleccionados del proceso clave de la UEB Papelera “Damují”, a través de un procedimiento, para mejorar el desempeño de los trabajadores en el puesto de trabajo.

Objetivos Específicos:

1. Confeccionar el marco teórico referencial a través de la consulta de la bibliografía relacionada con el tema.
2. Diagnosticar la gestión de los recursos humanos en la empresa.
3. Aplicar un procedimiento para elaborar las matrices de competencia en los puestos seleccionados del proceso clave de la UEB Papelera Damují.

El trabajo está estructurado en tres capítulos, en los cuales se le da cumplimiento a cada uno de los objetivos propuestos.

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

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 y Diagnóstico de los Sistemas de Gestión del Capital Humano en la UEB Papelera Damují.

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 presenta el procedimiento a seguir para la elaboración de las Matrices de Competencias Laborales.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

En este capítulo se aplica el procedimiento y se determinan las macro competencias de la entidad, las competencias del proceso clave: Formación de la Hoja de Papel y se elaboran las matrices de competencias de los cuatro puestos seccionados en el proceso clave: Jefe de Turno de Producción, Operador integral de la Máquina de Papel, Operador “A” de la Máquina de Papel y Operador “A” de Conversión y Acabado.

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

1.1 La Gestión del Capital Humano (GCH).

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

La GCH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Después de los cambios en la economía global y en las sociedades del mundo, las empresas modernas concuerdan que los Recursos Humanos en sus organizaciones, son el recurso más importante que tienen, que se iguala o sobrepasa en el grado de importancia a los aspectos económicos, financieros y tecnológicos. Los enfoques tradicionales de la Gestión de los Recursos Humanos se han orientado hacia el diseño de políticas y prácticas de gestión que favorecieran los intereses de los accionistas de la empresa, sin tener en cuenta la propia naturaleza del activo que se estudiaba. La consecuencia es, que la mayoría de los estudios sobre el particular, se han centrado en demostrar la existencia de una correlación positiva entre la planificación de los Recursos Humanos y la obtención de rendimientos superiores, ignorando otras cuestiones como la influencia de la implicación de los trabajadores sobre el proceso de creación de valor. Actualmente se dice que las personas son las que mueven el capital y no al contrario, por eso existe una coincidencia de las organizaciones que dependen de sus empleados, que se pone al servicio de las mismas, por eso hay que hacerlos sentir que son parte de la empresa, porque el nivel de compromiso hará que el personal de la empresa trabaje más arduamente, donde ellos aportarán con soluciones, asegurarán la calidad y tratarán de innovar. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. (Esparragoza, A.2002) En estos momentos, en el mundo existe una amplia y actualizada bibliografía sobre la Gestión de los Recursos Humanos, y es tratada de forma indistinta por los diferentes autores, como Beer et al, 1992; Werther & Davis, 1991; Chiavenato, 2002; por nombrar solo alguno de ellos.

Podría constituir una conclusión que la Gestión de los Recursos Humanos constituye un sistema que busca el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar, a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

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

- La generación de una base de conocimiento a largo plazo.
- El incremento de valor de la empresa en su conjunto.
- La captación de trabajadores calificados.

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

Analizando detenidamente todo lo planteado anteriormente se deduce, que existen una gran cantidad de aspectos que pueden influir en el desempeño exitoso de la GRH: tecnológicos,

sociológicos, comerciales, políticos, económicos, entre otros, que constituyen una razón fundamental para que exista en la GCH una mejora continua.

1.2 La normalización de la Gestión del Capital Humano.

El establecimiento y cumplimiento de normas, es la garantía de que todo lo normado funcione correctamente y de los resultados esperados, ya que para su confección un número considerable de especialistas, tienen en cuenta todos los pormenores para que todo esté contemplado.

La Gestión de los Recursos Humanos, como cualquier proceso de gestión, está sustentada en una serie de normas. Estas pueden referirse a varios aspectos de la gestión, tales como la seguridad y salud ocupacional, la GICH, entre otras. La normalización de cada uno de estos aspectos se ha realizado a través de la confección de familias de normas, donde se pueden encontrar las normas NC-SGICH 3000, referidas a la Gestión Integrada del Capital Humano.

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

A continuación se explican brevemente las GICH

Norma Cubana 3 000

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

1. NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. En esta norma aparecen las definiciones de 139 términos que son utilizados en el modelo de Gestión Integrada de Capital Humano y en la NC de Requisitos.

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

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

Esta norma surge, debido a la necesidad de obtener un sostenido desarrollo económico y social del país, a partir del logro de un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un aumento en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos. Es por ello que su aplicación será objeto de trabajo de aquellas organizaciones, con la determinación de alcanzar y demostrar una GICH, para lo cual establece un conjunto de precisiones y referencias, que le permiten a las organizaciones conocer cómo implementar el cumplimiento de los requisitos generales y específicos para el desarrollo de su SGICH. La adopción de un SGICH es una decisión estratégica de las organizaciones, por lo que, para su implementación exitosa, es necesario que se encuentren integrados la misión, visión, valores y principios estratégicos de la misma. Para su aplicación es necesario realizar un conjunto de acciones resumidas en las etapas siguientes:

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

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

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

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

4. Las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y cargos que intervienen en el SGICH.

5. Los procedimientos documentados imprescindibles y todos los que se requieran para la aplicación del SGICH.

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

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

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

1.3 Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos

El conjunto de procesos que configuran la gestión de los Recursos Humanos se pueden clasificar en ocho grandes grupos:

Planeación de personal:

Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción):

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Reclutamiento:

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente, Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Selección:

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal, como de la organización.

Proceso que trata, no solamente, de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades, con objeto de colocarlo en el puesto más afín a sus características.

Contratación:

Formalizar con apego a la Ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa.

Inducción:

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes, para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros, con el objeto de lograr una adaptación de grupo, que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa.

Así mismo se le mostrarán las instalaciones dentro de la empresa y principalmente de su área de trabajo.

Capacitación y desarrollo:

Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades, que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual, con la conducta y desempeño que se desean. Sobre la base de este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.

Administración de sueldos y salarios:

Parte de la Administración., del personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades, y a las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Prestaciones y servicio de personal.

Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Protección e Higiene en el trabajo:

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud.

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos, para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Relaciones laborales:

Parte de la Administración de Recursos Humanos, que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio colectivo de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo de cualquier agravio que surja de tales contratos.

1.4 Aspectos generales de la Gestión de Recursos Humanos.

En el desarrollo de la actividad empresarial, la Gestión de Recursos Humanos (GRH), constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Disponer de personal capacitado, motivado y leal, es esencial para el logro de las metas organizacionales. El recurso humano juega un rol protagónico: es el fin y el medio del proceso, ya que el trabajo es el único capaz de adelantar e impulsar una búsqueda creativa, permanente y sistemática de la mejora.

La moderna GRH según Chiavenato (1996) significa *“conquistar y mantener a la persona en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable”*. Para Harper y Lynch (1992) la GRH es *“una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto en el ámbito individual como colectivo, en Pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar por consiguiente los objetivos propuestos”*.

Se considera la GRH como un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de las empresas como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva.

Esta nueva concepción de la GRH está encaminada a asignarle al hombre la importancia que merece, de ahí que se comience a gerenciar bajo una óptica diferente.

Se comparte el criterio de Sáenz Z (1995) de que es tal la importancia, que hoy se le está otorgando a la GRH, que se le considera la esencia de la dirección o la gestión empresarial.

Por su parte Batista Jiménez (1996), considera la GRH como la actividad que se realiza en la empresa para:

- Obtener, favorecer, mantener, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr los objetivos.
- Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- Crear una metodología de empresa, que integre a todos los que la conforman en una comunidad de intereses y relaciones con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo.

Esta concepción de la GRH se caracteriza por:

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

- Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
- Implantar un estilo de dirección participativo que permita la elección responsable del papel de cada persona en la organización.
- Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado, como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

Los rasgos fundamentales de la actual GRH, según Cuesta (1997) se expresan en:

- Los recursos humanos constituyen el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La GRH eficiente ha superado el taylorismo, demandado el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH, es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

La aplicación práctica de los sistemas de administración de RH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. A continuación un breve análisis de algunos de ellos y de los enfoques consultados en la bibliografía.

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

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

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

Hay que tener en cuenta que el objetivo de cualquier empresa debe ser: buscar un candidato para la organización y no un candidato para un puesto, o sea, tratar de seleccionar personas polivalentes y flexibles que no solo sean idóneas para un puesto determinado dentro de la organización, sino para varios puestos dentro de esta. Otra forma de explicar lo expresado anteriormente, sería buscar personas que dispongan de un amplio conjunto de competencias que le permitan actuar frente a diferentes situaciones laborales, propias de la organización.

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

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

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

1.6 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

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

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 esto, 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.

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

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. McClelland, 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 se 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.

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

- 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.

1.7 Competencias laborales.

A través de los años diferentes autores e instituciones han inclinado su atención hacia el desarrollo de los Recursos Humanos y han dado criterios acerca del concepto de competencia, los cuales no han establecido un significado único, lo cual provoca que sobre el tema exista una atención priorizada.

El concepto de competencias ha sido un dilema para muchas empresas. El querer implementar tal concepto, ha llevado a los directivos empresariales y consultores organizacionales, a analizar detalladamente la teoría y diseñar estrategias que permitan estructurar una propuesta metodológica para el diseño de un modelo de competencias laborales al interior de cada organización.

A continuación selección de alguno de los conceptos:

David McClelland (1973): 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".

Bunk G.P. (1994): Posee competencia profesional, quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pueden resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Gallart, Jacinto (1996): Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no proviene de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

Levy Leboyer (1997): las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación. 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.

POLFORM (1997): 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.

Le Boterf (1998): Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

CONOCER (1998): La competencia 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 sí mismas para un desempeño efectivo.

En Alemania: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión; es quien puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible; es quien está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

En Australia: una competencia es una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

(conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación: El término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.

Competencia laboral (RES-21-1999 MTSS, Cuba): Conjunto de conocimientos teóricos y habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicadas 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 exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

OIT (2000): la competencia se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Desaulniers (2001): una competencia es la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados.

SENA, Colombia (2002): La define como el conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.

Artidiello y Conrado (2005) Expresión del comportamiento humano, cualidad inherente al hombre, en ocasiones encontramos bajo el nombre de competencias y tratadas indistintamente como tales habilidades, capacidades, actitudes y otras formas de actuación humana.

Fernández González (2006) “conocimiento técnico inteligente”, que supone el ejercicio del discernimiento, la acción inteligente en situaciones no estructuradas que requieren creatividad y la búsqueda de alternativas ante la toma de decisiones. Compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores, habilidades) y tareas a desempeñar en determinadas situaciones. Toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente

"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

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

acción, pero exige a la vez conocimiento. Una vieja definición del diccionario Larousse de 1930 decía: “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.”

Se puede afirmar a través de estos conceptos que, la competencia es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, que se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada, no solo teniendo en cuenta el aspecto cognitivo, sino también el emocional, pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo.

Las competencias más sobresalientes a nivel global en las organizaciones, tienen estrecha relación con las que aparecen en una encuesta realizada entre empresas en el Reino Unido, en el año 1995, pero que mantienen plena vigencia en nuestros días. (Anexo 1).

1.8 Ventajas y desventajas de un enfoque de gestión por competencias.

Los enfoques de gestión por competencias guardan cierta relación con los inventarios de competencias, al elaborarlos se recomienda (Cuesta, 2001; Jiménez, 1997; Delgado, 2000; Sánchez, 2004) llegar a un nivel “manejable”, es decir, si se llega a un nivel muy genérico aparecerá la dificultad de que previsiblemente todos (trabajadores y cargos) deban poseer dicha competencia, lo que no permite gestionar la psicodiversidad organizativa (Sánchez, 2004). Sin embargo, si se llega a un alto nivel de análisis y se utilizan taxonomías de competencias muy extensas aparecerá entonces la dificultad de las herramientas y los procesos analíticos posteriores.

Además, el modelo será complejo y, por tanto, más difícilmente aplicable y “explicable” y, por supuesto, más costoso tanto en el diseño como en su posterior mantenimiento.

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

Lo anteriormente expuesto puede convertirse en una ventaja si se estudia desde esta variante y a su vez en una amenaza si no se consideran estos puntos de vista.

Un enfoque de gestión por competencias:

- Contribuye al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- Mejora y facilita la gestión integrada de los recursos humanos.
- Apoya la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- Genera un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Hace converger la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- Involucra a los directivos en la gestión de los recursos humanos.

En estos momentos muchas organizaciones están viendo en los modelos de gestión por competencias instrumentos demasiados rígidos o demasiados limitativos en un contexto de rápido cambio y alta rotación de personal, convirtiéndose en una amenaza latente para las organizaciones. Es necesario tener en cuenta no solo lo que la persona es, sino de lo que es capaz. Las competencias sin motivos son recursos que no se utilizan, los motivos sin valores no son perdurables y los valores sin competencias no son intenciones (Zamora, 2003). Lo anteriormente expuesto permite reflexionar que la motivación de las personas y sus valores, cuando no se cultivan y desarrollan, pueden convertirse en un freno para la gestión por competencias.

La asunción de un enfoque basado en competencias no sólo permite acortar la brecha existente entre educación y mundo del trabajo, sino también, estrechar los vínculos entre la formación de posgrado y pregrado, entre las diferentes etapas o momentos del proceso de reproducción de la fuerza de trabajo calificada –formación-distribución utilización y entre los objetivos educativos e instructivos que plantean nuestros planes de estudio al vincular los aspectos cognoscitivos con los de desarrollo de potencialidades, capacidades y actitudes favorables al desarrollo personal, institucional y social y, en general, al desarrollo socioeconómico de nuestro país.

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

Desde otro punto de vista, los enfoques por competencias al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilitan el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.

Resulta más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos, de igual forma facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.

Otras aportaciones del enfoque de competencias son:

1. Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
2. Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.
3. Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.

En la bibliografía consultada también aparecen una serie de problemas que impiden precisamente extraer todo lo que de sí pueda dar un enfoque de gestión por competencias. Estos problemas son de carácter tanto teórico como conceptual, tanto práctico como metodológico. Entre los más frecuentes destacan:

- Confusión terminológica: a un mismo componente se le denomina de distintas formas o, peor, a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta. Por ejemplo, "actitudes", "habilidades", "rasgos", etc., son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Y este problema no se ciñe sólo al terreno de lo teórico; cada uno de esos elementos se manifiesta, se evalúa, se entrena de forma diferente.
- Disparidad de criterios: derivada en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

- Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas. Por ejemplo, empleo de pruebas de evaluación situacionales sin registros adecuados de conducta, empleo abusivo de test, entrenamiento de habilidades en condiciones adversas, etc.
- Empleo de métodos, técnicas o herramientas inadecuadas: también se detecta cierta proliferación de técnicas "creadas para la ocasión" pero con importantes déficit de fiabilidad y validez (por no seguir un procedimiento riguroso en su elaboración), empleo de técnicas con fines distintos a aquellos para los que fueron creadas (por ejemplo, abuso del cuestionario para evaluar conductas) o, en definitiva, empleo de métodos y técnicas poco contrastados.
- En general, se observa una escasa incorporación e integración de los principios básicos y los conocimientos más actuales sobre el comportamiento humano que aporta la Psicología moderna.

Según Domingo J. Delgado M., Socio – Director de CORGA C.A existen algunas razones que justifican el hecho de tener que pasar a la Gestión por Competencias en una organización, y por tanto se asumen como ventajas de la implementación de un sistema de gestión por competencias, entre las que se encuentran:

1. La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
2. Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
3. El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Otra forma en que se analizan las ventajas de adoptar un sistema de gestión por competencias es su incidencia en los diferentes subsistemas que integran el sistema de gestión de los recursos humanos, a continuación se presenta un análisis concreto de esta incidencia.

Reclutamiento y selección de personal: La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Actualmente, las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con assessment de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal (Fernández y Baeza, 2001).

Inducción: El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral. Wood & Payne, 1998. (cit. Fernández y Baeza, 2001)

Proceso de evaluación: Al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias.

Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño. (Fernández y Baeza, 2001)

Capacitación: Consecuente con la evaluación realizada anteriormente, la capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo, de esta manera se efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La posibilidad de diferenciar competencias fácil, medianas y difícilmente entrenables permite contar con referentes claros

respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados.

Promoción y desarrollo: Es una de las áreas que mayormente se ve beneficiada mediante la utilización de este modelo, ya que permite realizar una comparación directa entre los distintos cargos, a pesar de que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros, ya que las mismas competencias pueden estar presentes en los diferentes cargos de naturaleza diferente, aunque con distintos niveles requeridos, logrando así encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. En este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional. (Fernández y Baeza, 2001)

Compensaciones: La gestión por competencias promueve esclarecer los criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización, sin embargo, en Chile es casi inexistente el pago por competencias, no obstante es pronosticable que las empresas que decidan implementar una gestión de personas basada en competencias tengan como camino natural, retribuir e incentivar mediante el logro de los estándares de competencia, lo cual resultaría más equitativo, ya que la retribución económica estaría directamente relacionada con el aporte que esa persona en particular representa para la organización (Fernández & Baeza, 2001).

Desvinculación del puesto: La desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir del Modelo de Competencias, se realiza a partir una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo, en relación al grado de entrenabilidad de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a realizar este esfuerzo, por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas. Wood & Payne, 1998 (cit. de Fernández y Baeza, 2001)

1.9 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

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

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

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

1.10 Etapas en la implementación del modelo

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

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 mediante 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 sobre la base de 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.

1.11 Modelos utilizados en la determinación de las competencias

El modelo conductista: Orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a

desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

El modelo funcionalista: Basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.

El modelo constructivista: Es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre todo el personal de que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo. Desde esta perspectiva, no interesa identificar cómo influyen las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

1.12 Determinación de las competencias.

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

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

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

Tormenta de Ideas: herramienta de trabajo en grupo que permite que surjan nuevas ideas sobre un tema, dentro de un ambiente que lo facilita. Para aplicarla es necesario definir un tema, nombrar un facilitador del grupo y establecer las reglas de la reunión. Se busca

tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole, la cual crea conveniente para el caso tratado.

El método de Expertos o Delphi (por rondas): Este método es uno de los más importantes para la determinación de competencias, suele utilizarse en el proceso de gestión por competencias. Es una herramienta que permite después de definidas las competencias ordenarlas según determinado orden de prioridad. Consiste básicamente en solicitar de forma sistemática las opiniones de un grupo de expertos, pero prescindiendo de la discusión abierta, lo que permite evitar los inconvenientes de ésta (influencia de factores psicológicos: persuasión, resistencia al abandono de las opiniones públicamente manifestadas, efecto de la opinión mayoritaria, etc.) estos son sometidos a varias rondas de preguntas, con las que se pretende determinar mediante un consenso de los miembros del grupo las competencias para cada puesto que se analiza, también se llevan a cabo cálculos estadísticos que lo fundamentan aún más.

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

Otro de los métodos es el **Método DACUM** (Developing a Curriculum) (INATEC, OIT, 1997), que permite determinar las funciones y tareas que realizan los trabajadores en un trabajo o área ocupacional dada, se utiliza la técnica de trabajo en grupos, los cuales son formados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizándose el Método DACUM se forman grupos entre 5 – 12 personas; quienes, orientados por un facilitador describen lo que se debe hacer y saber-hacer en puesto de trabajo de manera clara y precisa.

Pasos a seguir para determinar el perfil mediante el *Método DACUM*.

- Seleccionar empresas según el perfil a elaborar.
- Seleccionar trabajadores expertos del área según el perfil a desarrollar.
- Orientar al grupo de expertos sobre el método DACUM.
- Analizar la descripción de la ocupación a considerar.
- Identificar las tareas.

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

- Repasar y afinar la descripción de las funciones y tareas señalando las que son de entrada
- Organizar las funciones con sus respectivas tareas en un gráfico de Gantt.
- Identificar los conocimientos relacionados, actitudes, equipos, herramientas y materiales.

El resultado se suele mostrar en la llamada “carta DACUM” o “mapa DACUM” en la cual se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y sub-competencias que lo conforman, como muestra la tabla 1.2. La tabla DACUM, también incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas a usar, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo.

Tabla 1.1: Enunciado típico de una carta DACUM

Competencia A
Sub-competencia A1
Sub-competencia A2
Sub-competencia A3
Sub-competencia A4
Etc.

Las limitaciones de DACUM son:

- Se queda en el currículum; no deriva a normas de desempeño ni a una estrategia de formación y evaluación.
- Difícil de convertirlo en un instrumento de gestión del aprendizaje de personal en la actividad cotidiana por parte del supervisor o instructor.

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

- Los conocimientos y actitudes requeridas se quedan sin referencia específica, convirtiéndose fácilmente en un listado abierto de requerimientos.

El **Modelo SCID** (Desarrollo Sistemático de Currículum Instruccional) (Merten, 1997) también se utiliza como herramienta para determinar las competencias. El SCID es un análisis a fondo de las tareas, tomándose como base las tareas enunciadas en el mapa DACUM, o bien, partiendo de subprocesos productivos identificados por observación y entrevistas directas con personal. El procedimiento SCID es similar al DACUM; se selecciona un grupo de trabajadores expertos y supervisores, quienes colectivamente analizan las tareas paso a paso, uniformando entre ellos los criterios acerca de la ejecución de las tareas, a partir de un consenso que se va construyendo en cada uno de los componentes del esquema. A diferencia de DACUM, el SCID es más absorbente en tiempo.

El SCID parte de la concepción de que para la evaluación del trabajador y para la elaboración de las guías didácticas, es indispensable pero no suficiente, tener formulados los criterios y evidencias de desempeño. Considera que para garantizar el desempeño observado, deben cumplirse un conjunto de factores inherentes al contenido de la tarea: conocimientos básicos necesarios para poder aprender; conocimientos necesarios para el desarrollo de la habilidad; el cumplimiento de las normas de seguridad en el trabajo; actitudes y comportamientos que conducen al desempeño destacado del trabajador; decisiones que el trabajador tiene que tomar; la información precisada para tomar las decisiones; los errores que pueden ocurrir cuando la decisión se toma equivocadamente; y, las herramientas, equipos, maquinarias y materiales (insumos), que intervienen en el trabajo.

Las limitaciones del SCID son:

- Puede resultar en un proceso largo para los integrantes del grupo «expertos».
- Se genera mucha información que después debe convertirse en un instrumento de gestión práctica.
- Suelen repetirse conocimientos y habilidades requeridas en diferentes subcompetencias o tareas, lo cual demanda un esfuerzo integrador adicional para establecer el programa o plan de capacitación.

Modelo AMOD (Adams, 1995), se utiliza para determinar competencias. El AMOD parte de los mismos principios básicos que el DACUM, de que son los trabajadores expertos quienes mejor pueden expresar las competencias requeridas en el trabajo o la función. La diferencia con

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

DACUM y especialmente con SCID, radica en que el AMOD busca establecer una relación directa entre los elementos del currículum, expresados en la forma de un mapa DACUM, la secuencia de formación y la evaluación del proceso de aprendizaje.

Para realizar el AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM se produce, con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por el trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las subcompetencias y las habilidades en orden descendente de complejidad. Se usa para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor. Suele utilizarse para que los trabajadores se autoevalúen y definan de forma autónoma sus necesidades de capacitación preguntándose ¿Cómo resultaría evaluado en esta competencia? Estos elementos o competencias una vez determinados deben ser medidos para tener una idea clara del potencial de las personas.

Las limitaciones de AMOD son:

- No lleva a una clara definición del estándar de ejecución requerida ni tampoco a los conocimientos subyacentes y las actitudes; esto dificulta hacerlo compatible con el análisis funcional, por ejemplo.
- En relación al punto anterior, existe el riesgo de que predomine la subjetividad en la evaluación, y con ello la posibilidad de un conflicto de relación laboral.
- Genera poca información para desarrollar guías didácticas de apoyo al desarrollo de la competencia.

1.13 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:

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

- ✓ 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

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

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

Capítulo I: Fundamentación teórica sobre las competencias laborales.

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.

1.14 Conclusiones Parciales del Capítulo:

1. La Gestión por Competencias constituye un nivel superior en las aspiraciones que posee el SGICH, la cual es un camino obligado para alcanzar un alto desempeño de los trabajadores.
2. Las normas cubanas NC: 3000:2007 constituyen una herramienta indispensable para llevar a cabo la Gestión del capital Humano y por ende la Gestión por competencias.
3. Con la identificación de las competencias de los puestos, se podría llevar a cabo con éxito el cumplimiento de los subprocesos de selección y evaluación del desempeño, así como orientar una exitosa labor de capacitación y desarrollo, de lo que se deriva el cumplimiento exitoso de los objetivos de trabajo.

Capítulo II: Caracterización y Diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano en la UEB Papelera Damují.

2.1 Caracterización del objeto de estudio

En este capítulo se realiza una caracterización administrativa-tecnológica y medioambiental de la fábrica de papel del municipio de Abreus en la que se desglosan las diferentes áreas administrativas en que se divide la UEB, sus principales productos, clientes, proveedores y competidores más importantes, así como la descripción general del proceso tecnológico de elaboración de papel. El diagnóstico medioambiental está estrictamente relacionado a los residuos vertidos al río Damují por esta fábrica.

2.1.1 Caracterización administrativa de la UEB Papelera Damují.

La UEB Sergio González perteneciente a la EMP del Papel y con subordinación al grupo Empresarial de la industria química del Ministerio de la Industria Básica se encuentra situada en el poblado de constancia, municipio de Abreus de la provincia de Cienfuegos. Su área de emplazamiento es de 45000 m², su capacidad de producción es de 24 000 T/año y la misma funciona desde el año 1962. Esta fábrica se dedica a la conformación de medio para ondular, linner, papel de envoltura y cartulina los cuales se comercializan en resmas y bobinas. En la actualidad la elaboración de medio para ondular representa su tipo de producción fundamental, su personal en plantilla es de 217 trabajadores.

Objeto Empresarial de la UEB Papelera Damují.

Producir y comercializar de forma mayorista medios para ondular, cartulina, papel de envoltura y linner en bobinas o resmas según corresponda, tanto en moneda nacional como en divisas.

Misión de la UEB Papelera Damují.

Producción y comercialización mayorista en Moneda Nacional y Divisa, de medio para ondular, papel, cartulina y linner en bobinas, cumpliéndose con los requerimientos de los clientes en calidad, oportunidad y precios, lográndose con eficiencia y eficacia.

Visión de la UEB Papelera Damují.

Ser la UEB cubana líder en la producción de medio para ondular y papeles de envolver con destino al mercado nacional y para la exportación, en el mercado del área de Centroamérica y

el Caribe, con parámetros que alcancen los de los competidores en esta área en calidad y costos.

Funciones de la UEB Papelera Damují.

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Dirigir y orientar las acciones en la Unidad Empresarial de Base para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, el PCC, la UJC, así como con la Empresa del Papel con la que se tiene relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general, crear las condiciones necesarias para la participación activa de los trabajadores en los procesos de dirección controlando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
5. Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes direcciones de la Unidad Empresarial de Base.
6. Definir el sistema informativo interno de la U.E.B.
7. Dirigir el proceso de innovación de sus Unidades Empresariales 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 productiva de la UEB, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
8. Desarrollar y exigir el cumplimiento de las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo la política a seguir que garantice la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial.
9. Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y ventas de la UEB.

10. Establecer la política de gestión de la calidad de las producciones y servicios que asocian, a partir de la aplicación de sistemas de Calidad Total, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
11. Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, en correspondencia con lo establecido.
12. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la UEB.
13. Organizar y establecer posprocedimientos generales para el control interno de UEB.
14. Organizar y garantizar la política de capacitación de la UEB, tanto de los dirigentes como de los trabajadores a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje y controlar su ejecución.
15. Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además un sistema de estimulación en la UEB.
16. Organizar y controlar la actividad de Seguridad y Salud del Trabajo y las medidas para preservar el medio ambiente.
17. Dirigir el proceso de planificación estratégica y dirección por objetivos tomando en consideración las políticas establecidas por el grupo y el gobierno.
18. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, plan de negocios y del presupuesto del año, así como el presupuesto en divisas, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos emitidos por el Grupo Empresarial de la Industria Química de manera que se cumplan los objetivos básicos y se recojan en el plan las producciones y servicios seleccionados, así como otros indicadores directivos.
19. Defender el plan y el presupuesto de ingresos, gastos y el presupuesto de divisa de la Empresa del Papel del Grupo Empresarial
20. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos en moneda nacional y MLC y los objetivos de trabajo. Tomar las medidas oportunas para garantizar su cumplimiento.

21. Proponer al Grupo Empresarial de la Industria Química las reservas a crear provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías de éstas.
22. Crear las condiciones para reducir costos y gastos, controlando los resultados.
23. Solicitar créditos bancarios en moneda nacional y en divisas.
24. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
25. Emitir mensualmente los balances económicos.
26. Desarrollar funciones de manejo de las finanzas en la organización en su conjunto.
27. Asegurar y fiscalizar que el personal desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
28. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones.
29. De conjunto con el sindicato, organizar todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con los resultados en la producción o en la prestación de servicios y en la gestión económica.
30. Responder por los resultados integrales de la U E B.
31. Responder por la Seguridad y Protección de la U E B.
32. Garantizar la imagen corporativa y la cultura integral de la U E B.

Objetivos empresariales.

1. Lograr la implementación del sistema de Gestión de la Calidad.
2. Certificar o avalar el sistema de gestión de la calidad.
3. Cumplir el programa de sustitución de importaciones para lograr ahorro al país en la cuantía del plan que se apruebe.
4. Implantar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y con ello la Base Reglamentaria establecida en el Decreto 281/07, Artículo 113.

5. Mantener un valor por debajo de 1.00 peso el costo por peso de producción.
6. Implementar el sistema de la Estrategia de Innovación 2009-2013.
7. Consolidación del servicio científico técnico de medio ambiente.
8. Lograr la solución integral de los residuales en la empresa
9. 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.
10. 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.
11. Disminuir el índice de consumo de energía por tonelada de papel.
12. Reducir los costos por tonelada de papel producida.
13. Cumplir los contratos para la comercialización en oportunidad y con la calidad pactada de los productos nacionales y para la exportación.

2.1.2 Organización de los Abastecimientos y Ventas de la UEB Papelera Damují.

Como se ha dicho anteriormente la UEB Damují es de subordinación nacional a la EMP del Papel, por lo que se hace necesario la explicación panorámica de la relación de dicha EMP con sus diferentes UEB ya que a su vez nos da respuesta a más de una interrogante con respecto a su funcionamiento y relación con nuestra fábrica de interés, esta organización rectora es por tanto la encargada de los abastecimientos necesarios y las ventas realizadas por cada UEB que le pertenece, por lo que ha creado una Dirección Comercial con el objetivo de asegurar el aprovechamiento racional de los recursos financieros de la empresa y para cumplimentar la planificación de gastos previstos, la compra de los recursos necesarios para las producciones, los mantenimientos, reparaciones, inversiones y el resto de las actividades que sólo pueden ser autorizadas por el Consejo de Administración, una vez que se haya analizado la necesidad de adquirir el recurso específico. La aplicación de esta medida permite que se adquieran los recursos que en cada momento den respuesta a las necesidades del proceso productivo o de los servicios en la Empresa y evite la adquisición de materiales para almacenar o de los no imprescindibles, en un momento dado.

Capítulo II: Caracterización y Diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano en la UEB Papelera Damují.

La Dirección Comercial es la encargada de realizar las contrataciones a través de QUIMIMPEX, la firma comercial Cubana importadora y exportadora para los productos del papel, en cuanto a la importación de los suministros de las materias primas y materiales necesarios, fundamentalmente de los papeles reciclados tipo Kraft y gaceta, de equipos y de repuestos específicos, paños y mallas, AKD, parafina, almidón, catalizador para adhesivo, acetato de polivinilo, dextrina, papel kraft extensible y plano, linner de fibra virgen, tintas, etc. Además de contratar la venta de las producciones tanto en el mercado extranjero como en el nacional.

Los abastecimientos de la empresa perfeccionada se aseguran a través de la Dirección Comercial, que atiende las siguientes actividades:

- Compras
- Ventas y sus almacenes

Las compras se realizan directamente por el grupo de abastecimiento de la UEB, según los procedimientos vigentes a este fin, gestionando los mismos dentro del marco aprobado en el Plan de Negocios. Lo que no esté a su alcance lo solicitan al Especialista de la Empresa para su gestión. En función de garantizar la fluidez de la gestión de abastecimiento, los Jefes de las diferentes Unidades Organizativas solicitaran con el tiempo de antelación previamente establecido las necesidades de recursos para poder darle frente a los diferentes eventos planificados. Manteniendo los inventarios actualizados se podrá prever las necesidades de los diferentes productos que se precisan para la continuidad del proceso productivo o de los servicios.

La Dirección Comercial cuenta con un grupo de Especialistas debidamente autorizados y reconocidos por los suministradores y clientes, que se encargan de gestionar parte de las materias primas, materiales y otros insumos que no estén al alcance del grupo de abastecimiento, con la correspondiente entrega de la documentación requerida.

Existen varios almacenes, en ellos se almacena papel reciclado, bagazo a granel, sosa cáustica, aditivos químicos y otras materias primas.

También existen almacenes techados de productos terminados, en los cuales se almacena: medio para corrugar, linner, papeles kraft, cartones, cartulinas, cajas de cartón corrugado, bandejas para huevos, sacos multicapas, tejas de fibroasfalto, etc.

Capítulo II: Caracterización y Diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano en la UEB Papelera Damují.

Se cuenta además con varios almacenes, todos techados, donde se conservan piezas, accesorios y materiales de diversos tipos para el insumo. Existen otras áreas a cielo abierto para depositar laminados y determinados equipos y piezas.

También existen almacenes de combustibles donde se deposita fuel oil, combustible Diesel y gasolina regular, los cuales se encuentran almacenados en tanques, debidamente aforado. En todos los almacenes se lleva el sistema de máximo y mínimo para evitar la adquisición innecesaria de recursos existentes que inmovilizan por tanto importantes recursos financieros, así como que ocurra el caso contrario que es quedarse con menos recursos que los necesarios, lo que trae en definitiva, afectaciones a la continuidad del proceso productivo.

La organización de los almacenes es buena y existe un riguroso control de los medios y recursos que se custodian, dándose cumplimiento a las normas establecidas de control interno para la recepción, inventario y despacho de las mercancías, así como las condiciones imprescindibles para garantizar su conservación. La capacidad de estos almacenes se corresponde con las necesidades del flujo de producción. En el almacén de materiales existe el plan de conservación de las piezas almacenadas y ello se ejecuta sistemáticamente.

2.1.3 Clientes y competidores de la U.E.B. Papelera Damují.

Las características del mercado del papel y sobre todo del medio para ondular, Linner, papeles de bajo gramaje y cartulina y su servicio de venta a mayoristas dentro de la EMP del Papel, no justifica la creación de un grupo de mercadotecnia, ya que estas funciones se incluyen dentro de la Dirección Comercial, las cuales ya tienen su estrategia y funciones bien definidas.

En el mercado internacional, el área del Caribe es la zona geográfica donde existe más posibilidades de colocar el producto resultante de nuestra fábrica en cuestión. Representados por la EMP del Papel, se realizan las exportaciones cuya competencia más fuerte la representan los siguientes países:

- Estados Unidos
- Canadá
- México

El objetivo fundamental sigue siendo el posicionamiento de nuestro producto por dos vías:

Capítulo II: Caracterización y Diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano en la UEB Papelera Damují.

- Por precio competitivo.
- Por calidad y presentación comparable con los demás concurrentes del producto.

La UEB cuenta en la actualidad con tres grupos fundamentales de clientes:

- Clientes internos dentro de la Empresa del Papel
- Clientes nacionales
- Salud Pública
- Empresa Comercializadora del Tabaco
- Poligráficos
- Industria de Materiales de Divulgación
- Industrias Locales
- Programa Martiano
- Otros clientes nacionales
- Clientes Extranjeros
- Cartonera República Dominicana
- Cartonera Venezuela
- Cartonera México

La UEB personifica los clientes, posibilitando así una interrelación más estrecha y lograr la retroalimentación para mantener un flujo informativo capaz de permitir la percepción de cualquier cambio en el mercado y la satisfacción de los clientes.

2.1.4 Proveedores de la U.E.B.

Los proveedores de la UEB son mayormente cubanos, aunque existen extranjeros como República Dominicana y Canadá, la lista general aparece en la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Proveedores de la UEB Damují.

Producto	Firma	País
Papel de desecho OCC	Quiminpex	República Dominicana Canadá
Desechos de papel y cartón OCC.	Empresas de Materias Primas de todas las Provincias.	Cuba
Desechos de papel y cartón Corriente.	Empresas de Materias Primas de todas las Provincias.	Cuba
Bagazo	Servipel	Cuba
Carbonato de Sodio, hipoclorito, Hidróxido de sodio, Ácido Clorhídrico	Electroquímica de Sagua la grande.	Cuba
Sulfito de Sodio Fosfato de Sodio	Quiminpex	Cuba
Cal hidratada	GECA	Cuba
Sal	EMP Salinera Matanzas y Las Tunas.	Cuba
Cores	Conversión	Cuba
Flejes y presillas	CEDAI	Cuba
Tacos	PLASTIMEC	Cuba
precinta	Adipel SA, CEDAI	Cuba

2.1.5 Principales productos.

Si se tiene en cuenta la diversidad de productos que se realizan en la entidad, se puede clasificar a la fábrica como del tipo de producción (masiva.). La variedad de productos y sus especificidades logran cambios en cuanto al tipo de tecnología a emplear ,así como a todo lo referente en cuanto a costos, precios, proveedores y clientes. Los principales productos que se fabrican en la UEB son:

- Medio para ondular.
- Papel de envoltura.
- Cartulinas de diferentes gramajes.
- Linner

Estos se comercializan en bobinas y resmas tanto en moneda nacional como en divisas según el tipo de producto y cliente receptor

2.1.6 Descripción del proceso de Formación de la Hoja de Papel:

En el Anexo 2 se muestra el Diagrama OTIDA perteneciente a este proceso.

En la Caja cabecera es donde comienza a conformarse la hoja de papel con la admisión necesaria de pulpa, pero existen sin embargo dos rebozos de material, el primero llega directamente a la bomba mezcladora por gravedad, el segundo también por gravedad llega hasta el Pozo de agua de recirculación para más tarde ser succionado también por la bomba mezcladora.

Después de conformada la hoja de papel en la malla del Fourdrinier esta pasa los Rolos desgoteadores que mediante fricción y gravedad eliminan agua. Prosiguen las Cajas de vacío que también extraen humedad a la hoja, en la bandeja de malla del Froudrinier los escurrimientos por gravedad van para el Pozo de agua de recirculación.

Una vez pasadas las cajas de vacío la hoja tiene extracción de humedad nuevamente mediante vacío en el Rolo de la Couch prosiguiendo hacia el Rolo Lumbreaker que solo realiza la operación de estabilizar y alisar la hoja.

Las partiduras húmedas que se realizan en las operaciones descritas anteriormente en la malla del Fourdrinier caen por gravedad al Foso del Rolo Couch, donde una bomba se encargara de trasladar el flujo hacia el Recuperador de fibra que rescata fibra que se reincorpora a la Cuba de la Maquina mediante gravedad, y el agua que va sobrando sigue camino al Tanque de agua recuperada.

Parte seca (secado hoja papel):

Del Rolo Lumbreaker la hoja pasa a las baterías de prensas (3 en total), en la prensa 1 un primer rolo ejerce presión sobre un segundo que extrae humedad mediante vacío.

En las prensas 2 y 3 restantes un primer rolo solo ejerce presión sobre otro segundo existente dándole consistencia a la hoja pasante entre ellos.

Saliendo la hoja de papel de las baterías de prensas esta pasa a las baterías de secadores por vapor de agua (5 total) las que se encargan de eliminar en gran medida la humedad de la hoja. Las partiduras secas que ocurren en esta área son retroalimentadas manualmente hacia el Hidropulper 8, desfibrador mecánico que se encarga de degradar y desfibrar el papel reincorporado, después esta pasta es bombeada hasta la Cuba de Hidratación recomenzando el proceso.

Después de la conversión final del papel en los secadores, la hoja pasa a la Enrolladora donde se procede a enrollar por separado el volumen de papel en bobinas, las tirillas de margen sobrante son retroalimentadas hasta el Hidropulper 8.

Después las bobinas pasan a la operación final de la Bobinadora, que consiste en enrollar las bobinas extrayendo el núcleo metálico industrial del enrollado y colocando uno de cartón o plástico que es con el cual se comercializan, a las bobinas se les dará el ancho de hoja que desee el cliente, las partiduras secas y margen sobrante son retroalimentados hasta el Hidropulper 8.

Las bobinas se trasladan con equipos de manipulación (montacargas) hacia el almacén de productos terminados.

2.1.7 Caracterización de la fuerza de trabajo de la UEB Papelera Damují.

La Plantilla de la UEB Papelera Damují es de 217 trabajadores de los que tiene cubierta 210 distribuidos en varios departamentos (ver anexo 3), desglosados en las siguientes categorías: 121 obreros, 24 servicios, 14 directivos y 51 técnicos.

Gráfico 2.1: Composición de la plantilla de la UEB



En las tablas 2.2 y 2.3 se muestra cómo se comporta el completamiento cualitativo de la empresa con respecto al nivel de escolaridad y por sexo:

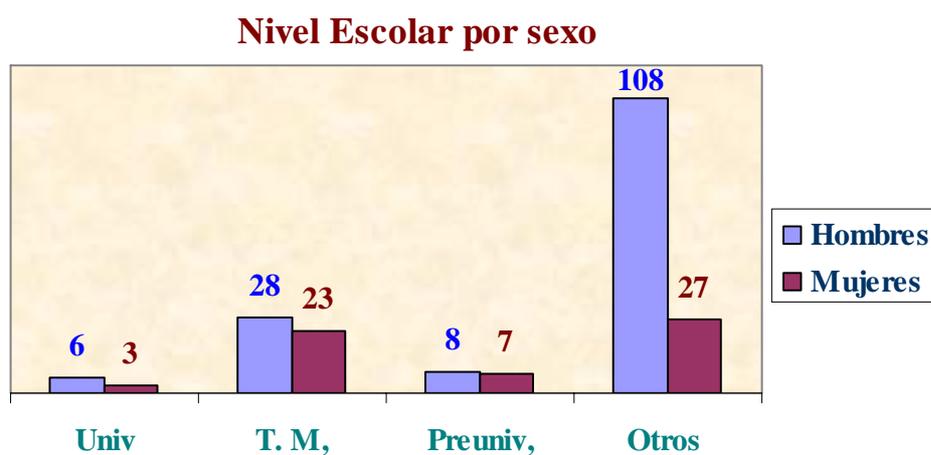
Tabla 2.2: Categoría ocupacional por niveles de escolaridad de los trabajadores.

	Dirigentes	Técnicos	Servicio	Obreros
Universitarios	4	5	-	-
T. Medios	4	41	1	10
Preuniversitarios	1	2	3	9
Otros	5	3	20	102

Tabla 2.3: Nivel escolar por sexo de la fuerza empleada.

	Universitarios	T. Medios	Preuniversitarios	Otros niveles
Hombres	6	28	8	108
Mujeres	3	23	7	27
Total	9	51	15	135

Gráfico 2.2: Nivel Escolar por sexo de la fuerza empleada.



En la fuerza laboral de la entidad se concentra una gran experiencia, dada la cantidad de trabajadores mayores de 35 años que en ella laboran. A continuación se muestran en la tabla 2.4.

Tabla 2.4: Trabajadores con más de 35 años.

Escolaridad	Más de 35 años
Universitarios	8
Técnico medios	37
Preuniversitarios	15
Otros niveles	108
TOTAL	168

Para que exista buen funcionamiento y garantía de que la dirección este asegurada, deben estar determinadas y preparadas las reservas que asumirán la responsabilidad en el momento necesario. En la tabla 2.5 se observa la previsión de la reserva, específicamente de los cargos de directivos, la cual se encuentra bien determinada.

Tabla 2.5: Reservas.

De Ellos	Dirigentes		Reservas	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Universitarios	-	4	1	3
Técnicos medios	-	4	2	2
TOTAL	-	8	3	5

La fluctuación laboral es uno de los aspectos que se ha mantenido con índices elevados en los últimos años en la entidad:

Tabla 2.6: Parámetros de fluctuación laboral en los 2 últimos años.

Fluctuación Laboral		
Años	2008	2009
Promedio de Trabajadores	185	177
Bajas	31	30
De ellos: Jubilados	3	5
% Fluctuación	15.5	14.1

A continuación se muestra cómo se comportan los niveles escolares, en específico los superiores y medios superiores, por especialidades.

Tabla 2.7: Universitarios y Técnicos Medios por especialidad.

POR ESPECIALIDADES			
UNIVERSITARIOS		TÉCNICOS MEDIOS	
Ing. Mecánico	-	Instrumentación	-
Ing. Químico	3	Química	6
Ing. Industrial	-	Mecánica	7
Ing. Eléctrico	-	Informática	-
Lic. Contabilidad	-	Contabilidad	10
Lic. Economía	-	Economía	-
Lic. Informática	-		-
Otros	6	Otros	28
Total	9	Total	51

Integración política

En la tabla 2.8 se muestra la integración política de la unidad, donde se puede apreciar que los porcinitos representados son demasiado bajos, esto indica la necesidad de hacer un trabajo político- ideológico para lograr una mayor integración a esta organización política.

Tabla 2.8: Integración política de la fuerza empleada.

	PCC		UJC	
	Total	%	Total	%
Hombres	18	8.57	6	2.86
Mujeres	11	5.24	1	0.48
Total	29	13.81	7	3.34

2.1.7.1 Fuerza laboral del procedo estudiado.

La fuerza con que se cuenta en el proceso no es de la más calificada, puesto que menos de la mitad de los trabajadores que operan en el proceso son de nivel medio o superior. Esto indica las necesidades de capacitación y desarrollo de los mismos.

En la tabla 2.9 se muestra su composición.

Tabla 2.9: Categorías ocupacionales en el proceso de Formación de la Hoja de Papel:

	Dirigentes	Técnicos	Obreros
Universitarios	1	-	-
T. Medios	1	3	2
Preuniversitarios	-	-	2
Otros	1	3	16

La fuerza laboral posee experiencia en el trabajo que realiza, predominando los trabajadores con promedio de edad superior a los 40 años:

Tabla 2.10: Rango de edades de la fuerza que labora en el proceso.

Rango	Cantidad
17-30	4
31-40	5
41-50	10
51-55	5
55-60	3
Mas de 60	2
Total	29

2.2 Diagnóstico de la situación actual en la UEB “Papelera Damují”

Para realizar el análisis de la situación actual de los procesos de GCH en la UEB Papelera Damují se hizo necesaria la aplicación de herramientas que permitieran la identificación de las deficiencias que influyen sobre todo en la deficiente Gestión del Capital Humano. Entre las herramientas aplicadas se encuentra la revisión de documentos, la entrevista a los técnicos y trabajadores, tormenta de ideas, diagrama causa efecto, método de expertos y Checklist para la verificación del cumplimiento de la NC: 3001: 2007.

Para la aplicación de dichas herramientas de diagnóstico se hizo necesario la implicación de un grupo de expertos con experiencia y conocimiento de la actividad de recursos humanos, que ha su vez garantizan obtener mejores resultados, dado su conocimiento del tema.

La confección de un diagrama causa-efecto o Ishikawa (ver anexo 4) permitió identificar todas las posibles causas que pueden influir en el deficiente desempeño de los RRHH. Para la

confección de este diagrama se utilizó la tormenta de ideas en dos fases para realizar las expansiones que permitieron la identificación.

Para determinar cuáles de las categorías del diagrama constituyen las posibles causas del deficiente desempeño se utilizó el método de expertos (ver anexo 5), ya que estos conocían con anterioridad la situación de los recursos humanos en la UEB y fueron partícipes de todo el proceso de diagnóstico.

En la aplicación del método los expertos concordaron en un 100% en la causa deficiente selección del personal, lo que la señala como la más incidente. Además en la evaluación del desempeño se alcanzó un 71.43% de concordancia, identificándola como otra causa de consideración. La causa Deficiencias en el proceso de capacitación estuvo por debajo de 60% pero muy pegada con 57.14%, lo que hace pensar que tiene cierto peso en los resultados. En todas estas causas sobresale la inexistencia de los perfiles o matrices de competencia de los puestos de trabajo, por lo que se deja claro que constituye la causa fundamental que origina las deficiencias.

A continuación se realiza un análisis de la situación de los subprocesos que se determinó tienen una influencia determinante en la deficiente situación de los RRHH.

2.2.1 Reclutamiento y Selección.

El proceso de Reclutamiento y Selección en la UEB Papelera Damují se lleva a cabo a través del comité de expertos, a pesar de esto aún posee una serie de deficiencias que afectan el desarrollo del mismo.

Han trabajado en la perfección del proceso pero no existe un programa para un mejor desarrollo del mismo. Durante el transcurso de este existen demoras que influyen en el desinterés de los candidatos, pues al tener otra oferta de trabajo no consideran tentativa la que se les está brindando, perdiéndose un posible candidato.

Al no tener determinados los perfiles de competencia, o las matrices de competencias, ni un orden de prioridades atendiendo a las competencias, no se realiza una valoración integral del individuo que se va a seleccionar, por lo que no existe garantía de que se seleccione y se reclute al mejor de los candidatos. Esto trae como consecuencias que se contraten en oportunidades atendiendo a apreciaciones y no a resultados concretos de los candidatos.

Las convocatorias se realizan internamente como primera fase y luego abierta al público. En muchas oportunidades la plaza en convocatoria es ocupada por un trabajador de la UEB por su experiencia o años de trabajo, poniéndose la de este en convocatoria, cuando en realidad este solo posee el conocimiento de la actividad a realizar, pero no se tienen en cuenta que sus limitaciones no le permiten alcanzar toda una serie de aspectos o competencias que se necesitan para tal actividad, perdiéndose así la posibilidad de contratar un individuo que si posea los conocimientos y capacidades que necesitan los diferentes puestos de trabajo aprobados en la organización.

Para lograr un avance en todo este proceso de reclutamiento y selección es necesario realizar un trabajo que permita confeccionar los perfiles o las matrices de competencia por cada puesto, teniendo en cuenta el criterio de las personas con más conocimientos y experiencia, así como los más relacionados con cada puesto de trabajo.

Diseñar los perfiles o matrices de competencias de los puestos de trabajo es indispensable para lograr la implementación de un proceso de selección por competencias, así como aumentar el nivel de conocimientos y preparación de los especialistas de RRHH que intervienen en el proceso, para ello es indispensable implicar a los jefes de departamentos, pues ellos forman parte de la selección, logrando que el proceso de selección sea un proceso interdisciplinario.

2.2.2 Evaluación del desempeño

La Evaluación del desempeño es un proceso que debe realizarse con seriedad por lo que esta representa para el trabajador, pues constituye el reflejo de sus resultados, además, es la medición sistemática del grado de eficacia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

Para diagnosticar este subproceso se realizó una revisión de los documentos y resoluciones relacionadas con este, el procedimiento utilizado, así como la verificación del cumplimiento de los requisitos de la **NC: 3001: 2007**.

El procedimiento empleado en la entidad para realizar la evaluación del desempeño es adecuado, pero no recoge aspectos enfocados a las competencias laborales, lo que sería un paso de avance para medir habilidades y conocimientos que diferencien el desempeño de los trabajadores, impactando positivamente en la posición competitiva de la empresa, lo que

Capítulo II: Caracterización y Diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano en la UEB Papelera Damují.

permitiría detectar las brechas de conocimiento existentes tanto en el plano individual como en el organizacional.

La evaluación se realiza trimestralmente, cuatro veces al año, las que son procesadas al terminar el año; constituyendo esta la evaluación anual del desempeño del trabajador que es anexada al expediente laboral del mismo.

En dependencia de la calificación que obtenga el trabajador en su evaluación, estará su categoría de desempeño:

Tabla 2.11: Calificación según puntuación adquirida.

Desempeño laboral Superior	95 - 100 puntos
Desempeño Laboral Adecuado	75- 94 puntos
Desempeño Laboral Deficiente	Menos de 75 Puntos

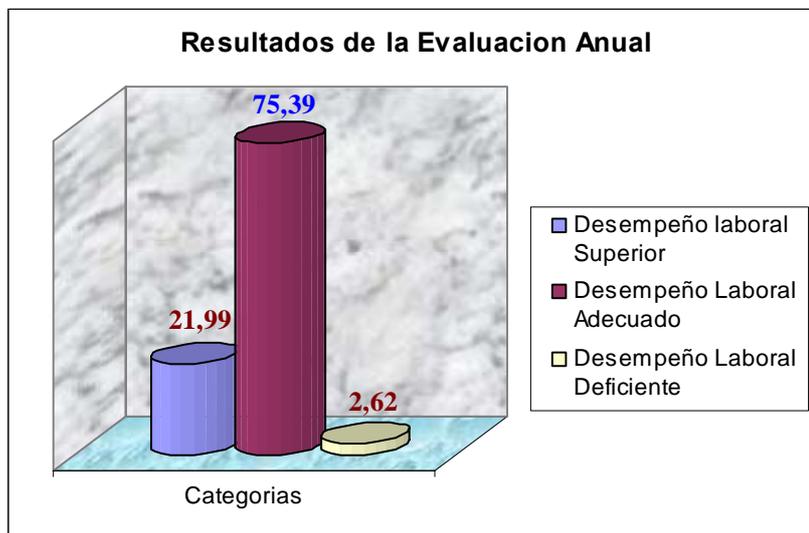
Analizando los resultados de la evaluación en el año 2009 se constato que se habían evaluado 191 trabajadores de un total de 210 para un 93.63 %. En la tabla y se reflejan los resultados de la evaluación:

Tabla 2.12: Resultado de la Calificación Final en el 2009.

Categorías	Cantidad	%
Desempeño laboral Superior (95-100)	42	21.99
Desempeño Laboral Adecuado (75-94)	144	75.39
Desempeño Laboral Deficiente (- 75)	5	2.62
Total de Trabajadores evaluados	191	100

En la siguiente figura se grafican los resultados de las evaluaciones:

Gráfico 2.3: Grafico del resultado de las evaluaciones en el año 2009



Dentro de las deficiencias más sobresalientes se encuentran las siguientes:

- Creatividad e Iniciativa.
- Uso adecuado de los medios de protección.
- organización del puesto de trabajo.
- Aprovechamiento de la Jornada laboral.

Para poder verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en el proceso de Evaluación del Desempeño se aplicó una lista de chequeo (Checklist), cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 2.13: Lista de chequeo para la verificación del cumplimiento de la NC: 3001:2007

	¿Cumple la entidad con los siguientes requisitos?	Efectuado	No efectuado
1	Procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia.	X	
2	Designado por la alta dirección uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño.	X	
3	Establecidos de común acuerdo con la Organización sindical indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, y estos están inscritos en el Convenio Colectivo de Trabajo.		X
4	Es de conocimiento de los trabajadores antes de comenzar el período evaluativo anual, tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical	X	
5	Elaborado el documento que contiene las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que éste debe cumplir en el próximo período con vistas a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual.	X	

Al analizar la lista de chequeo resalta el no cumplimiento del tercer requisito relacionado con los indicadores a medir en la evaluación del desempeño, lo que pone de manifiesto nuevamente la ausencia indicadores enfocados a las competencias.

2.2.3 Capacitación y Desarrollo:

Es este subproceso uno de los más importantes para eliminar las brechas existentes entre las competencias exigidas y las competencias que posee el trabajador, pues no es más que la acciones dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio, permitiendo crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño laboral adecuado en el cargo.

En el diagnóstico realizado al subproceso se pudo apreciar que están confeccionadas las fichas del DNA (Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje), pero no contemplan todas las competencias necesarias por no estar establecidas las mismas.

La formación diferenciada no se lleva a cabo con los trabajadores que la requieren en todos los casos, aún cuando están identificadas, por lo general se hace con un enfoque tradicional, encaminada al cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad, no particularizando los específicos.

Con el objetivo de determinar otras causas que inciden en el freno del desarrollo de la organización, se decidió aplicar un diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano:

Tabla 2.14: Lista de chequeo para la verificación del cumplimiento de la NC: 3001:2007

	¿Cumple la entidad con los siguientes requisitos?	Efectuado	No efectuado
1	¿Están determinadas por la alta dirección las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que	X	

Capítulo II: Caracterización y Diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano en la UEB Papelera Damují.

	ocupan?		
2	¿Están identificadas por la organización las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen?		X
3	¿Dispone la organización de un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano?	X	
4	¿Tiene elaborados la organización los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas?		X
5	¿Están los planes integrados en el plan de capacitación y desarrollo de la organización?	X	
6	¿Analiza y discute la alta dirección el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores?	X	
7	¿Está aprobado e incluido en el Convenio Colectivo de Trabajo el plan de capacitación y desarrollo de capital humano?	X	
8	¿Garantiza la alta dirección la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad?	X	

9	¿Tiene la organización identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y deberá realizar las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones?		X
10	¿Analiza periódicamente la alta dirección el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realiza las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten?	X	
11	¿Ha obtenido la organización la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?		X

Al analizar la lista de chequeo resalta el no cumplimiento del segundo y cuarto requisitos relacionados con las brechas que poseen los trabajadores para el desempeño del cargo y la planificación de la entidad para eliminar estas.

Aún cuando es indispensable la capacitación de los trabajadores para el logro de sus objetivos, a la entidad se le hace difícil, puesto que estos no siempre lo sienten como una necesidad propia, a esto se le añade que este momento no se aprovecha del todo, pues al no estar bien definidas las competencias laborales, solo los requisitos del cargo, no se puede enfocar la capacitación a alcanzar tales competencias.

2.3 Procedimiento para la elaboración de las Matrices de Competencias Laborales

Para la confección de las matrices de competencias laborales se utilizó el procedimiento propuesto en el trabajo de diploma “**Propuesta de Metodología para la elaboración de las Matrices de Competencias Laborales en el grupo de electrónica para el turismo, Varadero**” (Yaniel Santos, 2007), al que se le modificaron algunos aspectos con el propósito de ajustarlo a los objetivos de este trabajo.

En el Anexo 6 puede apreciarse cómo quedó conformado finalmente este procedimiento, no obstante a continuación se hace una breve explicación:

Etapas #1: Definir objetivos estratégicos y empresariales.

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

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

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

El objetivo fundamental de este paso es caracterizar el objetivo de la organización y el marco de las condiciones dentro de las cuales se pretende alcanzar el mismo.

Todo esto para poder relacionar posteriormente dicha estrategia con los procesos que se utilicen en el estudio.

Etapas #2: Conformar el comité de expertos

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

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

Los integrantes del comité eligen entre ellos a su coordinador.

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

Etapas # 3: Determinación y conceptualización de las Macro competencias

Paso # 3: Capacitar al comité de expertos y al consejo de dirección ampliado sobre el tema de Gestión por Competencias. Esto es indispensable, de lo contrario estos no tendrían toda la claridad y el dominio necesario para tomar las decisiones.

Paso # 4: Trabajo Grupal entre todos los miembros del Comité de Expertos y Consejo de Dirección Ampliado para definir las competencias que más se ajustan a la organización. Para esto se toma como base las competencias que aparecen en el anexo 1 que son las más utilizadas internacionalmente.

Etapas # 4: Selección del o los procesos claves a estudiar y puestos de trabajos asociados.

Paso # 5: Se deberá determinar entre los diferentes procesos que integran la organización, cual o cuales de ellos constituyen claves para el cumplimiento de la estrategia definida por la empresa.

Paso # 6: Se deberá determinar dentro de los procesos claves, el que será objeto de estudio.

Paso # 7: Se seleccionan, entre la totalidad de puestos que conforman el proceso clave, aquellos puestos en los que se desarrollan las actividades principales. Será por esos puestos que se comience el estudio, aunque no serán los únicos, paulatinamente se deberá extender el mismo hasta completar la totalidad de puestos de trabajo que conforman la organización.

Etapas # 5: Determinación y conceptualización de las competencias del o los procesos seleccionados.

Paso # 8: Ya seleccionados los procesos claves, es necesario que el comité de expertos logre comprender al máximo las características de los mismos, para ello puede:

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

Paso # 9: Utilización de la tormenta de ideas para la identificación de competencias generales del proceso.

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

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

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

No estructurada (de flujo libre).

Estructurada (en círculo).

Silenciosa (Lluvia de ideas escrita)

Paso # 10: Para reducir la lista de competencias y establecer el listado de competencias del proceso se utilizará el método de expertos Delphi. Solo se tomarán aquellas que cumplan con la condición: $\sum A_i < T$.

Etapas # 6: Determinar y conceptualizar las competencias por puestos de trabajo.

Se realizan los mismos pasos de la etapa anterior pero ahora para determinar las competencias de los puestos de trabajo seleccionados, por lo que se hará para cada uno de los puestos de trabajo.

Paso # 11:

Paso # 12:

Paso # 13:

Etapas # 7: Elaboración de las Matrices de Competencias de los puestos de trabajo.

Paso # 14: partiendo del resultado del paso anterior se define mediante trabajo grupal en el Comité de Expertos las competencias que más se ajustan teniendo en cuenta los 5 niveles de competencias establecidos.

Paso # 15: Elaboración de las matrices de competencia para cada puesto.

2.4 Conclusiones Parciales del Capítulo:

1. Para implantar la gestión por competencias es indispensable que la empresa tenga bien definida su estrategia empresarial.
2. Las competencias laborales son un estadio superior en las aspiraciones del trabajador para ocupar un puesto de trabajo.
3. Establecer las competencias laborales de los puestos, sin duda mejorará el funcionamiento de la empresa y la guiará hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos.
4. Los subprocesos diagnosticados necesariamente necesitan del diseño de las competencias de los puestos para perfeccionar sus resultados.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

En este capítulo se aplica el procedimiento propuesto al final del anterior, utilizando para cada una de las etapas técnicas y/o herramientas que permiten alcanzar los objetivos propuestos. Finalmente se ofrecen las matrices de competencia para cuatro puestos de trabajo del proceso de formación de la hoja de papel (Jefe de turno, operador integral, operador “A” de maquina de papel y Operador “A” de equipos de conversión y acabado), definiendo los niveles de competencia especificando para cada uno de ellos.

3.1 Aplicación del procedimiento para la elaboración de las matrices de competencia laborales de los puestos de trabajo.

Etapas #1: Definir objetivos estratégicos y empresariales.

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

Como lo indica el procedimiento, primeramente se informo a todos los niveles la realización del estudio, desde los dirigentes hasta los obreros, en el cual se les informó acerca de:

- Aspectos generales sobre competencias laborales: en que consisten, los tipos de competencias fundamentales, la importancia de las mismas para el desarrollo exitoso de la GCH.
- Las NC: 3000/2007 de GICH, con el valor que le confiere a las competencias laborales.

La continuación de la investigación encaminada a la determinación de las matrices de competencias laborales, donde algunos de ellos participarían como expertos, en dependencia de los puestos de trabajo que se seleccionaran para el estudio.

Paso #2: Revisión de la estrategia empresarial (misión, visión, objetivos empresariales).

Este paso fue desarrollado en el inicio del capítulo anterior, apreciándose que en su misión se recoge los requerimientos de los clientes en calidad, oportunidad y precios, lográndose con eficiencia y eficacia, lo cual ayuda a identificar el proceso clave de la UEB.

Etapas #2: Conformar el comité de expertos

El comité de expertos se constituyó con la participación de los trabajadores y demás organizaciones del centro. Este se integra por 7 compañeros, tal como se refleja en el

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

procedimiento empleado, la función de coordinador la asumió el autor de este trabajo. En dependencia de la etapa del proceso será apoyado por trabajadores o por el consejo de dirección de la entidad.

A continuación se relacionan los integrantes del comité de expertos:

Tabla 3.1: Miembros del comité de expertos de la UEB Papelera Damují.

No.	Nombre y apellidos	Representando a:	Años Experiencia	Cargo dentro del Comité
1	Alexei R. Martínez Petrolanda	Administración	24	Miembro
2	Sixta Cubertier Chaviano	PCC	28	Miembro
3	Riselda Morales López	Sindicato	29	Miembro
4	Maikel Guillen Rojas	UJC	2	Miembro
5	Edy Morales Perdomo	Obrero	36	Miembro
6	Lázaro Acea Gobel	Obrero	17	Miembro
7	Francisco García Acosta	Obrero	35	Miembro

Etapas # 3: Determinación y conceptualización de las Macro competencias.

Para dar cumplimiento a esta etapa fue necesario contar con la participación del consejo de dirección ampliado y de algunos trabajadores de los de más experiencia en la entidad, puesto que se trata de una etapa fundamental en el proceso y que recoge aspectos muy generales en los que todos están involucrados.

Paso # 3: Primeramente se hizo necesario una preparación donde se dio a conocer cuáles son las competencias más empleadas y se les explicó el objetivo que se perseguía y cómo se llevaría a cabo este proceso.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

Dentro de las actividades de preparación se encuentran las siguientes.

- Mostrar los resultados económicos y sus balances en los últimos años.
- Estudios de Ambiente Laboral, sus dificultades más significativas.
- Resultados de entrevista individual realizadas a trabajadores con experiencia.
- Preparación en el tema de Gestión por Competencias.
- Dar a conocer las Macro competencias que más se utilizan en la literatura consultada. (Anexo 1)

Paso # 4: Para determinar las macro competencias se utilizó la técnica de tormenta de ideas de flujo libre, en la que se generó un número no muy grande de estas, no obstante fue necesario aplicar el método de expertos Delphi (Anexo 7) quedando establecidas como macro competencias las siguientes:

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 entidad).
2. Liderazgo (liderar en la producción de papel en el país con reconocimiento a nivel nacional e internacional por la calidad del mismo).
3. Preocupación por la calidad (No descuidar alcanzar los índices de calidad exigidos, aun cuando no se cuente con la mejor tecnología y la materia prima óptima.)
4. Profesionalidad (Capacidad para lograr los objetivos propuestos en las tareas de la organización, incluso en presencia de obstáculos, cambios ocurridos o ausencia de directrices).

Etapa # 4: Selección del o los procesos claves a estudiar y puestos de trabajos asociados.

Paso # 5 y 6: La UEB cuenta con varios procesos para su funcionamiento, pero sobresale por su relevancia ante el cumplimiento de sus objetivos el proceso de **formación de la hoja de papel**, el cual se lleva a cabo en la máquina de papel. Este proceso es determinante en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, puesto que es donde se cumplen la mayoría de los

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

requerimientos exigidos al producto. Por esta razón los expertos y el consejo de dirección llegaron a este consenso.

Paso # 7: Seleccionar los puestos de trabajo a estudiar en el proceso.

En el proceso clave objeto de estudio laboran 29 trabajadores, que ocupan un total de 8 puestos de trabajo. Con el objetivo de orientarnos en los puestos determinantes en el cumplimiento de los parámetros exigidos y que contribuyen a la calidad del producto final, se determinaron las competencias a 4 puestos de trabajo; a los que se les diseñarán sus Matrices de Competencias.

La siguiente tabla muestra los puestos que serán objeto de análisis para el proceso seleccionado y su categoría:

Tabla 3.2: Puestos de trabajo seleccionados.

Cargo	Grupo	Categoría
Jefe de Turno de Producción.	XIV	D
Operador Integral Máquina de Papel	X	T
Operador "A" Máquina de Papel	VII	O
Op "A" de equipos de conversión y acabado	VII	O

Etapa # 5: Determinación y conceptualización de las competencias del proceso seleccionado.

Paso # 8: Se trabajó con el Comité de Expertos en su preparación y capacitación de temas relacionados con el proceso. En la revisión de las instrucciones técnicas, procedimientos de calidad, manuales de trabajo, encuestas a trabajadores de experiencia y los resultados económicos del proceso clave en los últimos años. Esto permitió a los expertos tener herramientas y estar en capacidad de tomar decisiones al respecto.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

Paso # 9: Mediante el uso de la tormenta de ideas para la identificación de competencias generales del proceso seleccionado, además del comité de expertos, se contó con la participación de los técnicos y especialistas del área, así como de los 2 trabajadores más experimentados.

Las competencias que resultaron fueron:

1. Orientación a resultados.
2. Liderazgo.
3. Preocupación por la calidad
4. Trabajo en Equipo.
5. Profesionalidad.
6. Mejoramiento Continuo.
7. Autoconfianza.
8. Flexibilidad.

Paso # 10: Posteriormente fue necesario aplicar el método de Expertos Delphi (Anexo 8) para reducir el listado y establecer las competencias definitivas del proceso seleccionado. Los resultados del método arrojaron que las Competencias del proceso seleccionado son las siguientes:

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 (liderar en la producción de papel en el país con reconocimiento a nivel nacional e internacional por la calidad del mismo).
3. Preocupación por la calidad (No descuidar alcanzar los índices de calidad exigidos, aun cuando no se cuente con la mejor tecnología y la materia prima óptima.)

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

4. Profesionalidad (capacidad para lograr los objetivos propuestos en las tareas de la organización, incluso en presencia de obstáculos, cambios ocurridos o ausencia de directrices).
5. Flexibilidad (Estar consciente de la necesidad de la gestión del cambio, con nuevos retos y modificaciones.)

Etapa # 6: Determinar y conceptualizar las competencias por puestos de trabajo.

Esta etapa es mucho más extensa que las anteriores, puesto que aquí se determinan las competencias no para un puesto, sino para todos los puestos seleccionados dentro del proceso clave. Como en esta etapa se determinan las competencias específicas del puesto de trabajo se les dio mayor participación a los trabajadores de este proceso, los cuales estuvieron presentes en la preparación y en la tormenta de ideas generada.

Paso # 11: En este paso los expertos y los demás trabajadores necesitaron una mayor preparación para poder abarcar todos los puestos seleccionados, pues analizaron todos los documentos relacionados con cada uno de ellos por separado, entre los cuales se incluyen los profesiogramas de los puestos, requisitos indispensables, objetivos, evaluaciones del desempeño de los trabajadores de cada puesto, así como las entrevistas necesarias para esclarecer determinadas aclaraciones.

Paso # 12: Para determinar el listado de competencias por cada puesto estuvieron presentes, además de los expertos, 4 trabajadores con experiencia en esos puestos de trabajo, los cuales aportan información valiosa.

Paso # 13: Para reducir el listado y definir las competencias por cada puesto fue necesario aplicar el método de Expertos Delphi en cada caso, arrojando como resultado el listado definitivo de las competencias por cada puesto.

- **JEFE DE TURNO DE PRODUCCIÓN.**

Paso # 12: El listado de competencias resultó ser el siguiente:

1. Orientación a resultados.
2. Conocimiento Técnico Profesional.
3. Liderazgo.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

4. Habilidad de Convencer.
5. Comunicación.
6. Profesionalidad.
7. Flexibilidad.
8. Trabajo en Equipo.
9. Visión estratégica.
10. Preocupación por la Calidad.

Paso # 13: Utilizando el método de expertos Delphi (Anexo 9) se redujo el listado a las siguientes competencias:

1. Orientación a resultados.
 2. Conocimiento Técnico Profesional.
 3. Liderazgo.
 4. Habilidad de Convencer.
 5. Flexibilidad.
 6. Preocupación por la Calidad.
- **Conceptualización de las competencias laborales del puesto.**
 1. Orientación a resultados: Dominio técnico económico de la producción planificada, organización, ejecución y control del proceso productivo, garantizando alcanzar los resultados previstos, elevando así el prestigio de la entidad.
 2. Conocimiento Técnico Profesional: Conocimiento del funcionamiento y operación del equipamiento y tecnología instalada, parámetros de trabajo e índices de calidad y ahorro en los procesos, así como técnicas de Dirección.
 3. Liderazgo: Tener una posición guiadora futurista, alienta y agrupa a todos sus seguidores hacia el logro de los objetivos, capacidad de influir en el comportamiento de

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

los demás, dirigiéndolos hacia la obtención de objetivos previstos, sin la necesidad de recurrir al ejercicio de su autoridad.

4. Flexibilidad: Está consciente de la necesidad de la Gestión de Cambio, con nuevos retos y modificaciones. Poder para adecuarse velozmente a los cambios en los procesos de trabajos a ambiente físico y nuevas tareas, manteniendo un buen desempeño, junto a la facilidad para anticipar, planear y organizar tareas.
5. 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
6. Preocupación por la calidad: Conocimiento de parámetros y normas de calidad de su área, así como índices de eficiencia con la tecnología utilizada. Exigencias de calidad del producto final para satisfacer las exigencias de los clientes.

• OPERADOR INTEGRAL MÁQUINA DE PAPEL

Paso # 12: El listado de competencias resultó ser el siguiente:

1. Orientación a resultados.
2. Capacidad analítica.
3. Habilidad de convencer.
4. Preocupación por la Calidad.
5. Multifuncionalidad
6. Profesionalidad.
7. Desarrollo personal.
8. Flexibilidad.
9. Trabajo en equipo.
10. Autoconfianza.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

11. Conocimiento Técnico Profesional.

Paso # 13: Utilizando el método de expertos Delphi (Anexo 10) se redujo el listado a las siguientes competencias:

1. Orientación a resultados.
2. Capacidad analítica.
3. Preocupación por la Calidad.
4. Multifuncionalidad
5. Autoconfianza.
6. Conocimiento Técnico Profesional.

• **Conceptualización de las competencias laborales del puesto.**

1. Orientación a resultados: Dominio técnico económico de la producción planificada, organización, ejecución y control del proceso productivo, garantizando alcanzar los resultados previstos, elevando así el prestigio de la entidad.
2. 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).
3. Preocupación por la calidad: Conocimiento de parámetros y normas de calidad de su área, así como índices de eficiencia con la tecnología utilizada. Exigencias de calidad del producto final para satisfacer las exigencias de los clientes.
4. Multifuncionalidad: Dominio técnico y operativo de toda la tecnología instalada. Capacidad de respuesta inmediata ante determinada situación en el proceso.
5. Autoconfianza: Seguridad en sí mismo para desarrollar, inmediatamente, cualquier función dentro del área productiva en una situación determinada que se presente en el proceso productivo.
6. Conocimiento Técnico Profesional: Conocimiento del funcionamiento y operación del equipamiento y tecnología instalada, parámetros de trabajo e índices de calidad y ahorro en los procesos.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

● **OPERADOR “A” MÁQUINA DE PAPEL**

Paso # 12: El listado de competencias resultó ser el siguiente:

1. Orientación a resultados.
2. Capacidad analítica.
3. Habilidad de convencer.
4. Preocupación por la Calidad.
5. Multifuncionalidad
6. Profesionalidad.
7. Desarrollo personal.
8. Flexibilidad.
9. Trabajo en equipo.
10. Autoconfianza.
11. Conocimiento Técnico Profesional.

Paso # 13: Utilizando el método de expertos Delphi (Anexo 11) se redujo el listado a las siguientes competencias:

1. Orientación a resultados.
2. Capacidad analítica.
3. Preocupación por la Calidad.
4. Trabajo en equipo.
5. Conocimiento Técnico Profesional.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

- **Conceptualización de las competencias laborales del puesto.**

1. Orientación a resultados: Dominio técnico económico de la producción planificada, organización, ejecución y control del proceso productivo, garantizando alcanzar los resultados previstos, elevando así el prestigio de la entidad.
2. 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.
3. Preocupación por la calidad: Conocimiento de parámetros y normas de calidad de su área, así como índices de eficiencia con la tecnología utilizada. Exigencias de calidad del producto final para satisfacer las exigencias de los clientes.
4. 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.
5. Conocimiento Técnico Profesional: Conocimiento del funcionamiento y operación del equipamiento y tecnología instalada, parámetros de trabajo e índices de calidad y ahorro en los procesos.

- **OP “A” DE EQUIPOS DE CONVERSIÓN Y ACABADO**

Paso # 12: El listado de competencias resultó ser el siguiente:

1. Orientación a resultados.
2. Capacidad analítica.
3. Preocupación por la Calidad.
4. Creatividad
5. Desarrollo personal.
6. Flexibilidad.
7. Trabajo en equipo.
8. Autoconfianza.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

9. Conocimiento Técnico Profesional.

Paso # 13: Utilizando el método de expertos Delphi (Anexo 12) se redujo el listado a las siguientes competencias:

1. Orientación a resultados.
2. Capacidad analítica.
3. Preocupación por la Calidad.
4. Conocimiento Técnico Profesional.

• **Conceptualización de las competencias laborales del puesto.**

1. Orientación a resultados: Dominio técnico económico de la producción planificada, organización, ejecución y control del proceso productivo, garantizando alcanzar los resultados previstos, elevando así el prestigio de la entidad.
2. 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).
3. Preocupación por la calidad: Conocimiento de parámetros y normas de calidad de su área, así como índices de eficiencia con la tecnología utilizada. Exigencias de calidad del producto final para satisfacer las exigencias de los clientes.
4. Conocimiento Técnico Profesional: Conocimiento del funcionamiento y operación del equipamiento y tecnología instalada, parámetros de trabajo e índices de calidad y ahorro en los procesos.

Etapa # 7: Elaboración de las Matrices de Competencias de los puestos de trabajo.

Paso # 14: Definición de las competencias que más se ajustan teniendo en cuenta los 5 niveles de competencia.

Luego de determinadas las competencias para los cuatro puestos seleccionados del proceso de formación de la hoja de papel, en el área Máquina de Papel, se le confeccionan las matrices de competencias laborales. Para ello se tuvo en cuenta los 5 niveles de competencia establecidos:

I - Saber: Conocimientos (generales y específicos)

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

II - Saber Hacer: Dominio de medios y de métodos (experiencias y habilidades)

III - Saber Ser: Actitudes y comportamientos

IV - Querer Hacer: Capacidad de evolución propia.

V - Poder Hacer: Capacidad para formar a otros.

Estos niveles permiten el desarrollo de los trabajadores, pauta para el proceso de formación y desarrollo de cada uno; logrando además el exitoso cumplimiento de las funciones del puesto. Para la determinación de las subcompetencias establecidas en la matriz, se tuvo en cuenta los criterios valorativos determinados por los expertos, los cuales se relacionan a continuación:

- Capacidad de liderazgo.
- Niveles de cohesión grupal.
- Nivel de satisfacción del colectivo de trabajadores.
- Cualidades personales.
- Niveles de preparación y superación.
- Niveles de respuesta inmediata.
- Calidad en las evaluaciones de desempeño.

Paso # 15: Elaboración de las matrices de competencia para cada puesto.

Como último paso se confeccionan las matrices de competencias laborales de los 4 puestos seleccionados, en la que quedan establecidas las subcompetencias por niveles. Las matrices se muestran en los anexos 13, 14, 15 y 16 respectivamente.

Al observar las competencias elaboradas para los puestos de trabajo, sobresalen algunas de ellas por estar presentes en la mayoría de los casos. Esto demuestra que estas son las competencias fundamentales para este proceso, debido a la relación que estas poseen con la proyección estratégica de la entidad y su influencia en el cumplimiento de sus objetivos.

Las competencias que más sobresalen se relacionan a continuación:

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para determinar las Matrices de Competencias Laborales en los puestos seleccionados.

1. Orientación a resultados.
2. Preocupación por la Calidad.
3. Conocimiento Técnico Profesional.
4. Capacidad analítica.

Las matrices propuestas constituyen punto de partida para la futura aplicación de la Gestión por Competencias en la entidad. Esto, sin dudas, constituiría un paso de avance muy positivo en el funcionamiento del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) de la entidad.

3.2 Conclusiones Parciales del Capítulo:

1. La aplicación del procedimiento garantizó elaborar las matrices de los puestos claves.
2. El proceso clave seleccionado es determinante dentro del proceso productivo, puesto que en el se definen varios parámetros que garantizan la calidad del producto final.
3. Por las competencias seleccionadas se evidencia que la entidad posee una gran preocupación por la calidad del producto final, lo que garantiza el respeto al cliente.

CONCLUSIONES GENERALES.

1. En el mundo empresarial de hoy hay una tendencia cada vez mayor hacia la Gestión de los Recursos Humanos, basada en la Gestión por Competencias.
2. La Gestión del Capital Humano basada en competencias aprovechará más las cualidades de sus trabajadores y más fuerte llegará a ser la empresa, garantizando el cumplimiento exitoso de sus objetivos estratégicos.
3. Las Matrices de Competencias Laborales constituyen un valioso documento para la actividad de Recursos Humanos, como guía para la ejecución con calidad de las actividades claves tales como: Selección, evaluación del desempeño y formación del personal.
4. La aplicación del procedimiento para la determinación y elaboración de las matrices de competencia resultó indispensable para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el trabajo.
5. Las competencias determinadas están orientadas hacia los objetivos de la entidad.

RECOMENDACIONES

1. Aprobar la entrada en vigor de las matrices de competencias laborales diseñadas para los puestos de trabajo.
2. Extender este estudio hacia los demás puestos del proceso y posteriormente en los demás procesos.
3. Perfeccionar, aprovechando las competencias establecidas, los procesos de selección, capacitación y desarrollo para mejorar la evaluación del desempeño.
4. Perfeccionar el sistema de gestión del capital humano basándolo en la gestión por competencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Anairis Castex Varens. (2009). *Diseño de perfiles de competencias para puestos claves del proceso de comercio minorista en la Sucursal Cubase Cienfuegos*. Carlos Rafael Rodriguez, Cienfuegos.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager* (. John Wiley & Sons.).
- Cardona, P. y M. Chinchilla. (1998). Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas", (Revista Harvard Deusto. No. 89), pág 10.
- Carrillo, J. & Iranzo, C. (2000). *Calificación y competencias laborales en América Latina” en De la Garza, E. México.*
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. (2000a). ¿Cómo surgió el enfoque de formación basado en competencia laboral? Retrieved from webmaster@cinterfor.org.uy
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. (2000b). ¿Para qué sirven las normas de competencia laboral? Retrieved from webmaster@cinterfor.org.uy
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. (2000c). ¿Qué es una unidad de competencias? Retrieved from webmaster@cinterfor.org.uy
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. (2000d). Conceptos básicos de competencias laborales. Retrieved from webmaster@cinterfor.org.uy
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. (2000e). Gestión de Recursos Humanos por competencias. Retrieved from webmaster@cinterfor.org.uy

- Chiavenato .I. (1992). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc. Gran Hill.
- Colectivo de Autores. (1999). *El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba*. La Habana: Félix Varela.
- Conceptos Básicos de Competencias Laborales. (1909, December 15). . Retrieved from <http://www.uch.edu.ar>
- Cuba. (n.d.). Competencias Laborales: Orígenes del término. Retrieved from <http://www.mailxmail.com>
- Cuesta Santos, Armando. (2002). *Gestión por competencia*. (ISPEJAE)), La Habana.
- Cuesta Santos, Armando. (2005a). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. , La Habana: Academia.
- Cuesta Santos, Armando. (2005b). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Habana: Academia.
- Cuesta, S. A. (2006). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Ciudad de la Habana: Félix Varela.
- Davis, K. y J. Newstrom. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Mc Graw-Hill.
- Davis, K. y W. Werther. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Escribano, S. (1999). *Cómo desarrollar competencias (I y II): Dudas más frecuentes y modalidades de desarrollo"* (126° ed.).
- Ignacio Rey Salgado. (2009). *Elaboración de las Matrices de Competencias Laborales en el área de basculador y molinos de la Empresa Azucarera 14 de julio*. Cienfuegos.
- La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. (1997). . Retrieved from webmaster@cinterfor.org.uy

- Lévy- Levoyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Levy-Levoyer, C. (1992). *Evaluación del personal: los métodos a elegir*. España: Díaz de Santos S.A.
- Lic. Anselmo Jesús Rodríguez Quevedo. (2003). *La Matriz de competencias laborales , una alternativa para el logro de la competitividad de su capital humano . Ciudad de La Habana*.
- Livy, B. (1975). *Job evaluation. A critical review*. Londres: George Allen and Unwin.
- Maynard, H.B. (1990). *Manual de ingeniería y organización industrial*. La Habana: ISPJAE.
- Mc Clelland, D. y D. Burnham. (1976). *Power is the great motivation*. Harvard Business School Review.
- McClelland, D. (1973). *Testing for Competence rather than for Intelligence*.
- Normas Cubanas 3000 y 486. (1996). .
- Novick,M. (1998). Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Retrieved from [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_filamento ocupacional](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_filamento_occupacional)
- Oficina nacional de normalización. (2007). NC 3001.
- OIT. (1973). *Organización internacional del trabajo. Introducción al estudio del trabajo*. Ginebra.
- OIT. (1991). *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones*.
- OIT. (1993a). *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*.
- OIT. (1993b). *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*.
- OIT. (n.d.). *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones*.
- OIT. (n.d.). *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Retrieved from www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_

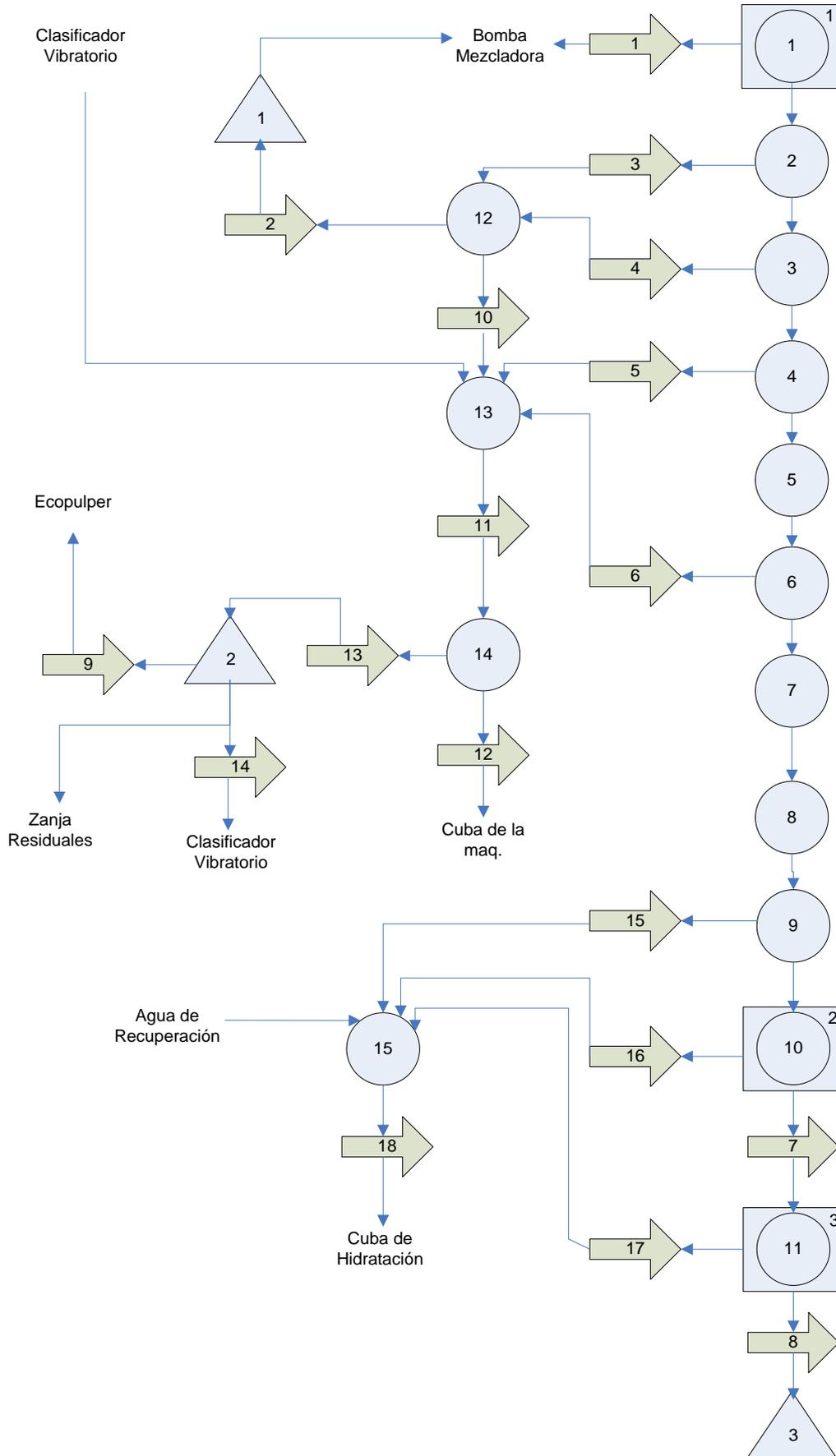
- Ortiz, J. (2000). La Gestión por competencias y el cuadro de mando integral (I y II). *131*, 6.
- Osdanay Díaz Izquierdo. (2004). *Análisis y diseño de los perfiles de competencias para los responsables de lo procesos estratégicos en CIMEX Sucursal Centro*. Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Rodrigo, P. (2000). Selección por competencias (I y II), (134 y 135), 12.
- Santos Yera González. (2009). *Diseño de los perfiles de competencia en el área de envase de pastas alimenticias en la empresa de pastas alimenticias de Cienfuegos*. Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Yanier Santos Triana. (2007). *Propuesta de Metodología para la elaboración de las matrices de competencia laborales en el grupo de electrónica para el turismo, Varadero*. Matanzas.
- Yoexis Monzón Hernández. (2009). *Diseño de perfiles de competencia para puestos de trabajo del área de producción de la Fábrica de Pastas Alimenticias Cienfuegos*. Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

Anexos

Anexo # 1: Competencias más utilizadas internacionalmente.

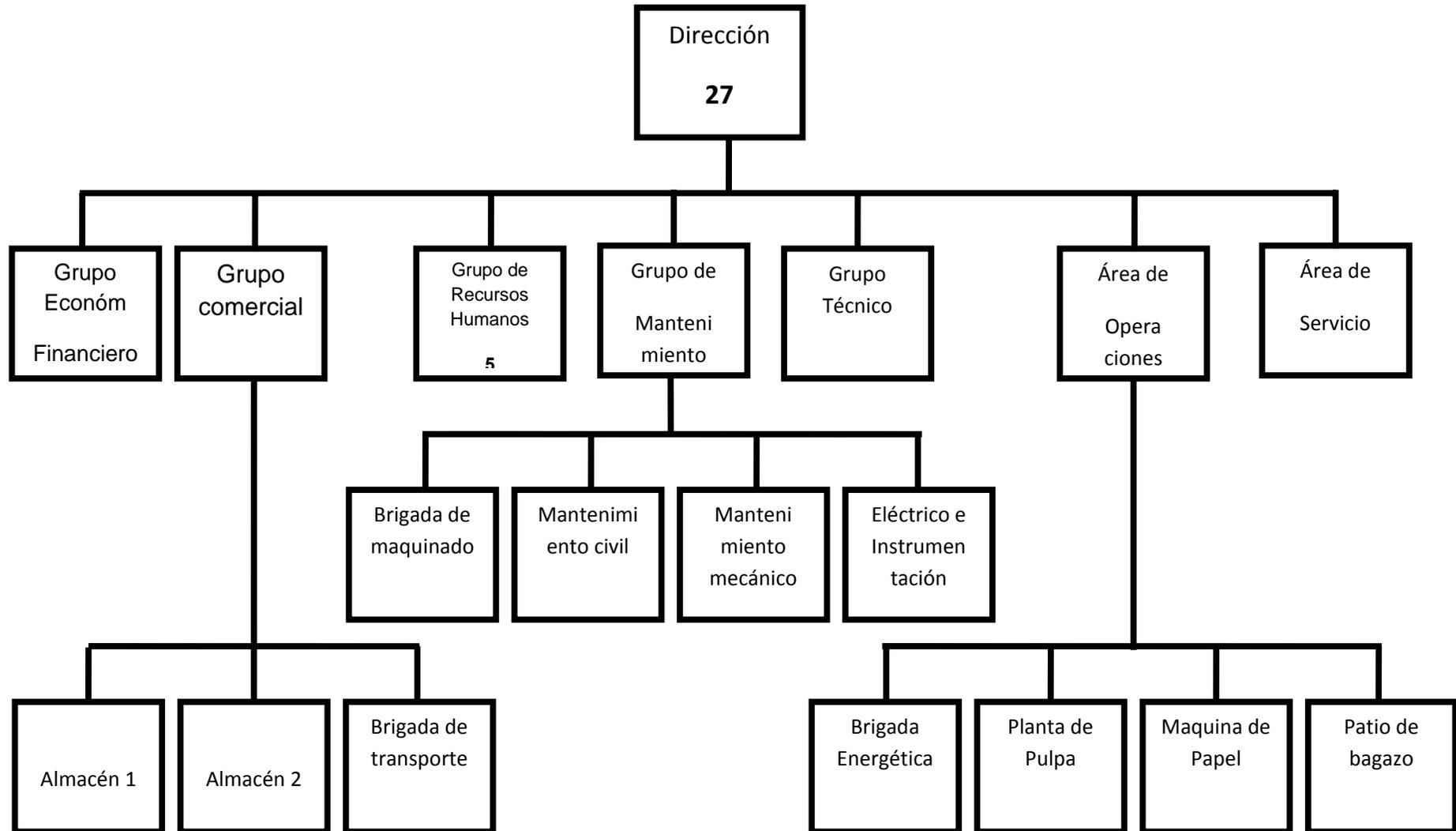
1. Orientación a los resultados
2. Orientación al cliente
3. Habilidad de convencer
4. Comunicación
5. Flexibilidad
6. Trabajo en equipo
7. Liderazgo
8. Capacidad analítica
9. Visión estratégica
10. Conocimiento tecnológico
11. Preocupación por la calidad
12. Habilidad interpersonal
13. Auto confianza
14. Multifuncionalidad
15. Honestidad
16. Pensamiento Critico
17. Creatividad
18. Orientación a la superación
19. Energía
20. Optimismo

Anexo 2: Proceso de Formación de la hoja de papel

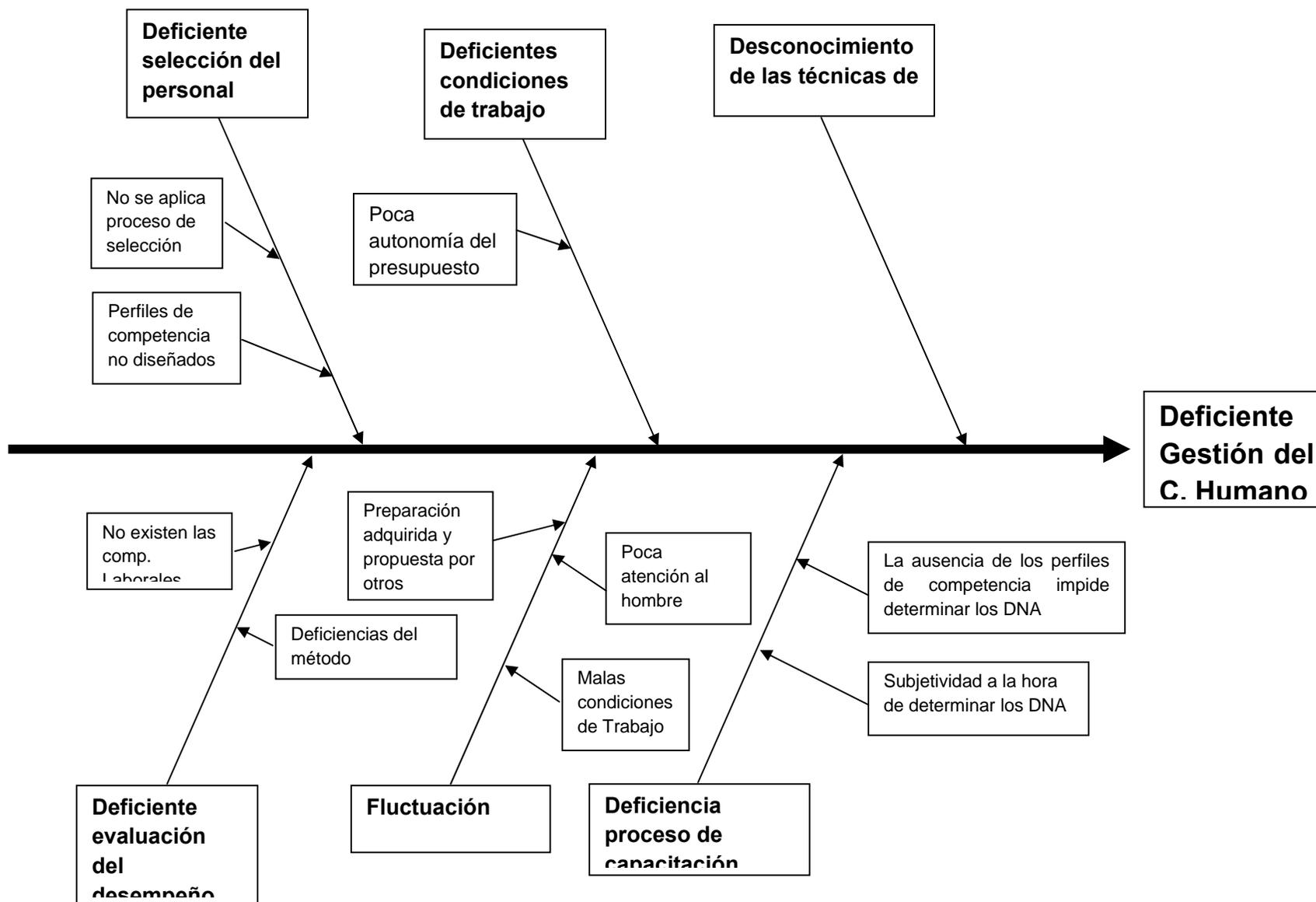


Anexo 3:

ORGANIGRAMA UEB PAPELERA DAMUJI 2010



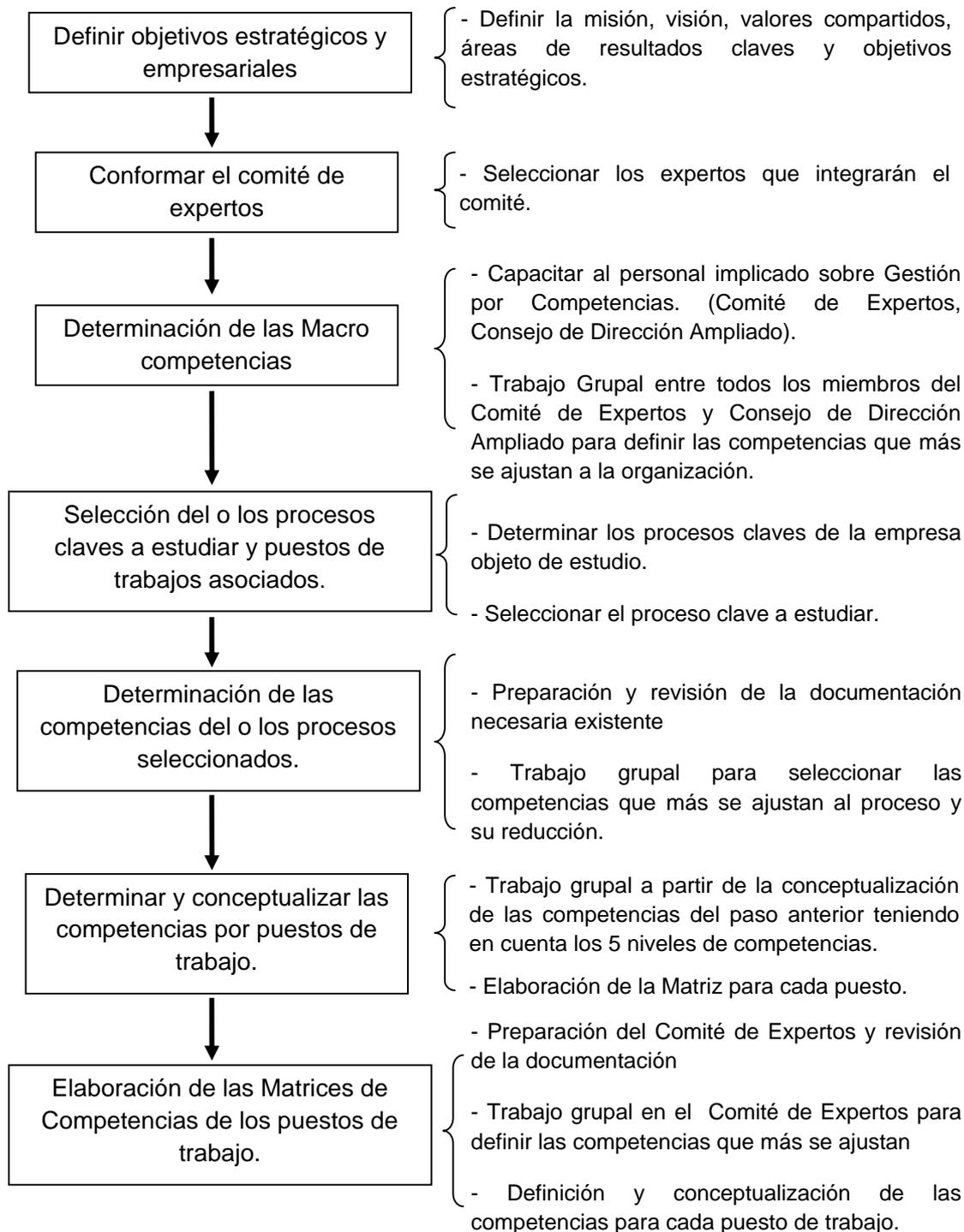
Anexo 4: Diagrama Causa Efecto.



Anexo 5: Resultados del método de expertos.

No	Causas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc %
1	Deficiente selección del personal	X	X	X	X	X	X	X	100,00
2	Deficientes condiciones trabajo	X		X		X			42,86
3	Desconocimiento de las técnicas de G.R.H.		X				X		28,57
4	Deficiente evaluación del desempeño		X	X	X	X		X	71,43
5	Fluctuación Laboral				X				14,28
6	Deficiencia proceso de capacitación	X		X	X		X		57,14

Anexo 6: Procedimiento para confeccionar las Matrices de Competencia Laborales (Yaniel Santos, 2007). Modificado.



Anexo 7: Método de Expertos para determinar las Macro Competencias.

NO.	COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣAi	Δ	Δ ²	Selección
1	Orientación a resultados	1	3	1	2	1	3	1	12	-15,9	251	si
2	Liderazgo	3	1	4	1	2	1	3	15	-12,9	165	si
3	Flexibilidad	7	6	7	6	7	5	6	44	16,14	261	
4	Preocupación por la calidad	2	2	2	4	3	2	1	16	-11,9	141	si
5	Confiabilidad	5	7	3	7	5	6	4	37	9,143	83,6	
6	Profesionalidad	4	4	5	3	6	7	5	34	-11,9	141	si
7	Mejoramiento Continuo	6	5	6	5	4	4	7	37	9,143	83,6	
									195		1126	

Fórmulas
$\Sigma Ai = \Sigma En$
$\Delta = \Sigma Ai - T$
$T = \Sigma \Sigma Ai / k$
$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$
Términos
k- Numero de características = 7
m- Numero de expertos = 7
w- Coeficiente de concordancia

T= 27,9 criterio de comparación que se utiliza para seleccionar las competencias que se desean obtener

W= 0,82 coeficiente de concordancia entre expertos

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio y los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Las competencias mas importantes serán las que cumplan que: $\Sigma Ai < T$

**nexo 8: Método de Expertos para determinar las competencias del proceso clave.
Formación de la hoja de papel.**

No	COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣAi	Δ	Δ ²	Selección
1	Orientación a resultados.	1	3	1	2	1	1	2	11	-20,50	420	si
2	Liderazgo.	2	1	4	3	2	3	4	19	-12,50	156	si
3	Preocupación por la calidad	4	2	2	5	4	2	1	20	-11,50	132	si
4	Trabajo en Equipo.	7	8	8	6	6	5	7	47	15,50	240	
5	Profesionalidad.	3	5	6	4	3	6	3	30	-1,50	2,25	si
6	Mejoramiento Continuo.	8	7	5	7	7	8	5	47	15,50	240	
7	Autoconfianza.	5	6	7	8	8	7	8	49	17,50	306	
8	Flexibilidad.	6	4	3	1	5	4	6	29	-2,50	6,25	si
									252		1504	

Fórmulas
$\Sigma Ai = \Sigma En$
$\Delta = \Sigma Ai - T$
$T = \Sigma \Sigma Ai / k$
$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$
Términos
k- Numero de características = 8
m- Número de expertos = 7
w- Coeficiente de concordancia

T = 31,50 criterio de comparación que se utiliza para seleccionar las competencias que se desean obtener

W= 0,7 coeficiente de concordancia entre expertos

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio y los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Las competencias más importantes serán las que cumplan que: $\Sigma Ai < T$

**Anexo 9: Método de Expertos para determinar las competencias del puesto.
Jefe de Turno Maquina de Papel.**

No	COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣAi	Δ	Δ ²	Selección
1	Orientación a resultados.	6	4	3	1	7	4	8	33	-5,50	30,3	si
2	Conocimiento Técnico Profesional.	5	2	2	5	4	2	1	21	-17,50	306	si
3	Liderazgo.	1	6	1	2	1	1	2	14	-24,50	600	si
4	Habilidad de Convencer.	2	1	4	3	2	7	4	23	-15,50	240	si
5	Comunicación.	8	7	5	7	9	8	5	49	10,50	110	
6	Profesionalidad.	7	9	10	9	6	5	7	53	14,50	210	
7	Flexibilidad.	4	3	8	6	5	3	6	35	-3,50	12,3	si
8	Trabajo en Equipo.	9	10	7	10	10	9	10	65	26,50	702	
9	Visión estratégica.	10	8	9	8	8	10	9	62	23,50	552	
10	Preocupación por la Calidad.	3	5	6	4	3	6	3	30	-8,50	72,3	si
									385		2837	

Fórmulas
$\Sigma Ai = \Sigma En$
$\Delta = \Sigma Ai - T$
$T = \Sigma \Sigma Ai / k$
$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$
Términos
k- Numero de características = 10
m- Número de expertos = 7
w- Coeficiente de concordancia

T = 38,50 criterio de comparación que se utiliza para seleccionar las competencias que se desean obtener

W= 0,70 coeficiente de concordancia entre expertos

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio y los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Las competencias más importantes serán las que cumplan que: $\Sigma Ai < T$

**Anexo 10: Método de Expertos para determinar las competencias del puesto.
Operador Integral Maquina de Papel.**

No	COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣAi	Δ	Δ ²	Selección
1	Orientación a resultados.	6	5	3	4	3	6	3	30	-9,00	81	si
2	Capacidad analítica.	1	6	1	2	2	1	1	14	-25,00	625	si
3	Habilidad de convencer.	7	11	9	10	11	9	10	67	28,00	784	
4	Preocupación por la Calidad.	8	3	4	6	6	3	5	35	-4,00	16	si
5	Multifuncionalidad	4	1	2	3	4	7	2	23	-16,00	256	si
6	Profesionalidad.	11	8	10	8	10	11	8	66	27,00	729	
7	Desarrollo personal.	9	10	11	7	9	10	11	67	28,00	784	
8	Flexibilidad.	5	7	8	11	5	8	9	53	14,00	196	
9	Trabajo en equipo.	10	9	7	9	7	5	6	53	14,00	196	
10	Autoconfianza.	2	2	5	5	1	2	4	21	-18,00	324	si
11	Conocimiento Técnico Profesional.	3	4	6	1	8	4	7	33	-6,00	36	si
									429		3991	

Fórmulas	
$\Sigma Ai = \Sigma En$	
$\Delta = \Sigma Ai - T$	
$T = \Sigma \Sigma Ai / k$	
$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$	
Términos	
k- Numero de características =	11
m- Número de expertos =	7
w- Coeficiente de concordancia	

T = 39,00 criterio de comparación que se utiliza para seleccionar las competencias que se desean obtener

W= 0,74 coeficiente de concordancia entre expertos

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio y los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Las competencias más importantes serán las que cumplan que: $\Sigma Ai < T$

**Anexo 11: Método de Expertos para determinar las competencias del puesto.
Operador "A" Maquina de Papel.**

No	COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣAi	Δ	Δ ²	Selección
1	Orientación a resultados.	4	1	2	5	5	2	2	21	-18,91	358	si
2	Capacidad analítica.	5	6	3	1	4	8	3	30	-9,91	98,2	si
3	Habilidad de convencer.	6	7	5	9	7	10	9	53	13,09	171	
4	Preocupación por la Calidad.	1	2	1	2	1	1	6	14	-25,91	671	si
5	Multifuncionalidad	7	8	4	6	9	3	4	41	1,09	1,19	
6	Profesionalidad.	10	11	9	10	6	7	11	64	24,09	580	
7	Desarrollo personal.	11	9	10	7	11	9	10	67	27,09	734	
8	Flexibilidad.	9	5	8	11	8	5	7	53	13,09	171	
9	Trabajo en equipo.	3	3	6	4	3	6	5	30	-9,91	98,2	si
10	Autoconfianza.	8	10	11	8	10	11	8	66	26,09	681	
11	Conocimiento Técnico Profesional.	2	4	7	3	2	4	1	23	-16,91	286	si
									439		3564	

Fórmulas	
Σ Ai= Σ En	
Δ=Σ Ai –T	
T=ΣΣ Ai / k	
w= 12 Σ Δ ² / (m ² (k ³ -k))	
Términos	
k- Numero de características =	11
m- Número de expertos =	7
w- Coeficiente de concordancia	

T = 39,91 criterio de comparación que se utiliza para seleccionar las competencias que se desean obtener

W= 0,66 coeficiente de concordancia entre expertos

Si w>=0,5- Hay concordancia en el criterio y los expertos

Si w<0,5- No hay concordancia en el criterio de los expertos

Las competencias más importantes serán las que cumplan que: ΣAi<T

**Anexo 12: Método de Expertos para determinar las competencias del puesto.
Operador "A" de equipos de Conversión y Acabado**

No	COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣA_i	Δ	Δ^2	Selección
1	Orientación a resultados.	1	2	4	1	3	2	4	17	-18,00	324	si
2	Capacidad analítica.	5	3	3	3	9	3	3	29	-6,00	36	si
3	Preocupación por la Calidad.	2	4	1	5	2	4	2	20	-15,00	225	si
4	Creatividad	4	6	6	4	4	5	7	36	1,00	1	
5	Desarrollo personal.	7	9	9	9	7	6	8	55	20,00	400	
6	Flexibilidad.	9	8	5	7	8	7	5	49	14,00	196	
7	Trabajo en equipo.	8	7	7	6	5	9	9	51	16,00	256	
8	Autoconfianza.	6	5	8	8	6	8	6	47	12,00	144	
9	Conocimiento Técnico Profesional.	3	1	2	2	1	1	1	11	-24,00	576	si
									315		2158	

Fórmulas
$\Sigma A_i = \Sigma E_n$
$\Delta = \Sigma A_i - T$
$T = \Sigma \Sigma A_i / k$
$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$
Términos
k- Numero de características = 9
m- Número de expertos = 7
w- Coeficiente de concordancia

T = 35,00 criterio de comparación que se utiliza para seleccionar las competencias que se desean obtener

W = 0,73 coeficiente de concordancia entre expertos

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio y los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Las competencias más importantes serán las que cumplan que: $\Sigma A_i < T$

Anexo 13: Matriz de Competencia Laboral para el puesto de Jefe de Turno de Producción.

Competencias	Niveles de Competencias				
	Saber (I)	Saber Hacer (II)	Saber Ser (III)	Querer Hacer (IV)	Poder Hacer (V)
Orientación a resultados	Manifiesta pleno dominio técnico-económico del producto derivado del proceso.	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, actuando con anticipación.	Es exigente y exiguido con el resultado del trabajo, logrando comprometer a los clientes con el resultado.
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 ambiciosos pero alcanzables.
Conocimiento Técnico Profesional	Conoce las instrucciones tecnológicas y el contenido de trabajo de cada puesto de su línea, así como los parámetros e índices establecidos.	Sabe operar todos los equipos que intervienen en las operaciones de su línea, orientando a los nuevos trabajadores.	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.
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, con buena visión de las 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.
Preocupación por la Calidad	Conoce los parámetros de calidad de su puesto y línea de producción en general.	Cumple con los estándares de calidad del proceso y controla el consumo de materia prima.	Se preocupa por el cumplimiento de los parámetros de calidad del proceso en general.	Logra el cumplimiento de los parámetros de calidad del proceso en general.	Domina las exigencias de calidad del producto final para satisfacer las expectativas de los clientes.
Flexibilidad	Esta consciente de la necesidad de la gestión del cambio, con nuevos retos y modificaciones.	Asume cambios de diferentes problemas sin esfuerzos psicológicos y con rapidez.	Percibe las situaciones, interioriza el cambio y los nuevos retos, flexible, creativo, lleno de ímpetu.	Percibe la necesidad de cambiar, trasmitiéndola al colectivo con nuevos roles y situaciones de ventaja.	Se muestra optimista ante el cambio, interpreta los objetivos del mismo, así como causas y consecuencias, trasmitiéndolo a los demás.

Anexo 14: Matriz de Competencia Laboral para el puesto de operador integral Máquina de Papel.

Competencias	Niveles de Competencias				
	Saber (I)	Saber Hacer (II)	Saber Ser (III)	Querer Hacer (IV)	Poder Hacer (V)
Orientación a resultados	Manifiesta dominio técnico-económico del producto derivado del proceso.	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, actuando con anticipación.	Es exigente y exquisito con el resultado del trabajo, logrando comprometer a los clientes con el resultado.
Capacidad analítica	Domina las técnicas de análisis e interpretación de datos, información y situaciones de diversa índole, en cualquier puesto del área.	Analiza los problemas o situaciones que se presentan, aportando soluciones que resuelvan la coyuntura creada.	Posee capacidad de análisis y escucha, teniendo dominio de sus emociones y aptitudes.	Lleva a cabo una metodología o plan de acción que posibilita la erradicación de situaciones de conflicto.	Posee la capacidad de solucionar conflictos e irregularidades en el momento preciso.
Conocimiento Técnico Profesional	Conoce las instrucciones tecnológicas y el contenido de trabajo de cada puesto del proceso, así como los parámetros e índices establecidos.	Sabe operar todos los equipos que intervienen en las operaciones del proceso, orientando a los nuevos trabajadores.	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 cada puesto de trabajo.	Domina a la perfección la función de cada puesto de trabajo.
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.	Detecta 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.
Preocupación por la Calidad	Conoce los parámetros de calidad de su puesto y línea de producción en general.	Cumple con los estándares de calidad del proceso y controla el consumo de materia prima por cada puesto.	Se preocupa por el cumplimiento de los parámetros de calidad del proceso en general y de los puestos en específico.	Logra el cumplimiento de los parámetros de calidad del proceso en general y de cada puesto en específico.	Domina las exigencias de calidad del producto final para satisfacer las expectativas de los clientes.
Multifuncionalidad	Domina el manejo de todos los puestos. Tiene mente abierta para cualquier cambio, reto y modificación.	Se adapta y asume cambios de puestos 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 15: Matriz de Competencias Laborales para el puesto de Operador "A" Maquina de Papel

Competencias	Niveles de Competencias
--------------	-------------------------

	Saber (I)	Saber Hacer (II)	Saber Ser (III)	Querer Hacer (IV)	Poder Hacer (V)
Orientación a resultados	Manifiesta dominio técnico del producto que resulta del proceso.	Eleva el prestigio de la empresa cumpliendo con las exigencias de su puesto.	Lleva control estricto de la producción en su puesto, así como la calidad en el producto.	Logra satisfacer los requerimientos y expectativas del puesto de trabajo.	Es exigente y exquisito con el resultado del trabajo en su puesto de trabajo.
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 en el puesto.	Posee capacidad de análisis, teniendo dominio de sus acciones.	Implementa los Métodos o Plan de Acción existente para la erradicación de situaciones de conflicto o problemas en el cumplimiento de la producción.	Posee la capacidad de solucionar conflictos e irregularidades que se presenten en el puesto.
Conocimiento Técnico Profesional	Conoce las instrucciones tecnológicas y el contenido de trabajo de su puesto, así como los parámetros e índices establecidos.	Sabe operar con precisión los equipos del puesto.	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 el puesto de trabajo.	Domina a la perfección la función del puesto 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 para transformar el trabajo individual en un trabajo en equipo, elevando los niveles de desempeño.
Preocupación por la Calidad	Conoce los parámetros de calidad de su puesto y línea de producción en general.	Cumple con los estándares de calidad del proceso y controla el consumo de materia de su puesto.	Se preocupa por el cumplimiento de los parámetros de calidad de su puesto y del proceso en general.	Logra el cumplimiento de los parámetros de calidad del puesto y del proceso en general.	Domina las exigencias de calidad del producto que resulta de su puesto de trabajo, así como las del proceso en general.

Anexo 16: Matriz de Competencia Laboral para el puesto de Operador “A” Conversión y acabado.

Competencias	Niveles de Competencias
--------------	-------------------------

	Saber (I)	Saber Hacer (II)	Saber Ser (III)	Querer Hacer (IV)	Poder Hacer (V)
Orientación a resultados	Manifiesta dominio técnico del producto que resulta del proceso.	Eleva el prestigio de la empresa cumpliendo con las exigencias de su puesto.	Lleva control estricto de la producción en su puesto, así como la calidad en el producto.	Logra satisfacer los requerimientos y expectativas del puesto de trabajo.	Es exigente y exquisito con el resultado del trabajo en su puesto de trabajo.
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 en el puesto.	Posee capacidad de análisis, teniendo dominio de sus acciones.	Implementa los Métodos o Plan de Acción existente para la erradicación de situaciones de conflicto o problemas en el cumplimiento de la producción.	Posee la capacidad de solucionar conflictos e irregularidades que se presenten en el puesto.
Conocimiento Técnico Profesional	Conoce las instrucciones tecnológicas y el contenido de trabajo de su puesto, así como los parámetros e índices establecidos.	Sabe operar con precisión los equipos del puesto.	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 el puesto de trabajo.	Domina a la perfección la función del puesto de trabajo.
Preocupación por la Calidad	Conoce los parámetros de calidad de su puesto y línea de producción en general.	Cumple con los estándares de calidad del proceso y controla el consumo de materia de su puesto.	Se preocupa por el cumplimiento de los parámetros de calidad de su puesto y del proceso en general.	Logra el cumplimiento de los parámetros de calidad del puesto y del proceso en general.	Domina las exigencias de calidad del producto que resulta de su puesto de trabajo, así como las del proceso en general.