



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**COMPETENCIA LABORAL, COMO HERRAMIENTA
PRODUCTIVA EN PLANTA DE ESPECIALIDADES,
EMPRESA FRIGORÍFICOS DE GUATEMALA, S.A.**

Samuel Flores Guevara

Asesorado por el Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquijay

Guatemala, julio de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**COMPETENCIA LABORAL, COMO HERRAMIENTA PRODUCTIVA
EN PLANTA DE ESPECIALIDADES,
EMPRESA FRIORÍFICOS DE GUATEMALA S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

SAMUEL FLORES GUEVARA

ASESORADO POR EL ING. LEONEL ESTUARDO GODÍNEZ ALQUIJAY

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy OlympoPaiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy OlympoPaiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Cesar Leonel Ovalle Rodríguez
EXAMINADOR	Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas
EXAMINADOR	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**COMPETENCIA LABORAL, COMO HERRAMIENTA PRODUCTIVA
EN PLANTA DE ESPECIALIDADES,
EMPRESA FRIGORÍFICOS DE GUATEMALA S.A.**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, en noviembre de 2,007.

Samuel Flores Guevara

Guatemala, 11 de Mayo del 2010

Ingeniero Cesar Urquizu
Director Escuela de Ingeniería Mecánica e Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero Urquizu:

Me complace informarle que el trabajo de graduación titulado "**COMPETENCIA LABORAL, COMO HERRAMIENTA PRODUCTIVA, EN PLANTA DE ESPECIALIDADES, EMPRESA FRIGORÍFICOS DE GUATEMALA S.A.**" realizado por el estudiante universitario **Samuel Flores Guevara**, ha sido concluido satisfactoriamente.

En tal virtud y considerando que dicho trabajo cumple con los requisitos que exige la Facultad de Ingeniería, recomiendo su aprobación.

Sin otro particular me suscribo.

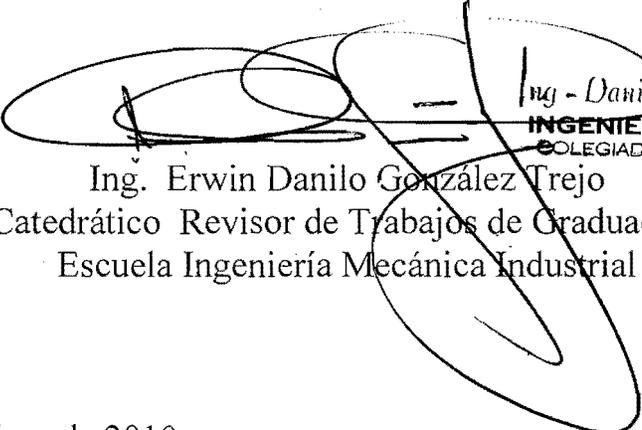

Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquijay
Asesor
Colegiado No. 6030

LEONEL ESTUARDO GODÍNEZ ALQUIJAY
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 6030



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **COMPETENCIA LABORAL, COMO HERRAMIENTA PRODUCTIVA EN PLANTA DE ESPECIALIDADES, EMPRESA FRIGORÍFICOS DE GUATEMALA S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Samuel Flores Guevara**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO NO. 6.182
Ing. Erwin Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

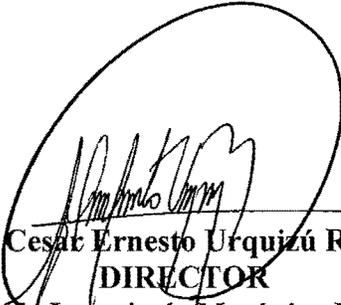
Guatemala, julio de 2010.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **COMPETENCIA LABORAL, COMO HERRAMIENTA PRODUCTIVA EN PLANTA DE ESPECIALIDADES, EMPRESA FRIGORÍFICOS DE GUATEMALA, S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Samuel Flores Guevara**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, junio de 2011.

/mgp



DTG. 228.2011.

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **COMPETENCIA LABORAL, COMO HERRAMIENTA PRODUCTIVA EN PLANTA DE ESPECIALIDADES, EMPRESA FRIGORÍFICOS DE GUATEMALA, S. A.**, presentado por el estudiante universitario **Samuel Flores Guevara**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 04 de julio de 2011.

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Mi amado padre celestial, quien por misericordia me ha dado vida, inteligencia, sabiduría y fuerza para concluir mis estudios.

Mis Padres

Mario R. Flores Cristales. Alba L. Guevara Ramírez. Por el amor y apoyo incondicional que siempre me han brindado.

Mishermanas

Lesly A. Flores Guevara. Adriana. A. Flores Anzueto. Por su compañía y apoyo.

Mis familiares

A todos los integrantes de la familia Flores Cristales y la familia Guevara Ramírez.

La Universidad de San Carlos de Guatemala

Por permitirme forjar mis conocimientos.
Especialmente a la facultad de ingeniería.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por ser el pilar que me mantuvo a lo largo de la carrera para cumplir una meta más en mi vida.
Mis Padres	Porque me brindaron su apoyo incondicionalmente, durante mi carrera.
La Universidad de San Carlos	Porque darme los conocimientos necesarios para poder crecer profesionalmente.
La empresa	Por darme la oportunidad de desarrollar este trabajo de graduación
Ing. Joshua Cuevas	Por brindarme la información necesaria para realizar el presente trabajo, por su tiempo, conocimientos y consejos.
Mi asesor	El Ing. Omar Quevedo por brindarme parte de su tiempo y conocimientos, para asesorar este trabajo de graduación.
Mis amigos	Por compartir sus conocimientos, y su apoyo durante los años de estudio.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Historia de la empresa	1
1.2. Descripción de la empresa	2
1.2.1. Perfil de la compañía	3
1.2.2. Misión	4
1.2.3. Visión	5
1.3. Estructura organización de la empresa	5
1.4. Descripción de las competencias laborales	6
1.4.1. Competencias básicas	10
1.4.2. Competencias generales	13
1.4.3. Competencias específicas	15
2. DIAGNÓSTICO	17
2.1. Situación actual	17
2.2. Identificación de competencias dentro de planta especiales	19
2.3. Análisis para la identificación de competencias	22
2.3.1. Identificación de competencias básicas	27

2.3.2.	Identificación de competencias específicas	31
3.	PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN	35
3.1.	Dotación de personal por competencias laborales	35
3.2.	El rol. En el trabajo y el perfil	36
3.3.	Identificación de competencias laborales.....	42
3.3.1.	Determinación de puestos a estudiar	48
3.3.2.	Elaboración de matrices por competencias	67
4.	ESTRUCTURA GENERAL DE LA CERTIFICACIÓN	77
4.1.	Generalidades sobre la certificación ISO	77
4.2.	Certificación de las competencias.....	80
5.	MEDIO AMBIENTE	89
5.1.	Evaluación de impacto ambiental.....	89
5.1.1.	Situación ambiental actual	90
5.1.2.	Identificación de los impactos al ambiente	92
5.1.3.	Identificación de riesgos y amenazas.....	95
5.1.4.	Medidas de contingencias.....	97
5.1.5.	Plan de seguridad ambiental.....	103
5.1.6.	Plan de manejo y disposición de desechos.....	106
6.	SEGUIMIENTO	111
6.1.	Elaboración específica de matrices por seguimiento.....	111
6.1.1.	Entrevista a realizarse.....	116
6.2.	Perfil de aspirantes	119
6.3.	Capacitación genérica para el seguimiento de competencias.....	120
6.3.1.	Dotación de personal	128

CONCLUSIONES.....	129
RECOMENDACIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	133

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama estructural.....	6
2.	Seguimiento de desempeño.....	7
3.	Cuantificación competitiva.....	12
4.	Ponderación básica.....	16
5.	Fuerza laboral.....	20
6.	Segmentación fuerza laboral.....	21
7.	Análisis ocupacional.....	23
8.	Análisis conductista.....	24
9.	Análisis constructivista.....	25
10.	Segmentación básica.....	29
11.	Segmentación específica femenina.....	32
12.	Segmentación específica masculina.....	33
13.	Capacidad efectiva.....	39
14.	Formato de descripción por competencia laboral.....	44
15.	Formato de descripción de puesto.....	47
16.	Formato par desarrollo de plan de evaluación.....	69
17.	Formato para desarrollo de plan de evaluación.....	71
18.	Ejemplo listado de cotejo de actividades.....	74
19.	Ejemplo evaluación en puesto de trabajo.....	75
20.	Flujo grama de proceso.....	94
21.	Identificación de riesgos.....	95
22.	Fotografías rastro y evisceración.....	97
23.	Formato par determinación de niveles de conocimiento.....	115

24.	Ejemplo para determinar niveles de conocimiento y capacidad	117
25.	Ejemplo para programa de capacitación	119

TABLAS

I.	Fuerza laboral.....	20
II.	Segmentación de fuerza laboral.....	21
III.	Segmentación básica.....	28
IV.	Segmentación específica femenina	32
V.	Segmentación específica masculina	33
VI.	Inventario de puestos.....	49
VII.	Descripción técnica del puesto por competencias laborales (amerios)	50
VIII.	Inventario de puestos (embutidos)	54
IX.	Descripción técnica del puesto por competencias laborales (auxiliar de embutidos).....	55
X.	Descripción técnica del puesto por competencias laborales (Operador de Cutter.....	58
XI.	Descripción técnica del puesto por competencias laborales (Operador de embutidora).....	60
XII.	Inventario de puestos.....	63
XIII.	Descripción técnica del puesto por competencias laborales (clasificado filete)	64
XIV.	Inventario de puestos (picador).....	66
XV.	Fuentes comunes de aguas residuales.....	99
XVI.	Fuentes comunes de residuo	107

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
Bpt.	Bodega de materia prima
Bpt.	Bodega de producto terminado
Bpm.	Buenas prácticas de manufactura
Mdm.	Carne obtenida por molienda
cm.	Centímetro
Hr.	Hora
Lb.	Libra
Mp.	Materia prima
Mt.	Metro
Mt².	Metro cuadrado
Mt³.	Metro cubico
Min.	Minuto
Nc.	Nivel de capacidad
Nf.	Nivel de frecuencia
Ni.	Nivel de importancia
No.	Número
Ppm.	Partes por millón
Pt.	Producto terminado
Sg.	Segundo
Q.	Quetzal
Tn.	Tonelada

GLOSARIO

Acervo	Conjunto de bienes morales, culturales y/o materiales de una colectividad de personas.
Accesibilidad	Grado en el que todas las personas pueden utilizar un objeto, visitar un lugar o acceder a un servicio.
Amenaza	Riesgo es la vulnerabilidad de “bienes jurídicos protegidos” ante un posible o potencial perjuicio o daño.
Buenas prácticas	Conjunto de criterios y conceptos par proceso de manipulación de alimentos y son una herramienta fundamental para la obtención de un proceso inocuo, saludable y sano.
Bioseguridad	Acciones requeridas para minimizar los riesgos de la tecnología del DNA recombinante (Ingeniería Genética) y otras técnicas moleculares modernas.

Certificación	Emisión de un documento que atestigüe que un producto, persona o empresa se ajustan a una norma determinada.
Competencia laboral	Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo.
Codex Alimentario	Código de normas internacionales referentes a la producción y consumo seguros de los alimentos.
Cutter	Instrumento cortador consistente en una cuchilla larga dentro de una funda de metal de proporciones considerables.
Emulsión	Mezcla de dos líquidos inmiscibles de manera homogénea. Un líquido (la fase dispersa) es dispersado en otro.
Embutido	Pieza, generalmente de carne picada y condimentada con hierbas aromáticas y diferentes especias.
Frigorífico	También denominado heladera, refrigerador o nevera. Cámara frigorífica, instalación industrial donde se procesan y almacenan productos de origen animal.

Gallinaza

Excremento de las gallinas y otras aves de corral semejantes, como los pavos.

Inocuidad

Grado en que se garantiza que cualquier alimento no hará daño al consumidor.

Polivalencia laboral

Capacidad técnica de algunos trabajadores, para llevar a cabo de manera temporal y por necesidad del servicio, un puesto de trabajo distinto al que normalmente corresponde.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación establece las distintas bases y herramientas productivas para el proceso de Certificación de Competencias Laborales en una empresa productora de alimentos. Se consideró que el mayor activo de una organización es el recurso humano. Conociendo que en la actualidad las empresas deben realizar un esfuerzo continuo por mejorar el manejo, administración y gestión del mismo para la obtención de una mayor rentabilidad; es necesario abordar las distintas Competencias Laborales en los procesos centrales de control y dirección del recurso humano.

En el primer capítulo se presentan distintos aspectos e información general que describen de manera sintetizada una panorámica de la empresa en donde se desarrollan las competencias, tales como: misión, visión, estructura organizacional etc. Así como, conceptos, fundamentos y funciones sobre la gestión del recurso humano por competencia laboral, no planteándola en un contexto educativo y de sociedad, sino desde una perspectiva acotada a nivel empresarial y productivo.

En el segundo capítulo se expone al sistema laboral por Competencia, como una ventaja comparativa para el trabajador; al reconocerle competencias adquiridas aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Lo anterior, complementado en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo; acomodándolas de acuerdo a las distintas competencias por medio de un análisis conductista, constructivista y funcional.

En el tercer capítulo se identifican los diferentes perfiles que intervienen en la dotación del personal por Competencia Laboral, generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos y herramientas que forman parte de un entorno laboral; lo que influye en la interacción y aplicación de distintas tareas, por medio de una evaluación y análisis de brechas en el segmento laboral analizado.

En el cuarto capítulo se tratan conceptos, definiciones y generalidades necesarias en la certificación del recurso humano por Competencia Laboral, según requerimientos y especificaciones que sugieren las distintas normas ISO (Organización Internacional para la Estandarización).

En el quinto capítulo se da una descripción completa del medio ambiente como tal, analizando los distintos riesgos y amenazas potenciales en función de los diferentes procesos operativos en el que interviene el recurso humano, dando a conocer las diferentes y posibles amenazas, medidas de contingencias, planes de seguridad ambiental, manejo y tratamiento de desechos etc.

En el sexto capítulo se dan a conocer las distintas técnicas y métodos utilizados para la implementación de las Competencias Laborales; formulando los diferentes conceptos y criterios utilizados como punto de partida para una Certificación de Competencias Laborales.

OBJETIVOS

General

Aplicar la herramienta productiva de la Competencia Laboral, en una planta de especialidades en Frigoríficos de Guatemala, S.A.

Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del personal que labora en la planta especialidades, en relación al nivel de competitividad, aplicación y especialización de las diferentes tareas desempeñadas
2. Estudiar los diferentes tipos de competencias laborales, así como determinar los ámbitos de aplicación del recurso humano dentro de la Planta.
3. Determinar por medio del análisis ocupacional, el nivel de competencias básicas, genéricas y específicas, que existe actualmente en la planta.
4. Identificar las distintas tareas y labores desempeñadas por la segmentación de personal a analizar.
5. Elaborar y describir por medio de matrices de identificación de tareas, la aplicación y el desenvolvimiento ocupacional del segmento del personal a analizar.

6. Determinar los distintos lineamientos y requerimiento que plantea la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), con respecto a la gestión del recurso humano por Competencia Laboral.

INTRODUCCIÓN

Conociendo que el proceso de globalización ha repercutido en la economía nacional durante los últimos meses, transformando las relaciones comerciales entre los países, creando una mayor interdependencia económica y continuo avance de la ciencia y tecnología, a la cual le corresponden cambios continuos en la demanda de productos, y a éstos, a su vez, cambios en las formas de producción que sólo podrán optimizarse mediante el manejo, dirección y control adecuado del recurso humano como ventaja competitiva.

Por lo anterior en Frigoríficos de Guatemala S.A., la innovación y el desarrollo humano a su vez, son productos de un proceso de aprendizaje institucional y organizacional que justifica el estudio del recurso humano, por ende la certificación del mismo por competencia laboral.

Mientras que en el pasado la tendencia era que, buena parte de la innovación venía incorporada a la maquinaria o equipo; en la actualidad se observa una tendencia contraria, esto debido a que las innovaciones tecnológicas muchas veces vienen como sistemas abiertos, cuyo rendimiento depende de la calidad del recurso humano, como resultado de un proceso que permita obtener mano de obra calificada, con conocimientos y habilidades que el puesto de trabajo exige al empleado.

Actualmente, debido a la exigencia de los clientes y los estándares de calidad, surge la necesidad de una mejora en el departamento de almacenaje de la Empresa Papelera Internacional S.A., dedicada a la conversión de papel higiénico en todas sus variaciones, satisfaciendo clientes a nivel nacional e internacional.

La realización del presente trabajo de graduación se basa en evaluar la situación actual del sistema de almacenaje y distribución del producto terminado en el área de bodega del departamento de logística, para luego realizar la planeación para la optimización y control, proponiendo una guía para que la empresa lo implemente. La mejora a efectuar debe ser realizada en varios aspectos del área de almacenaje. Estos aspectos son: distribución física, entradas y salidas del producto a bodega, tiempo de carga, normas de seguridad en el área, entre otros.

Se presentarán las herramientas y conceptos básicos que ayudarán al desarrollo del documento. También se hace una breve descripción de los antecedentes de la empresa y su historia; esto con el propósito de evaluar la situación de la empresa para posteriormente optimizar procesos operativos de producción. Para implementar el sistema de procedimientos, se expondrá la manera de poder involucrar a las personas relacionadas ya sea directa o indirectamente, estableciendo las responsabilidades que conlleva un cambio, el trabajo en equipo, fijación de metas, todo esto con el objetivo de evaluar los resultados.

1.ANTECEDENTES GENERALES

1.1.Historia de la empresa

Frigoríficos de Guatemala S.A., fue fundada a principios de 1,972 cuando se inicia la construcción y montaje de la planta modelo en el municipio de Villa Nueva, donde actualmente se encuentra. Se le dio el nombre de “Planta Modelo” por ser la primera planta en Guatemala en implementar procesos sincronizados en línea, diseñada y montada para el beneficio de pollo; constituyéndose así, en la planta más moderna del país para ese entonces.

A nivel centroamericano fue la primera planta con procesos sincronizados en línea. Luego de seis meses dedicados a la construcción de las instalaciones y montaje de los equipos idóneos, en junio de 1972 inicia sus operaciones en el beneficio de pollo, siendo su primer gerente fundador el Sr. Servando Benavides Aguilar. Los departamentos existentes en esa época fueron muelle, evisceración y empaque. La capacidad productiva inicial en ese entonces fue de 7,000 pollos diarios con un total de 60 personas laborando en un sólo turno. No obstante y debido a la creciente demanda, en 1980 se agregan las instalaciones de las actuales áreas de empaque y administración.

A principios de 1,996 se funda la planta de especialidades, dedicada en un inicio únicamente a la elaboración de pollo saborizado; como única especialidad, dando inicio una nueva era en la producción de la planta modelo, reafirmandola de esta manera como líder en el mercado nacional.

1.2.Descripción de la empresa

En la actualidad y debido a la creciente demanda, Frigoríficos de Guatemala S.A. (FRISA) mantiene dentro de planta modelo una producción diaria de 125,000 pollos, contando con más de 750 trabajadores distribuidos en jornadas, matutina, vespertina y nocturna. Debido al proceso de globalización que ha tenido la economía nacional durante los últimos años, han transformado las relaciones comerciales entre los países centroamericanos, conformándose bloques para enfrentar con mayor fortaleza los requerimientos propios y ajenos, fomentando la apertura comercial como estrategia para su crecimiento económico.

Es por ello, que a mayor interdependencia económica y continuo avance de la ciencia y tecnología, le corresponden cambios cualitativos y cuantitativos continuos en la demanda de productos, y a estos, a su vez, cambios en las formas de producción que solo podrán optimizarse mediante: el manejo, dirección y control adecuado del recurso humano como ventaja competitiva. Es decir que las empresas que buscan el éxito deben ser capaces de reorganizarse y elaborar estrategias que les permitan enfrentar los retos del mercado tanto nacional e internacional.

La planta modelo ha dado seguimiento al programa de gestión del recurso humano por competencias laborales, avalado a nivel nacional por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad _ INTECAP _. Dicho programa de gestión pretende alcanzar un grado de certificación. El proceso de gestión del recurso humano por competencia laboral, tuvo sus inicios en el rastro, también conocido como planta grande, y pretende dar seguimiento al mismo dentro de planta de especialidades.

Esta segunda planta en mención, la cual aprincipios de 1,996, dedicada en un inicio a la elaboración de pollo saborizado; con lo que se inicia una nueva era en la producción de la planta modelo, reafirmandola de esta manera como líder en el mercado nacional. Actualmente la planta de especialidades produce variedad de productos reconocidos en el mercado nacional e internacional, comercializados bajo su marca líder Pio-Lindo. Además de proveer alimentación nutritiva y de calidad a distintos clientes a nivel nacional e internacional, tales como: Mc Donald's, Burger King, Wendy's, Pizza Hut, KentuckyFriedChicken, T'J Fridays, Walk Mark, entre otros.

La certificación de competencias laborales, dentro de planta de especialidades, entraña una ventaja para el trabajador, al reconocerle competencias adquiridas aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica, planteando modelos desarrollados en el enfoque de competencias, que apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

1.2.1. Perfil de la compañía

Frigoríficos de Guatemala S.A., es una empresa de tipo avícola posicionada en el mercado nacional a través de su marca líder *Pio-Lindo*, forma parte además de una de las corporaciones de mayor trascendencia e importancia a nivel nacional y centroamericano como lo es grupo P.A.F., conformado por tres distintas compañías bajo una misma sociedad denominada Pesca, Areca y Frisa.

Parte fundamental y esencial en la estructura organizacional de toda la corporación P.A.F. son los valores que sustentan la razón de ser y lo que la corporación quiere llegar a ser, manejando una visión y misión que se refleja en cada estructura de la mencionada organización, apoyadas en los distintos valores y principios que forman un soporte organizacional firme y sólido. Estos principios y valores son:

- Respeto
- Calidad
- Responsabilidad
- Ética
- Desarrollo Humano
- Agilidad
- Accesibilidad
- Confiabilidad

1.2.2.Misión

Proveer alimentación nutritiva y de calidad. Dentro de grupo P. A. F., la misión representa una definición del conjunto de actividades y procesos que se realizan día a día para lograr proveer alimentación nutritiva y de calidad. La misión está íntimamente ligada con la visión corporativa, las cuales se encuentran a su vez sustentadas en un código de valores y principios que van dirigidos al recurso humano que conforma los distintos equipos en cada centro de trabajo.

1.2.3. Visión

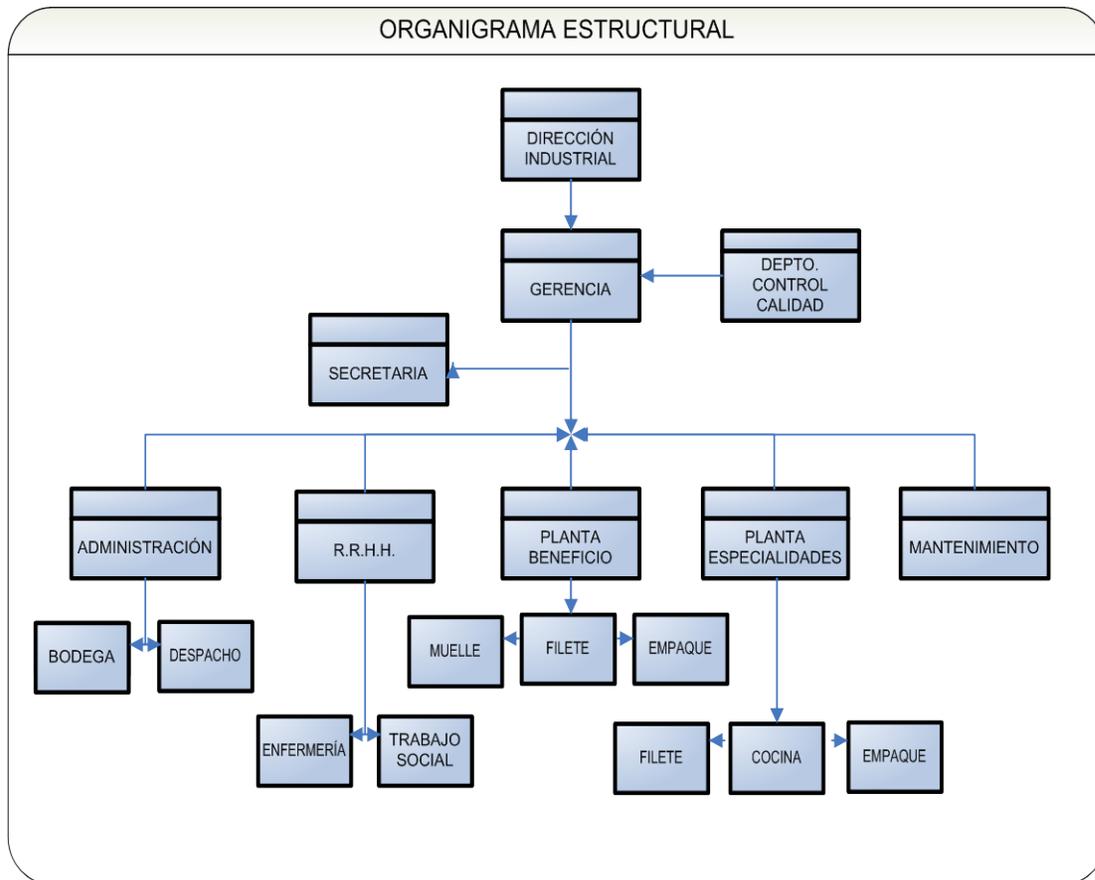
La visión corporativa de grupo P. A. F. se proyecta como una perspectiva realista y optimista del entorno en que se desempeña la organización. Crecer inteligentemente consolidarse y diversificarse; una visión dinámica que se mantiene en constante desarrollo, relacionado al recurso humano como parte fundamental de este crecimiento inteligente.

1.3. Estructura organizacional de la empresa

La estructura organizacional de FRISA, está definida por un proceso de transformación eficiente, capacitada y muy activa en un entorno de alta competitividad, orientando sus recursos a la producción y de calidad; está conformada por las siguientes secciones: dirección industrial, gerencia, departamento de control de calidad, administración, despacho, recursos humanos, planta beneficio, planta de especialidades, mantenimiento y su diversa clasificación. Siendo de importancia para efectos de aplicación del presente informe, la planta de especialidades.

Para un mejor panorama se presenta la siguiente ilustración correspondiente a la estructura organizacional de mencionada empresa. Ver Figura 1.

Figura 1. Organigrama estructural



Fuente: investigación propia, basada en organigrama antiguo de Empresa.

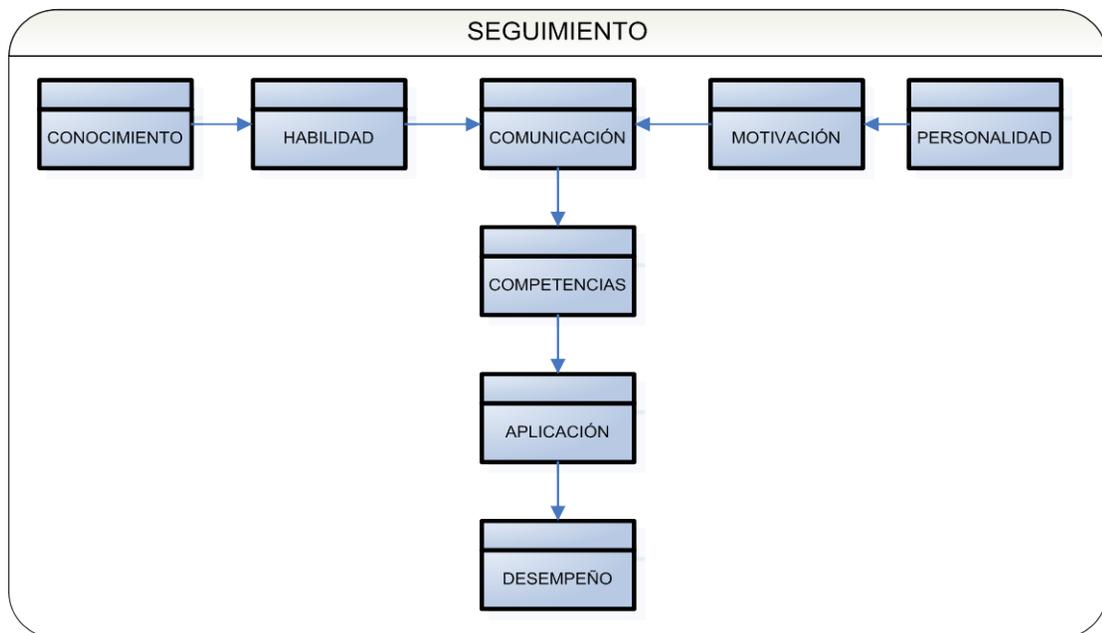
1.4. Descripción de las competencias laborales

Se distinguen dos enfoques acerca de la competencia laboral: el estructural de cómo está conformado y el dinámico notable por su energía y actividad. Ambos enfoques encierran modelos que no son excluyentes, sino que enfatizan diferentes aspectos de la competencia, que en el plano práctico de la gestión de la formación profesional pueden combinarse, sin que esto signifique necesariamente un conflicto metodológico y/o falta de congruencia en el proceso de la aplicación del modelo de gestión por competencia laboral.

Aclarado lo anterior, es importante conocer:

¿Qué son Competencias Laborales?: una primera definición es: formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo. Expresada así, el concepto no es novedoso, ya que en la historia de la formación profesional aparece con mayor o menor énfasis el término competencia, entendida bajo estos elementos. Definirlo de esta manera lo sitúa en un plano histórico, que si bien le da una base firme y difícilmente cuestionable, aparentemente no le otorga el sentido crítico o estratégico que tiene para las organizaciones, empresas y ofertantes de formación profesional, así como para los individuos y la sociedad en general. Lo anterior se puede observar en el siguiente esquema. Ver Figura 2.

Figura 2. Seguimiento de desempeño



Fuente: elaboración propia.

La definición descrita con anterioridad plantea dos facetas decisivas que le otorgan un significado importante en el contexto de la relación formación profesional y trabajo;

- a. La primera faceta que caracteriza el concepto competencia es la enumeración de un conjunto de atributos de la persona, que no se limitan al conocimiento, sino que incluyen las habilidades, actitudes, comunicación y personalidad, es decir, define a la formación de manera integral, reflejando las diferentes dimensiones que representa el acto de trabajar y no se limita al conocimiento únicamente.
- b. La segunda faceta es la relación explícita que se establece entre esos atributos y el resultado o desempeño requerido. Intenta cerrar el tradicional abismo entre la calificación, entendida como un acervo de conocimientos y habilidades, y el desempeño concreto requerido en la empresa u organización.

Es una propuesta para aumentar la posibilidad de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior de la organización.

Como bien lo demuestran los responsables del aprendizaje en las empresas, para que estos atributos culminen en resultados se requiere de una aplicación, que a su vez esté determinada por lo que la empresa haya avanzado en la gestión de recursos humanos y la organización del trabajo, en la innovación de la organización de la producción y la tecnología del producto y proceso, y en determinar sus módulos y/o segmentos de mercado donde puede desarrollar una ventaja competitiva.

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización.

Los planes de capacitación en los que participará, estarán dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la empresa.

Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmentetransferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican; aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para cualquier puesto disponible.

En los estudios realizados para identificar competencias aplicadas a distintas áreas laborales, los investigadores encontraron problemas al observar que algunas de las competencias investigadas poseían características similares independientemente de la actividad realizada. Estas clasificaciones han adoptado diferentes nombres de acuerdo al país en que se utilice, pero generalmente el contenido es el mismo. En términos generales las competencias laborales se clasifican en:

1.4.1. Competencias básicas

Éstas se definen como el comportamiento elemental que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal como son, las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, comprensión, expresión, comunicación, análisis, síntesis evaluación y transformación de los hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales. Las competencias básicas son adquiridas en forma sistemática y gradual.

En primer lugar, a lo largo de la vida ya que la persona pertenece a un grupo social determinado e interactúa dentro de un mismo sistema de normas, comportamientos y actitudes. En segundo lugar el individuo adquiere las competencias básicas en la educación formal. Cuando acude a la escuela y se prepara académicamente, aprende a leer escribir, así como a razonar, lo que implica aprender reglas de cálculo, operaciones aritméticas básicas, sumar restar, entre otras cosas.

En el mundo laboral las competencias se ponen de manifiesto en todo momento. El trabajador en el desempeño de sus labores pone en práctica capacidades como interpretar textos, redactar, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse, escuchar y trabajar en equipos constituidos por personas con diversos puntos de vista, personalidades y conocimientos.

En Guatemala, existen seis campos de aplicación de estas competencias básicas, y éstas son:

- Aplicación Matemática
- Campo de Aplicación de Lectura
- Adaptación del Ambiente
- Dominio de la Escritura
- Campo de la Comunicación Oral
- Localización de la Información

Dentro de las competencias básicas debe existir un perfil a analizar, el cual permita mantener un equilibrio en la evaluación o puntuación elemental de estas competencias. Es decir, dentro de las competencias básicas, el individuo debe ser capaz de desarrollar cualquier aspecto matemático básico, tanto de lectura y escritura; sin tener una decadencia notable en la localización de la información y comunicación oral para dar a conocer sus distintos puntos de vista.

Lo anterior se enmarca en el hecho de que todos aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado, debe coincidir y dar un balance equitativo dentro de los conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

La búsqueda y localización de un perfil de estas características, no es muy exigente pero si de suma importancia al momento de considerar a un trabajador candidato. Ya que este debe presentar un balance en todos los aspectos y características buscadas, para así poder suplir aquellas carencias que pudiera tener en algunos aspectos, con las fortalezas que este mantenga en otros campos. La siguiente tabla pretende demostrar una cuantificación de 0 a 10 en los distintos campos de aplicación básica necesaria para la identificación de este nivel de competencias. Lo anterior se puede ejemplificar de mejor manera en la siguiente ilustración. Ver figura 3.

Figura 3. **Cuantificación competitiva**

PONDERACIÓN BÁSICA						
	Matemática	Lectura	Ambiente	Escritura	Comunicación	Información
Saber	10	10		10		
Saber Ser					10	10
Saber Hacer			10			10

Fuente: elaboración propia.

1.4.2. Competencias genéricas

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

Las competencias directivas o genéricas se clasifican a su vez en estratégicas para tener la manera de competir, las cuales tienen como función primordial diseñar estrategias que produzcan valor económico; desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su productividad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

Estas competencias se pueden adquirir de forma autodidacta, por experiencia obtenida en el centro de trabajo y pueden mejorar a través de programas de capacitación y educación; de igual manera existen listados de competencias genéricas que han sido identificadas a diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Estos campos de competencias genéricas determinados a nivel nacional guatemalteco son:

Campo 1. Planificación de actividades:este campo agrupa las competencias que debe poseer el trabajador mediante las cuales logra la definición de los objetivos, políticas, el establecimiento y cumplimiento de las metas, la ordenación y eficiencia de los recursos, financieros, materiales y humanos, la determinación de los métodos u las formas de organización, así como el establecimiento de estándares de tiempo, calidad, servicios etc.

Campo 2. Calidad en el trabajo:en este campo se agrupan las competencias que permiten al trabajador cumplir con sus funciones de acuerdo a estándares que pueden ser mejorados en forma continua.

Campo 3. Administración de Actividades:las funciones en este campo, requieren que el trabajador posea conocimientos y experiencias para analizar y diseñar el sistema de control y dirección, así como los procesos y procedimientos con el propósito de administrar las actividades de una o varias áreas asignadas.

Campo 4. Administración de la Información:el manejo de la información, produce cambios fundamentales que tienen implicaciones de largo alcance para toda la organización. En este campo se agrupan las competencias que debe tener el trabajador para recibir, transformar, transmitir datos y generar información.

Campo 5. Trabajo en Equipo: el campo del trabajo en equipo, agrupa las competencias que requieren que el trabajador comparta y estimule las acciones de dar y recibir información, cosas, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios. Este fomenta la solidaridad entre compañeros y comparte logros y dificultades.

Campo 6. Servicio al Cliente: en este campo se agrupan las competencias necesarias para atender al cliente interno y externo brindando productos o servicios que permiten satisfacer sus necesidades y expectativas.

Campo 7. Productividad en el Trabajo: este campo agrupa las competencias que debe poseer el trabajador, ya que en forma eficiente y eficaz optimiza los recursos para brindar productos y servicios de calidad con mínimos costos e incrementos de beneficio.

Campo 8. Innovación en el Trabajo: este campo, agrupa las competencias que se manifiestan en el trabajador que propone ideas, mecanismos, estrategias y técnicas para sobrepasar el estándar de desempeño. Introducir modificaciones a productos o servicios mejorados o nuevos y a procesos operativos o métodos de servicio.

Campo 9. Uso de la Tecnología: el uso de la tecnología, agrupa las competencias relacionadas con el manejo y utilización de maquinaria, equipo y herramientas y programas operativos para mejorar la productividad y calidad en el trabajo, relacionados especialmente con actividades de comunicación y producción de la organización.

1.4.3. Competencias específicas

Son comportamientos laborales de índole técnicos, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica específica que se encuentra en función productiva para el área funcional.

Las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, es además el resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquiridos conocimientos sobre el procedimiento a utilizar el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto en la misma.

Estas competencias crean valor para una organización, ya que la diferencian de las demás, creando una ventaja competitiva. Por esta razón su identificación debe realizarse específicamente para cada área de competencia.

Para citar un ejemplo y poder entender los distintos tipos de competencia, se presenta la comparación entre un herrero y una secretaria. Ver Figura 4.

Figura 4. **Ponderación básica**

DESCRIPCIÓN			
	Competencias		
	Básica	Genérica	Específica
	Matemática	Servicio Cliente	Aplicada
Herrero	05	04	Soldar
Secretaria	10	10	Mecanografiar

Fuente: elaboración propia.

2.DIAGNÓSTICO

2.1.Situación actual

Antecedentes: en Frigoríficos de Guatemala S. A., la innovación a su vez es producto de un proceso de aprendizaje institucional y organizacional, en la que intervienen factores del orden institucional como cultura organizacional, relaciones laborales e influencias del entorno. Esta a su vez, interviene en el aprender por hacer y por explorar, la base de conocimientos acumulados en el tiempo, el acto de creación y la necesidad de desaprender u olvidar rutinas o acciones que dejan de ser funcionales o que quizá nunca lo han sido. Dentro de su planta modelo se ha dado seguimiento al programa de gestión del recurso humano por competencias laborales, avalado a nivel nacional por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP). Dicho programa de gestión pretende alcanzar un grado de certificación.

El proceso de gestión del recurso humano por competencia aboral, tuvo sus inicios en el rastro, también conocido como planta grande, y pretende dar seguimiento al mismo dentro de planta de especialidades, con el firme propósito de entrañar una ventaja comparativa para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica, planteando modelos desarrollados, los cuales apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, transformando el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Identificación de necesidad: la necesidad de un programa que de los lineamientos y fundamentos teóricos, aplicados a un campo práctico laboral dentro de planta de especialidades, es de importancia, debido a que distintos contenidos buscan y persiguen la integración en las tareas que cualquier persona tiende a evolucionar y desarrollar siguiendo la lógica del mercado y de las trayectorias de innovación en tecnología y organización de la producción, con la especificidad del ámbito de la organización de las tareas y funciones, en la gestión del recurso humano por competencias laborales.

Esto implica que dentro de planta especialidades, se necesite contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tengan los conocimientos técnicos, pero además tengan la capacidad de lograr un objetivo o resultados en un contexto dado, porque hay que recordar que lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, si no que la diferencia es, la calidad del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo. Justificación: partiendo que el mayor activo de una organización es el recurso humano, y conociendo que en la actualidad las empresas deben realizar un esfuerzo continuo por mejorar el manejo, administración y gestión del mismo para la obtención de una mayor rentabilidad; que aborde la aplicación de las distintas competencias laborales en los procesos centrales de control y dirección del recurso humano.

De igual manera conociendo, que la diferencia entre una empresa y otra, es la calidad del recurso humano, lo cual genera una ventaja competitiva de innovación. De lo anterior, la justificación del estudio del recurso humano y por ende la certificación del mismo por competencia laboral.

En el pasado la innovación venía incorporada a la maquinaria o equipo, y los sistemas de organización (estudios de tiempos y movimientos, por ejemplo) se introducían como técnicas cerradas, poniendo el capital intelectual de la organización bajo dominio directo de la gestión.

En la actualidad se observa una tendencia contraria, debido a que las innovaciones tecnológicas muchas veces vienen como sistemas abiertos, cuyo rendimiento depende de la capacidad de aprendizaje de los usuarios de los mismos, dicho en otras palabras, de la capacidad del recurso humano en el control de estas innovaciones que aportan a los distintos procesos productivos que se ponen en marcha día a día en FRISA.

2.2. Identificación de competencias dentro de planta especialidades

La identificación de las distintas competencias laborales que pueden darse en un área de trabajo definida es de suma importancia, esto debido a la trascendencia que estas pueden llegar a tener en el nivel de vida y desenvolvimiento laboral, cultural, familiar y social; de los distintos empleados que existen dentro de planta modelo. La evaluación de estas competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales.

Segmentación: en la actualidad, 188 personas laboran dentro de planta de especialidades, distribuidos en jornadas diurna y vespertina.

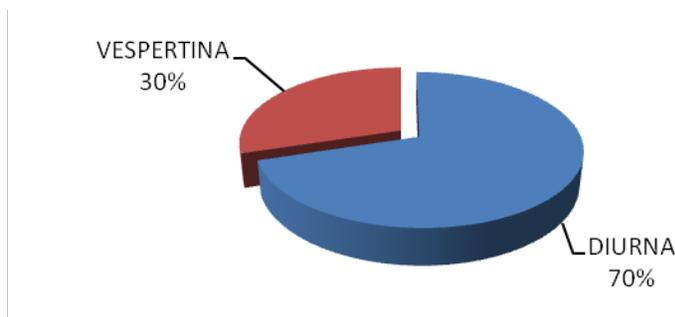
Tabla I. **Fuerza laboral**

Jornada	Duración	Horario	Cantidad Personal	%
Diurna	8 hrs	06:00 a 14:00 hrs	132	70%
Vespertina	7 hrs	14:00 a 21:00 hrs	56	30%
			188	100%

Fuente: tabulación e investigación propia.

- De donde, el turno diurno concentra un 70 % de la fuerza laboral de la planta (Ambos Sexos). Esto debido al funcionamiento de 2 departamentos más de trabajo en comparación al turno vespertino;
- Mientras que el turno vespertino concentra un 30 % del personal (Ambos Sexos).

Figura 5. **Fuerza laboral**



Fuente: elaboración propia. Datos tabulados en tabla No1.

Las 188 personas que laboran actualmente en planta especialidades, se encuentra segmentado por sexo de la siguiente manera.

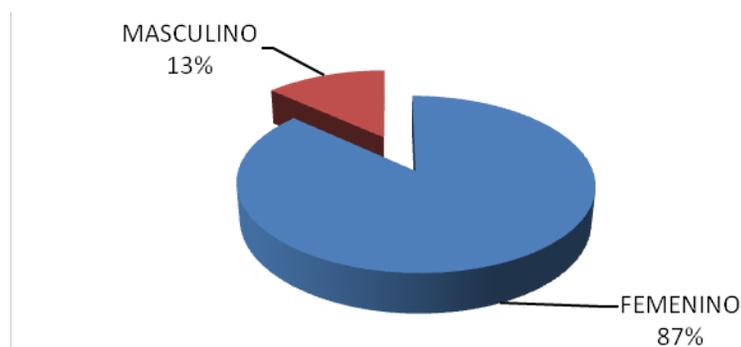
Tabla II. **Segmentación de fuerza laboral**

Jornada	Cantidad Personal	Femenino	%	Masculino	%	
Diurna	132	115	87%	17	13%	100%
Vespertina	56	48	86%	8	14%	100%
		163		25		

Fuente: tabulación e investigación propia.

- De donde, el 87% del personal está comprendido por personal de sexo femenino. Esto debido a la facilidad que se encuentra en este sexo desarrollar tareas y trabajos manuales, minuciosos y de agilidad;
- Mientras que el 13% restante, es personal de sexo masculino. Esto debido a la importancia de elaborar y distribuir cargas de trabajo, tales como: movimiento de materiales, materias primas, carga y descargas mecánicas.

Figura 6. **Segmentación de fuerza laboral**



Fuente: elaboración propia. Datos tabulados en tabla No. II.

2.3. Análisis para la identificación de competencias

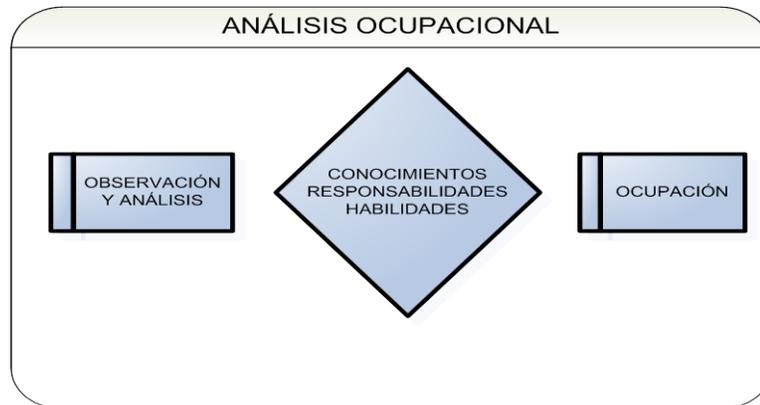
Análisis Ocupacional: la identificación de los contenidos de las ocupaciones se derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajos a fin de establecer diferentes niveles de remuneración. Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo derivaron en las categorías de clasificaciones de trabajadores para efectos de negociación colectiva.

A comienzos del siglo XX, se referían a categorías como "trabajador", "empleado", "capataz", "supervisor", "gerente"; reflejando así, el estado de la organización del trabajo. Posteriormente las descripciones aparecieron muy ligadas a la lógica de los puestos de trabajo descritos; apegadas a la descripción exhaustiva pero también incluyendo un alto ingrediente jerárquico; diferenciando el trabajo de planta, del trabajo de oficina.

Con el tiempo las clasificaciones fueron adquiriendo complejidad; su creciente importancia en la negociación salarial ocasionó la intervención del estado para su definición. Cada vez más, nuevas ramas de producción fueron objeto de clasificación y la mayor cantidad de definiciones disponibles desembocó en el perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo.

Se diseñaron y establecieron un conjunto de métodos para ponderar diferentes factores de incidencia que pretendían establecer la complejidad y profundidad de un puesto de trabajo de modo que se pudieran especificar las características educativas, habilidades, destrezas y aún, condiciones físicas de los candidatos, (ver Figura 7).

Figura 7. Análisis ocupacional



Fuente: elaboración propia.

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo; así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores, han delatado la obsolescencia de los métodos "científicos" de análisis de puestos.

La alta especificación de tales análisis riñe con la flexibilidad requerida en el desempeño eficiente.

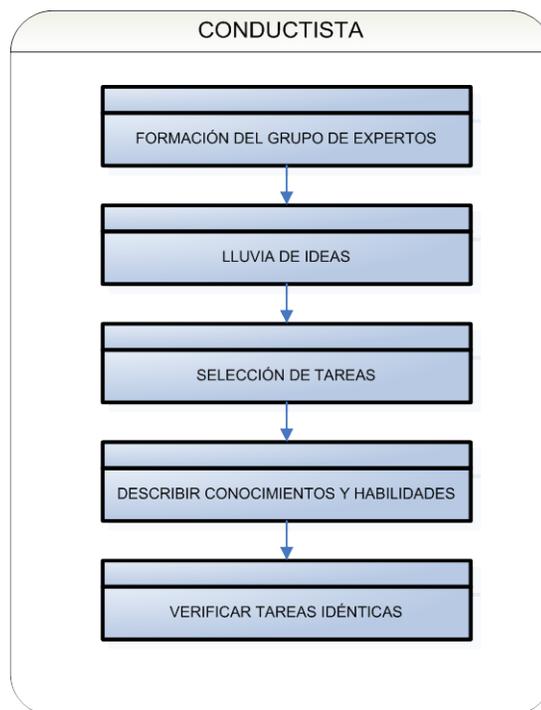
La fragmentación de actividades propias del análisis de puestos, no va con la polivalencia y mayor participación exigida. La tradicional diferenciación entre quien hace y quien decide, se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo autónomos y en la disminución de los niveles medios, típica de las estrategias de aplanamiento organizacional. Se han perfeccionado varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación.

En la actualidad existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, pero para identificarlas utilizaremos los análisis conductista, constructivista y funcional:

- a. Análisis conductista: este método pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas ocupacionales que demanda el mercado de trabajo.

El modelo conductista se basa en el conocimiento de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general, el procedimiento para desarrollarlo se puede apreciar en la figura 8.

Figura 8. Análisis conductista

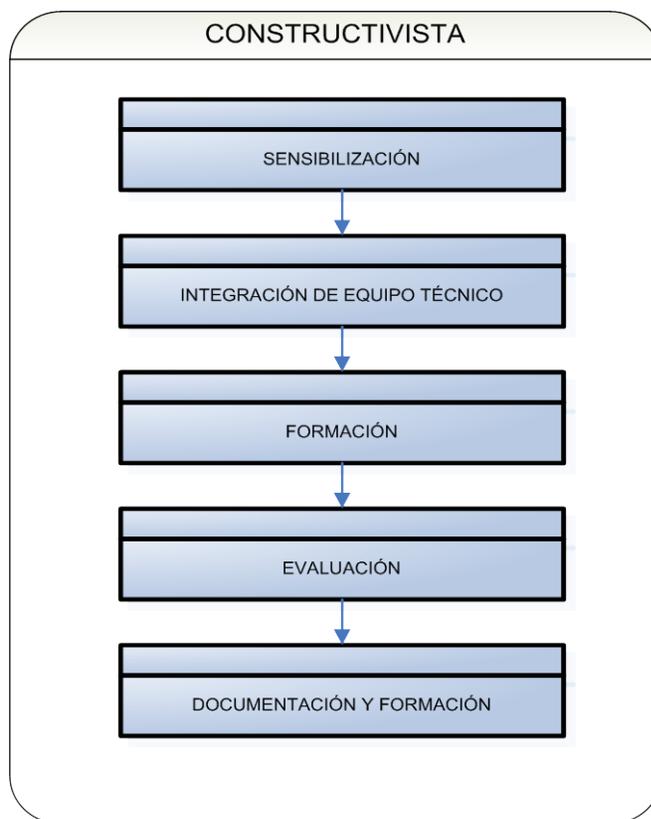


Fuente: elaboración propia.

- b. Enfoque constructivista: toma a la persona como un ser integral, induciendo la teoría a través de la práctica. Éste modelo evalúa lo que las personas saben y partiendo de esta evaluación realiza un programa de formación que se va desarrollando conforme a lo que la persona va aprendiendo.

A diferencia del análisis ocupacional, esta metodología promueve la participación de los trabajadores en los procesos de enseñanza y aprendizaje, concibiendo la formación como continua y permanente.

Figura 9. **Análisis constructivista**



Fuente: elaboración propia.

- c. Análisis funcional: es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre. En Guatemala existen 5 niveles de aplicación para estas ocupaciones.

Nivel 1. Competencia: en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Nivel 2. Competencia: en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

Nivel 3. Competencia: en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad, autonomía y provisión.

Nivel 4. Competencia: en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal.

Nivel 5. Competencia: que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos.

2.3.1. Identificación de competencias básicas

Éstas fueron investigadas en base al comportamiento elemental que posee y demuestra un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal como son, las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, comprensión, expresión, comunicación, análisis, síntesis evaluación y transformación de los hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales. Estas competencias básicas son adquiridas en forma sistemática y gradual.

En primer lugar, a lo largo de la vida. Esto debido a que todo el personal que labora dentro de planta especialidades, pertenece a un grupo social determinado e interactúa dentro de un mismo sistema de normas, comportamientos y actitudes.

En segundo lugar, la identificación del individuo, ya que este posee las competencias básicas en la educación formal. Estas se enmarcan dentro del personal de planta especialidades, en el hecho de acudir a la escuela y prepararse académicamente, aprendiendo a leer, escribir, así como a razonar, lo que implica aprender reglas de cálculo, operaciones aritméticas básicas, sumar restar, entre otras cosas.

Partiendo de lo antes mencionado se determinó, que dentro de la planta especialidades, el 100% del personal es alfabeta. Y este a su vez esta desglosado en la siguiente tabla

Tabla III. **Segmentación básica**

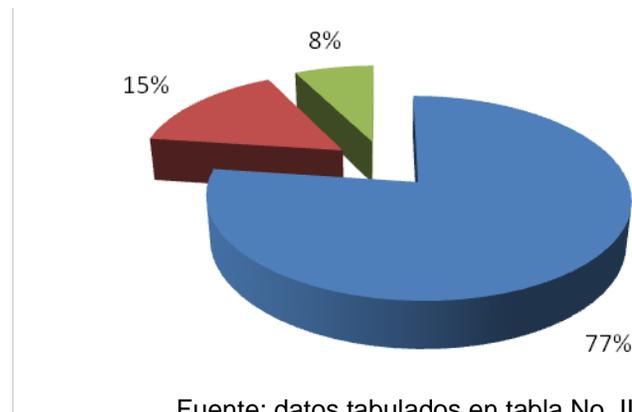
Nivel de educación	Cantidad personal	%
Primaria	145	77%
Secundaria	29	15%
Diversificado	14	7%
	188	100%

Fuente: tabulación e investigación propia.

- El 77% del personal; se encuentra en el nivel de educación primaria;
- Mientras el 15% del personal, se encuentra en el nivel de educación básico o de secundaria;
- Mientras que el 7% del personal, se encuentra en un nivel de educación diversificado.

En esta misma clasificación, se encuentra el 3% de personal, que terminó el nivel diversificado y posee un título.

Figura 10. Segmentación básica



La diversidad de las competencias básicas, analizadas dentro de planta especialidades se manifiesta en todo momento. Esto debido a que el trabajador en el desempeño de sus labores pone en práctica capacidades como interpretar textos, redactar, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse, escuchar y trabajar en equipos constituidos por personas con diversos puntos de vista, personalidades y conocimientos. En la planta especialidades, estas competencias básicas se aplican en distintos campos de competencia básica, los cuales son:

- Campo de Aplicación Matemática
- Campo de Aplicación de Lectura
- Campo de Aplicación de Escritura
- Adaptación del Ambiente
- Campo de la Comunicación Oral
- Localización de la Información

Sin embargo, dentro de estas competencias básicas debe existir dentro de los perfiles a analizar, un equilibrio que permita mantener una evaluación o puntuación elemental de estas competencias.

Dicho esto de otro modo, dentro de las competencias básicas, el individuo debe ser capaz de desarrollar cualquier aspecto matemático básico, tanto de lectura y escritura; sin tener una decadencia notable en la localización de la información y comunicación oral para dar a conocer sus distintos puntos de vista.

Esto se enmarca en el hecho de que todos aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado, debe coincidir y dar un balance equitativo dentro de los conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

En la búsqueda y localización de un perfil de estas características, no es muy exigente pero si de suma importancia al momento de considerar un trabajador candidato. Ya que este debe presentar un balance en todos los aspectos y características buscadas, para así poder suplir aquellas carencias que pudiera tener en algunos aspectos, con las fortalezas que este mantenga en otros campos. Por lo que se puede definir que en el nivel de competencias básicas, el 100% del personal de planta modelo, debe ser capaz de manejar las distintas cualidades básicas necesarias para desempeñar su labor. Manteniendo un equilibrio entre el saber, saber ser y saber hacer; aplicado a los distintos campos descritos con anterioridad.

Cabe mencionar y resaltar que estas cualidades, se encuentran en función de las distintas labores que cada persona realiza, y la exigencia de otro adicional

a las competencias básicas, entra en la clasificación de las competencias específicas, como lo veremos a continuación.

2.3.2. Identificación competencias específicas

Debido a que estas competencias, son comportamientos laborales de índole técnicos, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica específica que se encuentra en función productiva para el área funcional, esto puesto que las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia.

Es además el resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquiridos conocimientos sobre el procedimiento a utilizar el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto en la misma. Estas competencias crean valor para una organización, ya que la diferencian de las demás, creando una ventaja competitiva. Por esta razón su identificación debe realizarse específicamente para cada área de competencia. Dentro de la planta especialidades, estas competencias son las designadas en intervenir en los procesos de manera directa y específica con un grado un poco más elevado de responsabilidad, compromiso y dedicación en ciertos puestos estratégicos a nivel operacional.

Especialización femenina: de 163 personas de sexo femenino (el 100%), que labora dentro de la planta de especialidades, únicamente una minoría del mismo desarrolla actividades con alto grado de confiabilidad y responsabilidad en comparación al resto de este personal. Partiendo de ahí la segmentación básica y específica respectivamente; esto se puede apreciar en la siguiente tabla de segmentación femenina.

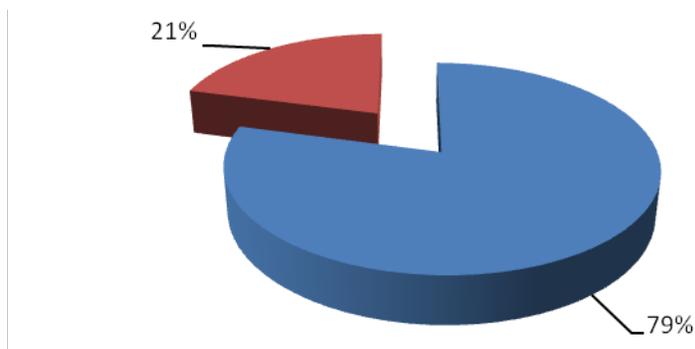
Tabla IV. **Segmentación específica femenina**

Descripción	Cantidad Personal	%
Básica	129	79%
Específica	34	21%
	163	100%

Fuente: tabulación e investigación propia.

- Únicamente el 21.45% de este, desarrolla actividades con un grado de responsabilidad, importancia y especialización elevado; esto debido a que intervienen de manera directa con un grado mayor de responsabilidad y compromiso dentro de los procesos;
- Mientras que el 79.95% restante de personal femenino, se dedica a realizar labores importantes pero en su mayoría complementarias. Esto se puede apreciar en la siguiente tabla.

Figura 11. **Segmentación específica femenina**



Fuente: datos tabulados en tabla No. IV.

Especialización Masculina: del 100% (25 personas) de sexo masculino (como se puede apreciar en la tabla 3).

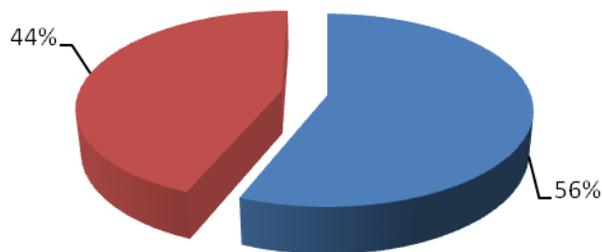
Tabla V. **Segmentación específica masculina**

Descripción	Cantidad Personal	%
Específica	14	56%
Básica	11	44%
	25	100%

Fuente: tabulación e investigación propia.

- El 56% de este, desarrolla actividades con un grado de responsabilidad, importancia y especialización elevado; esto debido a que intervienen de manera directa dentro de los procesos, con un grado mayor de responsabilidad y compromiso mayor al resto de personal operativo;
- Mientras que el 44% restante de personal masculino, se dedica a realizar labores con un grado relativo de importancia y complementario.

Figura 12. **Segmentación específica masculina**



Fuente: datos tabulados en tabla No. V.

3.PROPUUESTA E IMPLEMENTACIÓN

3.1.Dotación del personal por competencias laborales

Las organizaciones de éxito como Frigoríficos de Guatemala, están conscientes en que es útil valorar al talento que poseen los recursos humanos dentro de cualquier proceso y por ello se hace necesaria la identificación de competencias, haciendo de esta manera más eficiente las funciones que abarca la gestión.

Un punto clave será la generación de competencias esenciales y necesarias en los trabajadores, a través de la formación de los mismos en los aspectos prioritarios de los procesos productivos y en los nuevos paradigmas del mundo empresarial actual. Las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno.

Se crearon estructuras en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc., dada la necesidad de la organización por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Se ha creado una demanda de competencias, entidades con la capacidad de comprender, procesar y aplicar un gran número de informaciones en rápido cambio.

La interacción social, en los equipos de trabajo, hace que sean muy valoradas las habilidades para comunicarse efectivamente. La creciente importancia de los servicios, no solo como generadores de empleo, sino como indicadores de la calidad de la relación comercial, ha hecho que se demanden competencias de negociación y atención a los clientes internos y externos.

La formación basada en competencias parte de reconocer todos los cambios y necesidades descritosse acercan más a la realidad del desempeño ocupacional requerido por los trabajadores. Pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño, permitiendo trabajadores integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar, con formación de base amplia que reduce el riesgo de obsolescencia en sus conocimientos.

Formar por competencias implica "ir más allá", sobrepasar la mera definición de tareas, ir hasta las funciones y los roles. Facilitar que el individuo conozca los objetivos y lo que se espera de él.

3.2.El rol en el trabajo y el perfil

El puesto de trabajo es el lugar asignado para cumplir una tarea o función. Este puesto está integrado por cinco elementos esenciales:

- a. Problemas a resolver: apunta al nivel de complejidad de la tarea a realizar, para lo cual se requieren ciertas capacidades, conocimientos y destrezas;

- b. Tareas a realizar: rutinas y destrezas necesarias para resolver en forma práctica y sencilla los problemas;
- c. Rol a cubrir: conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función. Implica la ubicación psicosocial del trabajador;
- d. Posición dentro de la estructura formal: ubicación dentro del organigrama de la empresa (gerente, jefe, empleado, etc.);
- e. Características culturales de la organización: tipo de empresa, sus creencias, valores, etc.

Para la elaboración de un perfil necesitamos dos tipos de información: la del selector y la del postulante. Una primera tarea para elaborar un perfil consiste en determinar qué tarea deberá hacer el candidato. Es lo que se llama los requisitos, y que por ejemplo son los que aparecen en los avisos pidiendo personal con tales o cuales funciones. Luego, se estudia al candidato para ver si puede cumplir esa tarea.

Cuando se presenta un candidato que responde al perfil acordado, la tarea consiste en seguir trabajando sobre algo ya iniciado con el candidato. Los aspectos que se requiere conocer para la mejor realización de la tarea de selección son las características, las condiciones, los conocimientos y las destrezas requeridos, y constituyen el esqueleto de la posición a cubrir. Existen siete niveles de complejidad en las demandas de un puesto, que se corresponden con los niveles de desarrollo de la capacidad humana. Estos son:

Nivel 1. Juicio directo o sensorio-motor: comprende tareas que requieran trabajar con materiales o personas; como operario, recepcionista, portero, etc., o cualquier tipo de tarea básica.

Nivel 2. Acumulación diagnóstica o imaginativo-simbólica: comprende tareas que requieren el manejo de conceptos y palabras, como por ejemplo un evaluador, un analista de laboratorio, etc. El selector investigará aquí funciones intelectuales de análisis y síntesis.

Nivel 3. Caminos alternativos: cuando la tarea requiere afrontar problemas de cierta complejidad para los que puede haber caminos alternativos.

Nivel 4. Procesamiento en paralelo: tareas donde hay que atender varias cosas. Por ejemplo, un gerente zonal que debe atender a varias sucursales de un banco.

Nivel 5. Sistemas unificados totales: son tareas de alta complejidad, integradas por totalidades unificadas (marketing, producción, administración) que deben encararse como un todo.

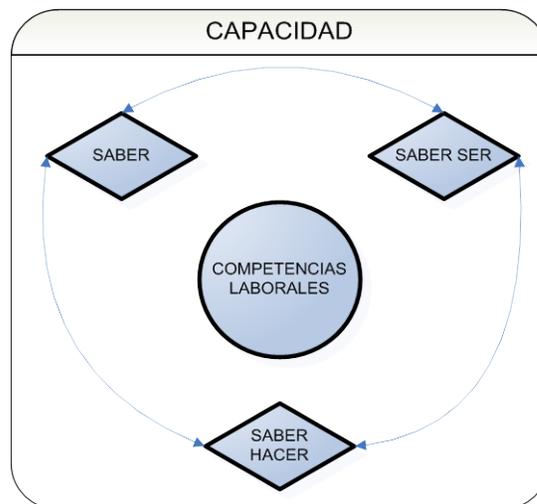
Nivel 6. Acumulación diagnóstica mundial: es altamente complejo y abstracta, donde se analizan las unidades de negocio en el contexto internacional, lo que supone un análisis del mundo en relación con variables y tomando en cuenta la configuración propia de cada país.

Nivel 7. Requiere trabajar con alternativas paralelas: elegir la más adecuada para cada situación, lo que supone capacidad de análisis, de síntesis, abstracción, generalización, anticipación y decisión.

El anterior es el más alto nivel de complejidad y corresponde a ejecutivos de una gran corporación, multinacional o trasnacional.

El perfil se construye revisando la tarea, determinando el nivel de complejidad requerido según sus características, y las expectativas de la empresa con respecto a la posición y la estructura jerárquica en que deben incluirse, como se muestra en el siguiente esquema. Ver Figura 13.

Figura 13. **Capacidad efectiva**



Fuente: elaboración propia

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la gestión de recursos humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

¿Qué se busca en la descripción de Puestos?

- "Qué hacen": busca obtener las tareas, funciones o actividades que ejecutan los trabajadores en el desempeño del puesto;
- "Cómo lo hacen": recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea;
- "Para qué lo hacen": objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea. Junto a esto se han de especificar los requisitos y calificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito. Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

Reclutamiento: el análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información, sobre las características que debe poseer el candidato para ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad, a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

Selección de personal: el análisis y descripción de puestos de trabajo, proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato, para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.

Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará, para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen.

Formación: comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

Evaluación del desempeño: dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

Valoración de puestos: el análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

3.3. Identificación de competencias laborales

El siguiente modelo de gestión interna de competencias laborales, define los pasos a seguir en forma estratégica, objetiva y puntual para otorgar reconocimiento formal a las capacidades adquiridas por los individuos a lo largo de su vida laboral, especifica además las actividades destinadas para evaluar las competencias y ventajas comparativas de un trabajador.

Llegando así a la obtención de una certificación como garantía de calidad sobre lo cual el trabajador es capaz de ser, saber y saber hacer lo que su puesto de trabajo le exige, y demuestra que posee las competencias para ello. Para la identificación de dichas competencias se recurrió a lo siguiente.

- a. Inventario de puestos
 - b. Descripción de puestos
-
- a. Inventario de puestos: se realizó el inventario de puestos utilizando como punto de partida el organigrama operativo de la planta de especialidades, paralelo a esto se estudió el proceso de fabricación en sus distintos productos para confirmar los puestos y sus ocupantes. Una vez definidos los puestos, se realizaron las descripciones de aquellos puestos que entrañan una ventaja competitiva y comparativa dentro de los diferentes procesos que se dan en mencionada planta, esto de acuerdo a las siguientes actividades:
 - Se presenta formalmente al encargado del área los beneficios en cuanto al diagnóstico de la situación actual y los logros durante el proceso y su implementación;

- Se programan reuniones de trabajo por puesto y se eligen los trabajadores que participaran durante el desarrollo de la descripción del puesto;
- Se listan todas las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo;
- Al mismo tiempo el supervisor y jefe del área, describen lo que debería estar haciendo el ocupante del puesto en cuestión;
- Se depuran las actividades y se redactan las tareas para trasladarlo a su formato de información para descripción de puestos por competencias laborales. Ver figura 9;
- Se describen paso a paso y con secuencia lógica las actividades que se realizan para completar una tarea;
- Se definen las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) para el logro de cada tarea;
- Se traslada al formato de descripción técnica del puesto. Ver figura 10.

Figura 14. Descripción por competencia laboral

INFORMACIÓN PARA DESCRIPCIÓN POR COMPETENCIA LABORAL DIVISIÓN INDUSTRIAL, DEPTO. PRODUCCIÓN		
Puesto:		Participante(s):
Jefe inmediato:		
Reviso: _____		/ /
Fecha:		
FUNCIÓN DEL PUESTO		
TAREAS	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	COMPETENCIAS
	El ocupante es competente cuando:	<p>Conocimiento:</p> <p>Habilidad:</p> <p>Actitud:</p> <p>Producto:</p>
		Hoja # _____ de _____.

Fuente: elaboración propia.

- b. Descripción de puestos: es parte esencial en el proceso de determinación e identificación de los mismos, esto debido a que de la calidad de información que se haya obtenido del inventario de puestos y su aplicación, depende el éxito en la descripción e identificación de tareas para determinado puesto, y estas tareas a su vez depende de la secuencia lógica de actividades.

Una descripción acertada del puesto, debe plasmar así como las distintas actividades necesarias para desempeñar y cumplir con las exigencias del puesto. Esto se logra de manera específica es decir describiendo de manera lógica y clara las atribuciones y requisitos del puesto.

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

La identificación de las distintas competencias laborales que pueden darse en un área de trabajo definida es de suma importancia, esto debido a la trascendencia que estas pueden llegar a tener en el nivel de vida y desenvolvimiento laboral, cultural, familiar y social; de los distintos empleados que existen dentro de planta modelo.

La evaluación de estas competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales.

Seguidas de la necesidad de establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

En una forma simplificada la descripción de puestos debe contener en una forma técnica lo siguiente:

Figura 15. Descripción de puesto por competencia laboral

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES	
División	
Departamento	
No. Personas por Depto.	
Puesto	
Función/Tarea	
Evidencias de desempeño:	
Competencias requeridas:	
PERFIL DEL COLABORADOR	

Sexo:	
Edad:	
Escolaridad:	
Experiencia:	

Fuente: elaboración propia.

3.3.1. Determinación de los puestos a estudiar

Dentro de Frigoríficos de Guatemala, el objetivo primordial para el desempeño de las distintas actividades y tareas que conlleva cada puesto de trabajo es, que estos estén diseñados desde el enfoque de competencia laboral. Es por esto que dentro de las distintas áreas de trabajo a analizar se determinaron estudiar las siguientes tareas.

Departamento de amerios: dentro de esta área se realizan distintas actividades que llegan a concluir en el producto terminado conocido como MDM (*meatderivative of milling*), es carne obtenida por proceso de molienda. La materia prima comprendida por carne, carcasa y piel de pollo; es trasladada de la nevera de almacenaje al área de amerios, para ser inventariada previo a proceso.

El proceso en da inicio con la molienda, en donde se alimenta y se opera un molino con capacidad de 260 lb/min. Del proceso se obtiene el MDM el cual es a su vez es embolsado con un peso de 25lbs. Luego se procede a embandejar el mismo en bandejas de metal con una capacidad de 100 lb c/u.

El producto en bandeja, se procede a cargar dos amerios con capacidad de 6000 lb c/u; en término de 2 hrs. llevan el producto a temperatura de congelación.

El producto ya congelado, se descargara y se en colocan caja (50 lbs.)c/u para posteriormente ser trasladado al área de empaque y etiquetado en donde se le colocan las distintas características y especificaciones que le dan carácter de producto terminado.

Es de suma importancia mencionar que dentro del proceso de desarrollo de cualquier actividad, el personal aplica distintos conocimientos básicos en buenas prácticas de manufactura (BPM) y de seguridad e higiene industrial.

Para el logro de este objetivo se requiere:

Tabla VI. **Inventario de puestos**

INVENTARIO DE PUESTOS		
SECCIÓN	Personal	PUESTO
Área de Amerios	4	Operador de MDM
DISTRIBUCIÓN DE TAREAS		
SECCIÓN	No.	TAREAS
Área de Amerios	1	Operar molino
	2	Vaciar MP, pesar PT
	3	Cargar y descargar amerios
	4	Empacar PT

Fuente: elaboración propia.

Definidos los puestos y la distribución de tareas, se procede a la realización técnica por competencia laboral de este puesto, según se definió en el formato presentado con anterioridad para este efecto.

Tabla VII. Descripción técnica del puesto por competencias laborales
(amerios)

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES	
División	INDUSTRIAL.
Departamento	AMERIOS
Personas por Depto.	04
Puesto	OPERADOR DE MDM
Función/Tarea	Operar molino; operar, cargar y descargar amerios, manipular materias primas y productos terminados.
Evidencias de desempeño:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar BPMS en todo el proceso <ul style="list-style-type: none"> -Mantener, estación de agua clorada a 15 ppm -Mantener, estación de amonio cuaternario a 200 ppm -Descongelar amerios de acuerdo a lineamientos de calidad -Lavar y sanitizar amerios de acuerdo a lineamientos de calidad -Lavar y sanitizar bandejas de congelado de acuerdo a lineamientos de calidad -Desinfectar utensilios y herramientas de trabajo de acuerdo a lineamientos de calidad -Utilizar equipo y uniforme de trabajo de manera correcta, según lineamientos establecidos por FRISA -Respetar las normas de higiene personal establecidas por FRISA ▪ Aplicar medidas de seguridad industrial en todo el proceso <ul style="list-style-type: none"> -Verificar calibración y funcionamiento de maquinaria previo a iniciar proceso -Utilizar guardas y monta cargas de acuerdo a requerimiento y especificaciones -Utilizar canasta de arrastre y nomenclatura de colores establecida por FRISA -Cargar y descargar amerios, con el equipo y condiciones apropiadas según especificaciones

Continuación tabla VII:

	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener limpieza y orden en el área de trabajo ▪ Trasladar de manera segura y con precaución materias primas de nevera de almacenaje al área de trabajo ▪ Manipular materias primas y productos terminados según especificaciones de calidad establecidas por FRISA ▪ Operar molino según especificaciones ▪ Mantener el funcionamiento y operación óptima de amerios ▪ Pesar y manipular el MDM según requerimientos y especificaciones ▪ Empacar producto terminado según especificaciones
<p>Competencias requeridas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Conocimiento:</u> aplicación de normas BPMS, de seguridad e higiene industrial, medidas y normas de manipulación sanitaria de alimentos, operación de sistema mecánico industrial básico de molino, amerios y báscula, aplicación de conocimientos básicos en el campo de matemática y comunicación ▪ <u>Habilidades:</u> manipulación eficaz de materias primas y producto terminado, operación hábil de equipo y utensilios de trabajo, comunicación, trabajo en equipo ▪ <u>Actitudes:</u> uso de equipo de seguridad, orden, limpieza en implementaría laboral y puesto de trabajo, actitud proactiva y de compañerismo
PERFIL DEL COLABORADOR	
Sexo:	Masculino.
Edad:	Comprendida entre 18 y 25 años.
Escolaridad:	Como mínimo secundaria finalizada
Experiencia:	No requerida.

Fuente: elaboración propia.

Departamento de embutidos: tiene como objetivo primordial producir diversidad de carnes picadas y condimentada con hierbas aromáticas y diferentes especias tales como (pimentón, pimienta, ajos, romero, etc.), las cuales son embutidas de acuerdo a procedimientos industriales modernos dentro de tripa artificial. Lo anterior siguiendo procedimientos y procesos establecidos, de acuerdo a especificaciones propias del producto siguiendo diferentes normas de calidad, y buenas prácticas de manufactura.

Generalmente el proceso da inicio con la formulación del producto a trabajar, el cual puede ser salchicha, chorizo o longaniza de pollo. Dentro de este departamento intervienen tres procesos elementales descritos a continuación:

Preparación de materia prima; el encargado de trasladar materia prima al área de trabajo, verifican que la misma se encuentre en los parámetros de calidad y buenas prácticas de manufactura BPM establecidos por FRISA, corta la materia prima a procesar, de acuerdo a especificaciones establecidas por el fabricante del equipo.

Posteriormente se pesan los materiales a utilizar según producto, se añaden los distintos insumos necesarios para ser procesados en los molinos, esta parte del proceso termina con la recepción de los materiales ya mezclados y molidos por batch, el cual es trasladado a neveras de congelado para su conservación.

El colaborador encargado de realizar este procedimiento es conocido con el puesto de Auxiliar de Embutidos.

Preparación de emulsiones; los productos que se fabrican en este departamento tienen como cuerpo una emulsión, la cual es mezcla de dos líquidos inmiscibles de manera homogénea, la cual es creada de acuerdo a especificaciones establecidas por FRISA. El colaborador encargado de realizar este proceso es conocido como de operador de cutter.

El proceso de obtención de la emulsión inicia con el traslado de materia prima necesaria de nevera de almacenaje al área de preparación de mezclas, verificando que las mismas se encuentren en los parámetros de calidad, posteriormente se introducen dentro del cutter, el cual es un instrumento cortador consistente en una cuchilla larga dentro de una funda de metal de proporciones considerables.

Teniendo los materiales dentro del cutter se procede a agregar agua, hielo, condimentos y los materiales primos preparados previamente por el auxiliar de embutidos. El operador opera manipula el cortador de acuerdo a especificaciones del fabricante y siguiendo los procedimientos de seguridad e higiene industrial establecidos por FRISA.

Embutido: para llegar a esta parte del proceso es necesario tener concluidas las etapas de preparación de la materia prima y emulsión. El proceso de embutido y se lleva a cabo, con una embutidora industrial la cual es operada por el operario de la misma y acuerdo a especificaciones del fabricante, el operario es el encargado de trasladar de la nevera o del cutter el batch de pasta, para elaborar el embutido, preparando los insumos necesarios como funda, tripa y condimentos establecidos por la fórmula delineada por FRISA.

El operador selecciona la velocidad, torsionado para poder llegar al peso, consistencia y presentación del embutido deseado. En todo el proceso se aplican medidas de seguridad e higiene personal. En resumen dentro de este proceso intervienen:

Tabla VIII. **Inventario de puestos (embutidos)**

INVENTARIO DE PUESTOS		
SECCIÓN	Personal	PUESTO
Depto. de embutidos	1	Auxiliar de embutidos
	1	Operador de cutter
	1	Operador de embutidora
	3	
DISTRIBUCIÓN DE TAREAS		
SECCIÓN	No.	TAREAS
Depto. de embutidos	1	Preparar y pesar MP
	2	Fabricar emulsiones
	3	Embutir

Fue

nte: elaboración propia

Definidos los puestos y la distribución de tareas, se procede a la realización técnica por competencia laboral de estos puestos, según se definió en el formato presentado con anterioridad para este efecto.

Tabla IX. **Descripción técnica del puesto por competencias laborales
(auxiliar de embutidos)**

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES	
División	INDUSTRIAL.
Departamento	EMBUTIDOS
No. Personas por Depto.	03
Puesto	AUXILIAR DE EMBUTIDOS.
Función/Tarea	Manipular materiales e insumos primos, operar cortadora, molino y báscula de acuerdo a especificaciones.
Evidencias de desempeño:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar BPMS en todo el proceso <ul style="list-style-type: none"> -Mantener, estación de agua clorada a 15 ppm -Mantener, estación de amonio cuaternario a 200 ppm -Lavar y sanitizar cortadora industrial de acuerdo a lineamientos de calidad -Lavar y sanitizar gusano, discos y molino de acuerdo a lineamientos de calidad -Lavar y sanitizar báscula y herramientas de trabajo de acuerdo a lineamientos de calidad -Utilizar equipo y uniforme de trabajo de manera correcta, según lineamientos establecidos por FRISA -Respetar las normas de higiene personal establecidas por FRISA ▪ Aplicar medidas de seguridad e higiene personal en todo el proceso <ul style="list-style-type: none"> -Verificar funcionamiento de guardas y paros de emergencia -Calibrarla cortadora y molinos, previo a iniciar proceso

Continuación tabla

IX

	<ul style="list-style-type: none"> -Utilizar canasta de arrastre y nomenclatura de colores establecida por FRISA -Respetar y mantener libres las rutas de evacuación establecidas por FRISA -Utilizar de manera correcta el equipo de seguridad personal según lineamientos establecidos por FRISA -Mantener limpieza y orden en el área de trabajo ▪ Trasladar de manera segura y con precaución materias primas de nevera de almacenaje a área de trabajo ▪ Cortar la materia prima a procesar, utilizando cortadora de acuerdo a especificaciones establecidas por el fabricante del equipo. Cuidando mantener las especificaciones de calidad y BPMS establecidos por FRISA ▪ Manipular materias primas y sub-productos según especificaciones de calidad establecidas por FRISA ▪ Pesar batch de materia prima cortada, añadiendo los insumos necesarios para pasar a los molinos ▪ Vaciar batch para moler, operando molinos de acuerdo a especificaciones dadas por el fabricante de equipo
<p>Competencias requeridas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Conocimiento:</u> aplicación de normas BPMS, de seguridad e higiene industrial, medidas y normas de manipulación sanitaria de alimentos, operación de sistema mecánico de cortadora, molinos y báscula, aplicación de conocimientos básicos en el campo de matemática y comunicación

Continuación Tabla IX

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Habilidades</u>: manipulación eficaz de materias primas y sub-producto, operación hábil de equipo y utensilios de trabajo, comunicación, trabajo en equipo, adaptación al ambiente y comprensión de información ▪ <u>Actitudes</u>: uso de equipo de seguridad, orden, limpieza en implementaría laboral y puesto de trabajo, actitud proactiva y de compañerismo
PERFIL DEL COLABORADOR	
Sexo:	Masculino.
Edad:	Comprendida entre 18 y 28 años
Escolaridad:	Como mínimo secundaria finalizada.
Experiencia:	No requerida.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla X. Descripción técnica del puesto por competencias laborales
(operador de cutter)**

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES	
División	INDUSTRIAL.
Departamento	EMBUTIDOS
No. personas por Depto.	03
Puesto	OPERADOR DE CUTTER
Función/Tarea	Preparar emulsiones, manipular materiales e insumos primos, operar cutter de acuerdo a especificaciones.
Evidencias de desempeño:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar BPMS en todo el proceso <ul style="list-style-type: none"> -Mantener, estación de agua clorada a 15 ppm -Mantener, estación de amonio cuaternario a 200 ppm -Lavar y sanitizar cutter de acuerdo a lineamientos de calidad -Lavar y sanitizar herramientas de trabajo de acuerdo a lineamientos de calidad -Utilizar canasta de arrastre y nomenclatura de colores establecida por FRISA ▪ Aplicar medidas de seguridad e higiene personal en todo el proceso <ul style="list-style-type: none"> -Verificar funcionamiento de guardas y paros de emergencia en el cutter, previo a iniciar proceso -Utilizar de manera correcta guantes metálicos para la afilar cuchillas -Respetar y mantener libres las rutas de evacuación establecidas por FRISA -Mantener limpieza y orden en el área de trabajo ▪ Trasladar de manera segura y con precaución materias primas de nevera de almacenaje a área de trabajo

Continuación Tabla X:

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manipular materias primas y sub-productos según especificaciones de calidad establecidas por FRISA ▪ Operar cutter de acuerdo a especificaciones establecidas por FRISA ▪ Manipular panel de operación de cutter, moviendo manejias de vacío, velocidad de cuchilla y bandeja, cerrar o abrir compuerta ▪ Producir emulsiones de acuerdo a especificaciones de viscosidad técnica según producto ▪ Mezclar productos de acuerdo a procedimiento y formula establecida por FRISA, para obtener batch deseado ▪ Verter batch en carritos de acero inoxidable, canasta o bandeja; utilizando el vaciador de mezcla ▪ Producir emulsiones de acuerdo a especificaciones de viscosidad técnica según producto
<p>Competencias requeridas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Conocimiento:</u> aplicación de normas BPMS, de seguridad e higiene industrial, medidas y normas de manipulación sanitaria de alimentos, operación de sistema mecánico del cutter y bascula, aplicación de conocimientos básicos en el campo de matemática y comunicación ▪ <u>Habilidades:</u> manipulación eficaz de materias primas y sub-producto, operación hábil de equipo y utensilios de trabajo, comunicación, trabajo en equipo, adaptación al ambiente y comprensión de información

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. Descripción técnica del puesto por competencias laborales (operador de embutidora)

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES	
División	INDUSTRIAL.
Departamento	EMBUTIDOS
No. Personas por Depto.	01.
Puesto	OPERADOR DE EMBUTIDORA
Función/Tarea	Embutir productos de acuerdo al programa de producción y especificaciones.
Evidencias de desempeño:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar BPMS en todo el proceso <ul style="list-style-type: none"> -Mantener, estación de agua clorada a 15 ppm -Mantener, estación de amonio cuaternario a 200 ppm -Lavar y sanitizar accesorios e implementos de embutidora de acuerdo a lineamientos de calidad -Lavar y sanitizar bascula y herramientas de trabajo de acuerdo a lineamientos de calidad -Utilizar equipo y uniforme de trabajo de manera correcta, según lineamientos establecidos por FRISA -Respetar las normas de higiene personal establecidas por FRISA ▪ Aplicar medidas de seguridad e higiene personal en todo el proceso <ul style="list-style-type: none"> -Verificar funcionamiento de paros de emergencia en elevador y embutidora, previo a iniciar proceso -Calibrar según especificaciones establecidas por FRISA la torsión establecida en embudo y funda de embutidora -Mantener limpieza y orden en el área de trabajo ▪ Trasladar de manera segura y con precaución materias primas de nevera de almacenaje a área de trabajo

Fuente: elaboración propia.

Continuación XI

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trasladar de la nevera o el cutter el batch de pasta, para elaborar el embutido ▪ Preparar los insumos necesarios como funda, tripa y condimentos establecidos por la formula delineada por FRISA ▪ Seleccionar la velocidad, torsionado, peso del embutido, colocando tripa en posición ▪ Embutir, pesando en medio o al final del batch procesado 20 embutidos; verificando el rango del cumplimiento del peso. ▪ Colocar tiras del embutido fabricado según plan de producción en posición, halando la tripa de la misma, enganchándola en carros para cocinado
<p>Competencias requeridas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Conocimiento:</u> aplicación de normas BPMS, de seguridad e higiene industrial, medidas y normas de manipulación sanitaria de alimentos, operación de sistema mecánico de embutidora y báscula, aplicación de conocimientos básicos en el campo de matemática y comunicación ▪ <u>Habilidades:</u> manipulación eficaz de materias primas y sub-producto, operación hábil de equipo y utensilios de trabajo, comunicación, trabajo en equipo, adaptación al ambiente y comprensión de información

Continuación XI

	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Actitudes:</u> uso de equipo de seguridad, orden, limpieza en implementaría laboral y puesto de trabajo, actitud proactiva y de compañerismo
PERFIL DEL COLABORADOR	
Sexo:	Masculino.
Edad:	Comprendida entre 20 y 28 años
Escolaridad:	Diversificado.
Experiencia:	Comprobable en puesto similar.

Fuente: elaboración propia.

Departamento de clasificado filete: el departamento de clasificado filete, tiene como objetivo primordial producir diversidad de tipos de filete para diferentes clientes tales como Mc Donald's, Wendy's, Kentucky FriedChicken, entre otros. El departamento cuenta con 27 personas todas de sexo femenino, esto a la facilidad manual que se tiene en este sexo para procesar el producto. El proceso en este departamento da inicio con la limpieza del filete, cortando del mismo toda grasa y cualquier tipo de trauma que este lleve. Luego se prosigue a dar la forma, el peso y las características al filete de pollo según el requerimiento del cliente. Entre los utensilios que utilizan por el personal dentro de este departamento se encuentra básculas, cuchillos y cortadoras manuales especiales para realizar los distintos cortes y limpieza de las piezas de filete, selladoras manuales y diferentes plantillas con especificación del cliente.

Teniendo el filete ya procesado este se pasa por una clasificadora industrial la cual es operada de acuerdo a especificaciones de frisa y del proveedor. En todo el proceso se aplican buenas prácticas de manufactura así como medidas de seguridad e higiene personal.

En resumen dentro de este proceso intervienen:

Tabla XII. **Inventario de puestos**

INVENTARIO DE PUESTOS		
SECCIÓN	Personal	PUESTO
Clasificado filete	27	Clasificado filete
DISTRIBUCIÓN DE TAREAS		
SECCIÓN	No.	TAREAS
Clasificado filete	1	Limpiar filete
	2	Filetear

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Descripción técnica del puesto por competencias laborales**
(Clasificado filete)

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES	
División	INDUSTRIAL.
Departamento	CLASIFICADO FILETE
Personas por Depto.	27
Puesto	CLASIFICADO FILETE
Función/Tarea	Limpinar los diferentes filetes de pollo de acuerdo a parámetros establecidos, así como filetear de acuerdo a especificaciones de cliente y parámetros de producción.
Evidencias de desempeño:	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar BPM en todo el proceso -Mantener, estación de agua clorada a 15 ppm y estación de amonio cuaternario a 200 ppm -Lavar y sanitizar bascula, tablas, cuchillos y herramientas de trabajo de acuerdo a lineamientos de calidad -Utilizar equipo y uniforme de trabajo de manera correcta, según lineamientos establecidos por FRISA -Respetar las normas de higiene personal establecidas por FRISA • Aplicar medidas de seguridad en todo el proceso -Verificar funcionamiento de paros de emergencia en transportadores alimentadores de materiales primos, previo a iniciar proceso -Respetar y mantener libres las rutas de evacuación establecidas por FRISA -Mantener limpieza y orden en el área de trabajo. • Limpiar filete de pollo de toda grasa y trauma que este contenga. • Identificar los diferentes filetes de pollo de acuerdo a especificaciones de FRISA y del cliente

Continuación Tabla XIII

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Filetear materiales primos de acuerdo a parámetros y requerimientos establecidos por FRISA ▪ Clasificar por peso, tamaño y calidad el filete ya terminado según especificaciones ▪ Pesar y embolsar sub productos como carnita y tender según parámetros establecidos por FRISA
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Conocimiento:</u> aplicación de normas BPMS, de seguridad e higiene industrial, medidas y normas de manipulación sanitaria de alimentos, operación de sistema mecánico del basculas y selladoras, aplicación de conocimientos básicos en el campo de matemática y comunicación ▪ <u>Habilidades:</u> manipulación eficaz de materias primas y sub-producto, operación hábil de equipo y utensilios de trabajo, comunicación, trabajo en equipo, adaptación al ambiente y comprensión de información ▪ <u>Actitudes:</u> uso de equipo de seguridad, orden, limpieza en implementaría laboral y puesto de trabajo, actitud proactiva y de compañerismo
DESCRIPCIÓN DE PERSONAL	
Sexo:	Femenino
Edad:	Comprendida entre 18 y 28 años
Escolaridad:	Como mínimo secundaria finalizada.
Experiencia:	No requerida.

Fuente: elaboración propia.

Departamento de destace: es el encargado de destazar la canal de pollo ya beneficiada en partes (alas, cuadriles, piernas, pechuga etc.) de acuerdo a parámetros establecidos por FRISA y especificaciones de corte del cliente. En este departamento se preparan las distintas piezas de pollo para distintos clientes tales como: Mc Donald's, Burger King, tiendas Esso, Biggets, entre otros. El proceso da inicio con la preparación de la máquina cortadora, la cual es operada según especificaciones del fabricante, posteriormente se procede al lavado y desinfección de la máquina y los diferentes utensilios que se utilizan.

Posteriormente se procede al destace de la canal de pollo de acuerdo al programa de producción y a especificación del cliente. Es muy importante mencionar que dentro del proceso se aplican normas de buenas prácticas de manufactura así como normas de seguridad e higiene personal.

Tabla XIV. **Inventario de puestos
(picador)**

INVENTARIO DE PUESTOS		
SECCIÓN	Personal	PUESTO
Área de destace	5	Picador
DISTRIBUCIÓN DE TAREAS		
SECCIÓN	No.	TAREAS
Área de destace	1	Destazar pollo

Fuente: elaboración propia.

3.3.2 Elaboración de matrices por competencias

La confección de los diferentes perfiles por competencias laborales tiene diferentes subdivisiones o secciones.

Luego del encabezamiento referencial, que incluye la descripción de las unidades de competencias, se encuentran reflejadas las competencias que necesita el cargo para obtener un desempeño óptimo.

Esta es la base para el diseño de los planes de formación de la persona que ocupe el cargo.

Determinando estas competencias para la selección, que constituyen valores inherentes a las personas, donde además de sus conocimientos se exponen las habilidades, rasgos de personalidad, aptitudes, requisitos físicos y responsabilidades que debe presentar el trabajador para ser idóneo o competente; y muestran sus perspectivas para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.

Estas características distintivas, deben partir por ser identificadas de manera clara, precisa y de manera planificada, mediante:

- Plan de evaluación: según lo antes mencionado en este apartado, en la determinación de las distintas competencias laborales que intervienen en el desenvolvimiento de cualquier puesto de trabajo; tienen un propósito y un objetivo, el detalle es poder determinar cuál es el objetivo de cada tarea enfocado a una competencia ya sea esta básica o específica.

Teniendo descritos los distintos puestos a ser evaluados, conociendo los requerimientos técnicos requeridos en el perfil del mismo, es importante seguir un plan de evaluación con el fin de poder responder varias interrogantes a fin de verificar si los colaboradores están cumpliendo con las funciones específicas del puesto, así también para conocer en que tareas tienen algún tipo de debilidad o deficiencia.

Un plan de evaluación debe tener un objetivo general e ir enfocado a algunos específicos principalmente.

Este debe ser capaz de analizar y plasmar de manera cronológica los diferentes puestos y las distintas tareas a ser evaluadas en un listado de cotejo basado en la evaluación práctica del puesto.

Además debe poder responder de manera clara varias interrogantes que dan la pauta para la elaboración de las matrices por competencias.

A continuación se muestra en el siguiente cuadro un plan de evaluación basado en un enfoque de competencias laborales.

Figura 16: **Desarrollo de plan de evaluación**

PLAN DE EVALUACIÓN

OBJETIVO GENERAL

EMPRESA: FRISA, PLANTA MODELO

Verificar si cada uno de los trabajadores está cumpliendo con las funciones específicas del puesto.

PUESTO: _____

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Evaluar el desempeño para determinar la competencia de acuerdo a criterios de suficiencia.**
- 2. Evaluar el conocimiento realizando preguntas orales.**

No.	Puesto	¿Quién Lo Hace?	¿Cómo Se Hace?	¿Dónde Se Hace?	¿Qué Registro Necesita?	¿Qué Fecha?	¿Qué Horario ?	Observaciones
	Nombre de colaborador	Evaluador	Forma de Hacerlo	Lugar	Formatos	Día	Hora	Inf. Adicional
1		Sup. Área o jefe inmediato	Observación directa en el puesto de trabajo y preguntas orales	Puesto de trabajo	Listado de cotejos y desempeño	Fecha de evaluación	Horario	Cualquier información adicional, se debe tomar en cuenta los criterios de suficiencia para definir competente o incompetente al colaborador
2								
3								
n								

Fuente: elaboración propia.

Teniendo definido el plan de evaluación a seguir para dar el seguimiento a las distintas competencias para cada puesto y por ende para cada colaborador, es de suma importancia proseguir con un listado de cotejo de actividades, el cual servirá para evaluar de forma práctica las distintas tareas requeridas por el colaborador en el puesto de trabajo.

Este listado de cotejo de actividades debe concluir el criterio de suficiencia para cada colaborador, éste se hace mediante preguntas, las cuales van encaminadas a determinar los conocimientos de los colaboradores en su puesto de trabajo.

A continuación se muestra en el siguiente esquema basado para un listado de cotejo de actividades.

Figura 17. Formato para listado de cotejo de actividades

Listado de cotejo para evaluación del conocimiento
--

Nombre Puesto:		Número de evaluación:		Fecha:	
Colaborador:					

Instrucciones: a continuación, se presentan los criterios que van a ser verificados en el desempeño del participante, mediante la observación.

Marque con una **X**, aquéllos que hayan sido cumplidos por el participante en su desempeño.

No.	Desarrollo actividades	Si	No
1			
2			
n			

Observaciones:

Firma del evaluador

Fuente: elaboración propia.

De esta manera los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. Todo lo anterior es de suma importancia para la elaboración de diferentes desgloses matriciales clasificados a continuación.

- Por perfil laboral: esta matriz, es la que se da al trabajador durante la inducción para que conozca la posición que desempeñara y los requisitos que debe cumplir. Esto le permitirá al trabajador desempeñar un mejor trabajo y modificar el perfil laboral cuando este sea necesario;
- Por unidad laboral: en éstas se registran todos los perfiles laborales correspondientes a una misma unidad, división o área de trabajo, también puede utilizarse para tener información de todas las posiciones que sean similares aunque pertenezcan a diferentes áreas;
- Por persona: en ésta se registrarán los nombres de todos los colaboradores de la organización y las competencias poseídas por ellos;
- Por proceso: en estas matrices se detallan todas las funciones que deberán llevarse a cabo para completar un proceso, indicando así mismo las competencias requeridas en cada caso.

En las matrices, se ha expuesto un estudio teórico de las competencias laborales, el cual sirvió de base para la utilización del análisis funcional, como metodología para la determinación de las competencias.

Las competencias laborales son una fuente de generación de ventajas comparativas a partir de la capacitación y formación de los recursos laborales en toda organización.

El procedimiento aquí descrito pretende servir como una guía de trabajo que facilite la aplicación del enfoque de competencias laborales, lo cual permitirá en un primer momento elaborar los perfiles de competencia y en futuro implementar todo un sistema de gestión de los recursos humanos basados en competencias laborales.

A continuación se presenta el listado de cotejo para el puesto nombrado como Picador. Es de suma importancia hacer la salvedad que previo a este listado de cotejo que pretende cuantificar que actividades realiza el candidato, así como determinar el nivel de conocimiento y el desenvolvimiento de las actividades requeridas, mediante la práctica que el colaborador maneja, es necesario establecer el plan de evaluación presentado con anterioridad.

Figura 18. Ejemplificado de cotejo de actividades

Listado de cotejo para evaluación del conocimiento
--

Nombre Puesto:	Picador / planta especialidades	Número de evaluación:	01	Fecha:	1-6-11
Colaborador:	Julio Everardo García López				

Instrucciones: a continuación, se presentan los criterios que van a ser verificados en el desempeño del participante, mediante la observación.

Marque con una **X**, aquéllos que hayan sido cumplidos por el participante en su desempeño.

No.	Desarrollo	Si	No
1	¿Explicar la cantidad de agua y cloro que debe mezclar para hacer la solución desinfectante?	X	
2	¿Explicar los pasos para operar la maquina picadora?	X	
3	¿Explicar los tipos de cortes que debe hacer?	X	
4	¿Explicar las características de las partes que no cumplen las especificaciones de calidad?	X	
5	¿Explicar las buenas prácticas de manufactura que debe utilizar diariamente en su trabajo?	X	

Observaciones:

Hora de inicio:	9:23 am
Hora de termino:	10:05 am
Nombre del evaluador:	Samuel Flores Guevara
Firma del evaluador	

<p><i>EL ENTREVISTADO RESPONDIÓ SATISFACTORIAMENTE LAS PREGUNTAS, NIVEL CONCIMIENTO 100%</i></p>
--

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. Ejemplo evaluación en puesto trabajo

Listado de cotejo para evaluación practica en el puesto de trabajo
--

Nombre Puesto:	Picador / planta especialidades	Número de evaluación:	01	Fecha:	1-6-11
Colaborador:	Julio Everardo García López				

Instrucciones: a continuación, se presentan los criterios que van a ser verificados en el desempeño del participante, mediante la observación.

Marque con una **X**, aquéllos que hayan sido cumplidos por el participante en su desempeño.

No.	Desarrollo	Si	No	No aplica
	REALIZAR CORTES DE POLLO			
1	¿Prepara el área colocando canastas en los puntos determinados por Frisa?	X		
2	¿Elabora solución de cloro y agua, utilizando fórmula definida por Frisa?	X		
3	¿Desinfecta la máquina, utilizando lineamientos establecidos por Frisa?	X		
4	¿Opera la máquina, utilizando especificaciones establecidas por el fabricante del equipo?	X		
5	¿Realiza cortes exactos del pollo: alas, carcaza, muslos, siguiendo especificaciones establecidas por Frisa?	X		
6	¿Revisa las piezas del pollo, retirando las piezas con daño físico y traumas?	X		
7	¿Coloca piezas cortadas en canasta?	X		
8	¿Aplica buenas prácticas de manufactura, siguiendo normas utilizadas por Frisa?	X		
9	¿Aplica medidas de seguridad personal y de la máquina, siguiendo normas utilizadas por Frisa?	X		
10	¿Afila cuchilla circular de la máquina cortadora?	X		

Fuente: elaboración propia.

4. ESTRUCTURA GENERAL DE LA CERTIFICACIÓN

4.1. Generalidades sobre la certificación ISO

Las Normas ISO han venido a formar parte en años recientes, de la estrategia de algunas empresas que desean insertarse o permanecer en el mercado internacional. Su aplicación en las empresas a nivel nacional, si bien ha ido en aumento, estimándose a nivel nacional un total que oscila entre 300 empresas certificadas para el 2008.

El proceso de implementación del sistema no ha sido fácil para las empresas, que desean obtener el certificado de calidad ISO; Debido a que es un sistema complejo que requiere todo un nuevo aprendizaje a nivel organizacional.

Esto implica tiempos y costos que no toda organización está en condiciones de soportar, y así su difusión a la mayor parte del mercado productivo, no será posible en un corto y mediano plazo.

No obstante, la aplicación de ISO, en las empresas ha significado un conjunto de beneficios que, merecen ser analizados, para posibilitar su aplicación de forma más extendida entre las empresas.

A la par del movimiento de calidad con su expresión típica en la norma ISO que se está convirtiendo en un estándar mundial, está emergiendo el movimiento en torno a las organizaciones de aprendizaje y la competencia laboral.

En este contexto, se plantea la pregunta ¿Qué relación guarda el ISO con la competencia laboral?, aunque las dos pretenden alcanzar lo mismo, sus objetivos están encaminados en la misma dirección y su forma de aplicación es similar, o bien son sistemas complementarios que incluso guardan una secuencia en la trayectoria de innovación de las empresas.

La aplicación de competencias laborales en una organización nos proporciona una matriz que determina y evalúa los distintos conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto. Esto nos da las ventajas de:

- Definir perfiles, proporcionando bases para la selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado;
- Facilitar la detección de necesidades de capacitación, así como la atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares;
- Objetividad en la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo;

- Proporcionar la base para la evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro;
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la planeación de carrera;
- Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9000-2000 en materia de capacitación y desarrollo del personal, además de identificar aspectos de los procesos productivos o de servicio que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.

De esta forma, la gestión de los recursos humanos se vuelve más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización.

En general, prácticamente todos los procesos estratégicos de recursos humanos, --como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos— se vuelven más eficientes al trabajar con base en competencias laborales.

Algunos beneficios tangibles de la gestión de recursos humanos por competencias incluyen:

- Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo
- Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal

- Elevar el nivel de conciencia del personal en su propia superación
- Eficientar los recursos y el tiempo invertido en la capacitación
- Facilitar el proceso de promoción interna
- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal
- Una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador
- Un importante requisito de la certificación de las Normas ISO-9000

4.2.Certificación de las competencias

¿En qué se asemejan la normalización de competencias laborales con la gestión de calidad, bajo la norma ISO 9000?

Calidad es un término que se escucha con bastante frecuencia en el ámbito de la formación. Hacia los años ochenta, el tema de calidad en la formación se asoció con la provisión de una formación dotada de todas sus características intrínsecas, tales como docentes capacitados, medios didácticos pertinentes, ambientes educativos acondicionados, programas de formación actualizados, etc.

Recientemente, las instituciones de formación han acogido los principios de la gestión de calidad para implementar la llamada Gerencia de Calidad y de este modo asegurar que los procesos de formación se desarrollen de una forma consistente y de acuerdo con un estándar de calidad.

En tal sentido, un estándar de alta aceptación es la familia de Normas ISO 9000. Tales normas facilitan el desarrollo del concepto de gestión de la calidad y facilitan la instrumentación de un proceso de mejora continua en las organizaciones. La serie de Normas ISO 9000 fue adoptada en 1987 por el Comité Europeo de Estandarización y luego asumida mundialmente por ISO en 1994.

Con relación a la Normalización Centroamericana, por mandato de los gobiernos del istmo en junio de 1962 fue creada la División de Normalización del Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial. Posteriormente, al protocolo de Guatemala se le denominó serie 66000. Paralelamente, la Organización para la Cultura de Calidad Total de Guatemala creó el Comité de Homologación de Normas ISO 9000 para la divulgación en el ámbito empresarial de las Normas ISO 9000.

La normalización bajo lineamientos internacionales tiene sus antecedentes en Guatemala con la implementación de los Sistemas de Calidad, basándose en una cultura de la Calidad Total, siendo pioneras en Guatemala las organizaciones como Grupo Sigma, Xerox de Guatemala, ESSO y Tejidos Imperial.

Las Normas ISO se refieren fundamentalmente a los procesos, su consistencia y sistematicidad.

De ahí que se utilicen en relación con la gestión del proceso de formación profesional. Aportan un método para estandarizar las actividades de la organización y dar fiabilidad a sus clientes sobre la calidad esperada de los productos y/o servicios.

Los estándares ISO no se relacionan con las características intrínsecas al producto o servicio; se centran en la calidad de los procesos que provocan la elaboración de tal producto. En otras palabras: una empresa puede estar certificada bajo ISO 9000, pero aun así sus colaboradores deberán demostrar sus competencias, ser evaluados y certificados. Además, los procedimientos de certificación y las normas en sí mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de moneda común cada vez más extendida.

Un certificado de calidad en la Norma ISO 9001 dice lo mismo a un cliente de una empresa americana o europea o de cualquier lugar del mundo.

La estandarización lograda permite una señal positiva sobre las actividades de aseguramiento de la calidad que la certificación avala. Las normas de calidad; sin embargo, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los desperfectos, el mejor relacionamiento con los clientes y el éxito global de la institución. Requieren de un marco de relacionamiento institucional, en el que prime la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo.

Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados; requiere necesariamente, el desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de producto esperados y documentados.

Podemos afirmar que el nexo entre las normas de calidad y las normas de competencia laboral tiene tres grandes áreas. La primera tiene que ver con la capacitación, ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores.

Estas acciones serán efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados. La segunda área de relacionamiento se encuentra en que ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación.

Ésta se basa en la utilización de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y chequea su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener la conformidad con un desempeño esperado, ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

La tercera tiene que ver con la gestión del conocimiento. Las experiencias de aplicación de las Normas ISO han demostrado la necesidad de adelantar un proceso de formación para todos los trabajadores.

Este aprendizaje va ligado a la estructuración, conformación, mejoramiento y documentación de los procesos.

Las personas que intervienen en ello deben realizar procesos de reflexión y análisis; cuestionarse, describir los procedimientos, documentarlos y luego aplicarlos y actualizar la información en los registros del sistema. Ello implica un sistemático procedimiento de codificación y decodificación de informaciones, y finalmente de conocimientos tácitos y explícitos.

De este modo, el análisis provocado por la implementación de la gestión de calidad vía Normas ISO, se convierte en una forma de aprendizaje; en muchas empresas y particularmente en las instituciones de formación, la reflexión sobre las prácticas pedagógicas y la elaboración de materiales está introduciendo continuamente esta dimensión de aprendizaje y ampliación de conocimiento organizacional.

En este punto se reconocen actualmente nuevas formas de aprendizaje como las “lecciones aprendidas” o las “buenas prácticas” las cuales configuran el “conocimiento generado en los procesos de trabajo”.

El camino recorrido en la documentación de procesos y su análisis y mejoramiento continuo, entrañan una extraordinaria oportunidad de aprendizaje para lasIFP y de hecho hacen explícitos una gran cantidad de conocimientos que permanecen y se aplican usualmente.

Tanto las normas de competencia laboral, como las Normas ISO, son consideradas poderosos instrumentos de codificación de saberes, esto es de conocimiento; de modo que contribuyen ambas a una mejor gestión organizacional.

No obstante, se debe manejar con precaución el tema de la normalización, tanto en las competencias, como en la gestión de calidad. La descripción de los procesos y procedimientos organizacionales es eficiente hasta un punto tal que no implique una sobre descripción que, por excesivamente detallada, anule la capacidad descriptiva de la norma.

El proceso de documentación desarrollado durante la implementación de la Norma ISO, implica la codificación del conocimiento y en ello, “los abusos de codificación pueden reducir los espacios de aprendizaje y provocar, a la larga, un estancamiento en la evolución de la organización”.

Del mismo modo, en la elaboración de las normas de competencia, no debe excederse en el detalle de las descripciones o de los criterios de desempeño, lo cual, a la larga, puede restar viabilidad a la evaluación a través de ellas. Por otro lado, es clara la relación entre las Normas ISO y las acciones de capacitación; incluso la versión ISO 9000 del año 2000, es más específica que la versión de 1994 en cuanto a la formación del personal.

Mientras la versión de 1994 planteaba: “mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad.

El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencia adecuada según se requiera”; en la versión del año 2000 se establece:

“El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”. Pero también, la lógica de funcionamiento de los sistemas normalizados, el ISO 9000 y el de competencia laboral, se pueden contrastar en cuanto a:

Conceptos y términos: generan conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos, por tanto son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades.

Documentación: las normas de calidad describen las características de los procesos; las normas de competencia, las características de los resultados deseados (criterios de desempeño).

Verificación: en ambos sistemas de normas un agente verificador externo recoge evidencias sobre el cumplimiento de la norma. En el caso de ISO sobre aspectos como la existencia de la documentación y los registros; en el caso de las normas de competencia, sobre temas como el desempeño del trabajador.

Cultura organizacional: ambos sistemas no son meros cambios en las formas de hacer las cosas. Su éxito radica en su efectiva incorporación a la cultura organizacional. La idea de certificar implica avanzar en un proceso de mejoramiento continuo hacia la superación de los factores de disconformidad hasta obtener el certificado con la participación de todos.

Procesos y personas: en tanto las Normas ISO documentan los diferentes procesos y productos obtenidos, las normas de competencia describen los resultados que las personas deben ser capaces de obtener.

Participación: las normas ISO están previamente elaboradas; el proceso de participación de los trabajadores se puede dar en torno a la documentación y elaboración de manuales. Mientras, en la elaboración de normas de competencia se gana mucho en representatividad y compromiso con la participación de los trabajadores en la elaboración misma de la norma.

Prospectiva: las normas de calidad se centran en la creación y verificación de condiciones para el presente, para los procesos en curso, si bien durante su implementación pueden surgir mejoras orientadas a neutralizar las no conformidades. Por su parte, las normas de competencia pueden contener un ingrediente prospectivo que les permita anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo y minimizar su riesgo de obsolescencia.

Complementariedad: una aplicación conjunta de las Normas ISO y las normas de competencia laboral es perfectamente deseable y ventajosa. Dado que la Norma ISO no prescribe formas de hacer, sólo lo que debe hacerse, una posibilidad de complemento estriba en desarrollar los resultados esperados del trabajo mediante normas de competencia laboral. Muchos de los contenidos de las normas de competencia hacen corresponder las evidencias de desempeño con las especificaciones establecidas por la empresa; tales especificaciones están casi siempre documentadas en los manuales elaborados para certificar en ISO. A su vez, informaciones derivadas de las normas de competencia pueden utilizarse para fortalecer la documentación necesaria al proceso de certificación ISO.

5. MEDIO AMBIENTE

5.1.Evaluación del impacto ambiental

El concepto de evaluación de impacto ambiental dentro de FRISA, está considerado como un conjunto de técnicas que buscan como propósito fundamental un manejo responsable, eficiente y eficaz de los distintos recursos físicos y humanos para lograr de forma sostenible un sistema de vida que interactúe en armonía con la naturaleza y el medio ambiente que la sostiene.

La gestión de impacto ambiental pretende reducir al mínimo nuestras intrusiones en los diversos ecosistemas, elevar al máximo las posibilidades de supervivencia de todas las formas de vida, por muy pequeñas e insignificantes que resulten desde nuestro punto de vista, y no por una especie de magnanimidad por las criaturas más débiles, sino por verdadera humildad intelectual, por reconocer que no sabemos realmente lo que la pérdida de cualquier especie viviente puede significar para el equilibrio biológico.

La gestión del medio ambiente implica la interrelación con múltiples ciencias, debiendo existir una disciplina para poder abordar las problemáticas, ya que la gestión del ambiente, tiene que ver con las ciencias sociales (economía, sociología, geografía, etc.) con el ámbito de las ciencias naturales (geología, biología, química, etc.), y además con la gestión de empresarial.

Dentro de grupo PAF, el enfoque ambiental es un tema de prioridad en las altas gerencias de la corporación, enfocándola en dos aspectos de suma importancia, los cuales son:

- Área preventiva
- Área correctiva

Frigoríficos de Guatemala S.A., además de pertenecer a la Comisión del Codex Alimentario, la cual tiene como objetivo proteger la salud de los consumidores y asegurar prácticas leales en la producción y comercio de alimentos; cumple con diferentes normas a través de los distintos procesos de producción con principios, códigos, práctica, directrices y recomendaciones estipuladas por el Ministerio de Agronomía, Ganadería y Alimentación _MAGA_, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales _MARN_ y el Ministerio Público _MP_, encaminados al desarrollo sostenible y reduciendo al máximo cualquier posible impacto negativo al medio ambiente.

Es por esto que FRISA, conociendo que las actividades pecuarias representan un aporte significativo del producto interno bruto nacional PNB, convirtiéndolo en un sector que contribuye en el desarrollo económico y social de Guatemala; se encuentra en constante participación con el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales _MARN_, para preservar el medio ambiente.

5.1.1.Situación ambiental actual

En la actualidad Grupo PAF, como parte del sector avícola forma parte del selecto grupo de empresas industriales, que participan de manera directa y en conjunto con el Ministerio de Agronomía Ganadería y Alimentación

MAGA y con el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales _MARN_;
quienes trabajan unificando esfuerzos para:

Promover la prevención de la contaminación (Producción más Limpia) como primera fase de la gestión ambiental, orientando al cumplimiento de la legislación ambiental.

Establecer los diferentes procesos que intervienen en la cadena productiva del sector avícola, con el fin de identificar las diferentes fortalezas y debilidades del proceso, con el objetivo de presentar lineamientos técnicos para la prevención, mitigación y control de los impactos ambientales generados.

Listar las políticas, leyes y reglamentos ambientales aplicables al sector avícola legal ambiental.

Todas estas acciones encaminadas a cumplir con la normativa y legislación ambiental guatemalteca, así como implementar planes y sistemas de gestión ambiental que les permita mejorar el desempeño de las actividades productivas con el fin de alcanzar la sostenibilidad, competitividad y compatibilidad del sector.

Además de lo anterior mencionado, en la actualidad FRISA pone en práctica una filosofía basada en la gestión ambiental, la cual es un conjunto de actividades que conducen al manejo integral de los recursos para alcanzar sostenibilidad ambiental, social y económica a través de medidas de prevención y control de los problemas ambientales.

La experiencia a nivel empresarial ha demostrado que la gestión ambiental es más eficiente, en tiempo y recursos (humanos y económicos), cuando esta inicia con la prevención de la contaminación, seguida de varios pasos intermedios tales como el control de la contaminación, antes de llegar a la disposición fin.

5.1.2. Identificación de los impactos al ambiente

A manera de poder identificar los distintos impactos al ambiente en los cuales se influye de manera directa o indirecta, es necesario conocer el proceso y la transformación de la materia prima en producto terminado con el fin de poder analizar las diferentes etapas que surgen en el proceso de carne de ave, la cual comprende a grandes rasgos las siguientes operaciones:

- **Recepción de ave:** esta operación consiste en recibir el ave, que proviene del engorde;
- **Sacrificio:** el ave se cuelga de las patas y, generalmente, se somete alguna forma de insensibilización para aturdirlo, que en plantas tecnificadas consiste en una descarga eléctrica a través del pico húmedo. Posteriormente este es degollado;
- **Desangrado:** el animal muerto permanece colgado durante un período de cinco minutos, aproximadamente, para eliminar por escurrimiento la mayor cantidad de sangre posible;

- Escaldado: se sumerge el animal faenado en un baño de agua caliente a 60 centígrados entre 3 a 5 minutos, con el objeto de eliminar bacterias y facilitar la remoción de plumas;
- Desplume: una vez escaldados, se procede a remover las plumas. Esta operación puede ser realizada manualmente o por medio de máquinas, para facilitar la remoción de las plumas. Corte de pico, uñas y patas: Después de revisar que el animal ha quedado bien desplumado, se procede al corte de patas, picos y uñas, pasando posteriormente a una etapa de lavado con agua;
- Extracción de las vísceras: el ave se cuelga, se le corta la cloaca y, de forma manual o tecnificada, se extraen las vísceras. El hígado, corazón, molleja y pescuezo se envían al área de limpieza. De esta operación lo que se obtienen es el “pollo en canal”.
- Lavado: esta operación se hace con el objetivo de dejar limpias, y reducir el crecimiento de microorganismos, la parte externa e interna de las aves;
- Enfriamiento: este proceso consiste en disminuir la temperatura del ave en el menor tiempo posible, con el propósito de conservar las características e inocuidad de la carne;
- Corte: únicamente las aves que serán comercializadas en piezas, pasan por este proceso, donde las aves son destazadas en piezas, clasificadas y enfriadas nuevamente;

- Empaque: finalmente, la carne de pollo o “pollo en canal” se clasifica, pesa y empaca para su almacenamiento, distribución o venta, siempre conservando la cadena de frío. Este proceso se describe a continuación en el siguiente flujo grama, considerando el proceso en si como un sistema de interacción.

Figura 20. **Flujogramas de proceso**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar con anterioridad, en el proceso de las distintas actividades avícolas consumen recursos y generan residuos, desechos y emisiones. Por lo anterior, el uso eficiente de las materias primas e insumos (agua y energía, entre otros) así como, la valorización de los residuos como subproductos; y el manejo y tratamiento adecuado de los desechos, son importantes en la gestión empresarial de este sector.

5.1.3. Identificación de riesgos y amenazas

Los diferentes aspectos ambientales, incluidos dentro de cada proceso, pueden conllevar a potenciales impactos ambientales negativos, si estos no son administrados adecuadamente. A continuación se presenta cada una de las actividades productivas del sector avícola y los aspectos ambientales que pueden ser considerados como riesgos y amenazas al ambiente.

Figura 21. Identificación de riesgos

	Recursos naturales			Residuos, desechos y/o emisiones					
	Consumo de agua	Consumo de energía eléctrica	Consumo de energía térmica	Aguas residuales	Residuos Sólidos domésticos	Residuos orgánico	Ruido	Olor	Emisiones atmosféricas
Actividades avícolas									
Producción de carne de ave	x	X	x	x	x	x		x	x

Fuente: elaboración propia.

Aunque este análisis es meramente cualitativo, da una indicación clara de aquellos aspectos ambientales relacionados con los recursos deben ser administrados desde el punto de vista preventivo, ya que al reducir estos, se tienen una reducción, deseable, en los aspectos ambientales relacionados con los residuos, desechos y/o emisiones. Sin embargo, es válido mencionar algunos de los aspectos más relevantes, que son:

- El manejo de los residuos orgánicos, como la gallinaza, pollinaza y mortalidad, son los que presentan un mayor tratamiento dentro del proceso, ya que estos son resultado del ciclo biológico del ave;
- El manejo de los residuos orgánicos, y más específicamente, las plumas. Se calcula que 100 mil pollos producen aproximadamente 100 TN de plumas las mismas que tienen un contenido proteico alto pero con muy baja digestibilidad. Adicionalmente, cabe mencionar que el rendimiento del procesamiento del pollo es de aproximadamente del 75 %, es decir que, 500 g de cada 2 Kg de ave de engorde, pueden ser clasificados como desperdicio del procesamiento, considerando que estos no son adecuadamente valorizado;
- -La utilización de agua en todas las operaciones es vital para garantizar la seguridad alimentaria de los productos generados en la planta;
- -La generación de aguas residuales es común en todas las actividades productivas del sector. Estas aguas residuales se caracterizan por tener un alto contenido de materia orgánica;

- -Los olores provienen básicamente de la degradación de la materia orgánica sólida y de los afluentes. A pesar que la magnitud de los impactos ambientales negativos en cada empresa dependen de varios factores, pero principalmente de: nivel de tecnificación, tipo de actividad, tamaño de la operación y las prácticas operativas, dentro de FRISA estas cualidades están cubiertas.

Figura 22. **Fotografías muelle, evisceración**



Fuente: fotografías obtenidas de Rastro, FRISA.

5.1.4. Medidas de Contingencia

El ambiente es susceptible de ser afectado por las actividades productivas del sector avícola. Sin embargo, una adecuada gestión ambiental contribuirá a prevenir o disminuir los impactos ambientales negativos y por el otro lado, se sumará al aporte económico y social de este sector en el país.

Adicionalmente, las empresas del sector avícola enfrentan el desafío de adaptarse a las nuevas tendencias y demandas, tanto del mercado nacional como internacional, para garantizar su sostenibilidad, competitividad y rentabilidad.

Estas nuevas tendencias han incorporado a los negocios nuevas variables tales como “el ambiente”. Entre las medidas de contingencia a considerar es de suma importancia tomar en cuenta las siguientes:

Aguas residuales: las principales fuentes de los desechos líquidos son los procesos de lavado, limpieza y transporte de sólidos.

Las aguas residuales provenientes de las actividades avícolas se caracterizan por alto contenido de materia orgánica; y en los casos en los que no existen sistemas de retención de sólidos y grasas, o su funcionamiento no es el óptimo, las aguas residuales también presentan sólidos suspendidos, así como grasas.

Por otro lado, por la naturaleza de la actividad, las aguas residuales también contienen coliformes fecales, así como nutrientes (fósforo y nitrógeno).

En la siguiente tabla se presentan, de forma más específica, las fuentes de generación de aguas residuales, más comunes, para cada una de las actividades del sector avícola.

TablaXV. Fuentes comunes de aguas residuales

PRODUCCIÓN DE CARNE DE AVE	
Fuente generadora	Características del efluente
<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de: <ul style="list-style-type: none"> o Recepción o Desangrado o Escaldado o Desplume o Corte de pico, uñas y patas o Extracción de vísceras o Lavado de canal o Enfriamiento - Desinfección de equipo y maquinaria. - Transporte de: <ul style="list-style-type: none"> o subproductos comestibles o desechos sólidos - Lavado de áreas, instalaciones y equipos de planta. - Sanitarios y duchas del personal/visitantes. 	<p>Alta carga orgánica</p> <p>Presencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Nutrientes o Sólidos suspendidos o Grasas y aceites o Coliformes fecales o Color o Temperatura o Materia Flotante

Fuente: elaboración propia.

El tratamiento de agua residual, dentro de planta modelo, refiere a los procesos físicos y químicos utilizados para recuperar la calidad del agua hasta niveles aceptables al medio ambiente, que deberán cumplir con las normas técnicas de calidad establecidas en la reglamentación vigente por el Ministerio de Agronomía, Ganadería y Alimentación –MAGA_ así como el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales _MARN_, en el tratamiento de sólidos y aguas residuales.

Este tratamiento de agua conlleva dos etapas.

Primera etapa: inicia con un tratamiento físico-químico. Este tratamiento primario está destinado a acondicionar el agua residual, canalizando la misma en un mismo punto de captación sedimentario, en donde se inicia a actuar de manera directa por gravedad en los contaminantes sólidos cuya densidad es mayor que la del líquido.

En esta etapa, el agua se atrapa en un sistema aislado conocido como trampa, en donde se inicia con la aplicación del primer agente químico conocido como cloruro férrico, el cual se aplica a una tasa 50 ml/min.

El cloruro férrico, empieza a actuar en la remoción de todas aquellas partículas que no se remueven por la captación sedimentaria, agrupando los sólidos en grumos y haciéndolos menos pesados.

Segunda Etapa: en esta etapa, el agua se traslada a otro sistema de captación aislado en donde se aplica el segundo agente químico, el cual es un floculante. Este empieza a formar un floculo, el cual aumenta su volumen, su peso y sobre todo su cohesión.

Este proceso se realiza en un sistema fluculador, manteniendo una agitación y velocidad baja en el agua por medio de espas, originando que el floculo se ponga en contacto con partículas disueltas para llevarlas a un enlace que hace la separación del flóculo más sencilla.

El flóculo se extrae del sistema por medio de succionadores, que transportan el mismo a depósitos de almacenaje para posterior desecho. Mientras que caudal ya liberado de la carga contaminante descrita en el cuadro anterior es trasladada al sistema pluvial del municipio de villa nueva.

Es importante mencionar, que la cantidad y calidad de las aguas residuales generadas en cada empresa depende principalmente del grado de tecnificación, del tamaño de la empresa, las prácticas operativas, así como la capacitación del recurso humano y la responsabilidad social de la misma.

Instalación de contadores: como punto de partida es esencial medir y controlar el agua que se utiliza para los procesos, a través de medidores o contadores de flujo, que permitan cuantificar el agua consumida. Los datos recolectados, de la lectura regular y continua de estos contadores, son la base para determinar la cantidad de agua que se consume en la empresa, así como la cantidad de aguas residuales que se generan.

Esta actividad es una de las más comunes dentro de los diferentes procesos productivos del sector avícola. Además en muchos casos, el lavado incrementa necesariamente la cantidad de aguas residuales a tratar, por lo que se debe tomar en consideración:

- Mantener todas las llaves de agua cerradas cuando no se utilizan;
- Evitar el lavado y enjuague excesivos en las diversas fases de producción;
- Controlar el uso de detergentes y desinfectantes en el lavado, utilizando la cantidad/dosis mínima necesaria, pero efectiva;
- Instalar equipo que reduzcan el consumo de agua en limpieza, tales como sistemas reguladores de flujo del agua (por ejemplo: válvulas de resorte o pistolas de presión en las terminales de mangueras) los cuales, no solo

reducen el consumo de agua, sino también proveen agua a presión, haciendo el lavado más eficiente.

Transporte: evitar el transporte de materias primas, productos, subproductos, residuos y/o desechos con agua, ya que esto, aumenta el volumen de aguas residuales innecesariamente.

Bioseguridad: optimizar el consumo de agua en actividades de bioseguridad (pediluvio, lavamanos, etc.), instalando equipo que reduzcan el consumo de agua en limpieza y desinfección de vehículos, duchas, lavamanos, etc.

Control de plagas: en la industria avícola, el control de plagas se hace con el fin de preservar la salud pública, el bienestar de la población, así como disminuir las pérdidas de producto y/o materias primas, que finalmente afectan el desempeño económico de la empresa.

Éste se debe orientar al control integrado de plagas, que combina tratamientos químicos con los sistemas físicos, métodos ecológicos y técnicas de control biológico, junto con medidas de saneamiento y preventivas. Para aplicar adecuadamente los métodos químicos, físicos y biológicos se debe tomar en cuenta:

- El tipo de actividad,
- El área donde se encuentran las plagas
- Las restricciones de manejo del área
- El clima
- El ambiente, entre otros

5.1.5. Plan de seguridad ambiental

La gestión ambiental en una empresa tiene como objetivo principal mejorar su desempeño ambiental, mediante la reducción o eliminación de los impactos ambientales negativos. Así mismo, contribuye al cumplimiento de la legislación ambiental vigente, y sitúa a las empresas en mejor posición para enfrentar la futura regulación. En cuanto al entorno económico, mejora la competitividad, rentabilidad e imagen empresarial, de frente a las nuevas tendencias del mercado globalizado.

Por lo anterior, la administración de las empresas avícolas debe incorporar la variable ambiental como un tema del día a día; dando especial énfasis al enfoque preventivo (Producción más Limpia) con el objetivo de disminuir la cantidad y la complejidad de los flujos de subproductos, residuos o desechos que se generan de la actividad productiva.

Posteriormente, se debe cerrar el ciclo, incorporando aquellas prácticas que van encaminadas a controlar o tratar aquellos desechos y emisiones que ya no pudo ser reducido en la fuente. La gestión ambiental es un conjunto de actividades que conducen al manejo integral de los recursos para alcanzar sostenibilidad ambiental, social y económica a través de medidas de prevención y control de los problemas ambientales.

Por lo que un plan de seguridad ambiental realizado en esta forma permite que más recursos (materias primas, insumos, agua y energía) lleguen al producto final y por ende al consumidor; y que menos de estos lleguen a ser desechos o emisiones.

Por otro lado, una gestión ambiental de este tipo evita el deterioro ambiental y el agotamiento de los recursos naturales, ya que se buscan, en primera instancia, alternativas que eviten y minimicen los impactos nocivos producidos por las actividades humanas, tanto durante la producción como en el consumo. Es decir, se toman acciones encaminadas a solucionar el problema desde el origen, así como un mejor manejo y consumo de los recursos desde la fuente.

Producción más limpia: una buena identificación y medición de las entradas y salidas en el proceso productivo permitirá identificar los residuos, desechos y emisiones (residuos orgánicos, sólidos, aguas residuales, emisiones atmosféricas, entre otros) y el lugar donde se generan (fuente generadora).

Producción más limpia se define como “la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva e integrada a los procesos, productos y servicios para aumentar la eficiencia en general, y reducir los riesgos para los seres humanos y el ambiente”.

Para el caso de los procesos productivos, se orienta hacia la conservación de materias primas y energía, la eliminación de materias primas tóxicas, y la reducción de la cantidad y toxicidad de las emisiones y desechos contaminantes.

En el caso de los productos, se orienta hacia la reducción de los impactos negativos que acompañan el ciclo de vida del producto, desde la extracción de materias primas hasta su disposición final.

En los servicios, se orienta hacia la incorporación de la dimensión ambiental, tanto en el diseño como en la prestación de los mismos.

La producción más limpia, es un concepto que pretende prevenir que la contaminación ocurra, y maneja el impacto ambiental del proceso completo de producción, no solamente los impactos de las salidas; analiza las causas fundamentales de los problemas ambientales, en lugar de sus efectos, a través de un paquete integrado de mejoras en todas las etapas del proceso y del ciclo de vida del producto.

Por lo tanto, producción más limpia elimina o minimiza la necesidad de sistemas de mitigación, tratamiento y de disposición de desechos.

Además, motiva la innovación y el diálogo entre actores; elimina los intercambios negativos entre el crecimiento económico y el ambiente, y contribuye a la seguridad del consumidor y del trabajador.

Específicamente, producción más limpia apunta a reducir el consumo de los recursos naturales por unidad de producción, la cantidad de contaminantes generados, y su impacto ambiental, mientras hace más atractivos, financiera y políticamente, los productos y procesos alternativos.

Producción más limpia logra beneficios económicos a través del uso eficiente de los recursos, la innovación y la reducción de los costos de operación y de control de la contaminación. También mejora las condiciones de trabajo y de seguridad e higiene. Está enfocada hacia la optimización de los procesos productivos, los productos y los servicios, con el fin de reducir costos, incentivar innovaciones, mejorando la competitividad de las empresas.

En los últimos años, las autoridades ambientales y las industrias han reconocido que la prevención de la contaminación es más rentable que el control de ésta, por lo cual han buscado oportunidades para ser ambientalmente más eficientes y han encontrado como resultado una nueva herramienta denominada producción más limpia como una estrategia de competitividad, minimizando la contaminación, el aumento de la calidad de los productos, la mejora de la eficiencia de los procesos y la competitividad de las empresas, mediante la implementación de aspectos técnicos, sociales y económicos

5.1.6. Plan de manejo y disposición final de desechos

Los residuos sólidos generados en el sector avícola son principalmente orgánicos, entre los cuales podemos mencionar: estiércol de aves, vísceras, plumas, picos, uñas, patas, mortalidad, entre otros.

Por otro lado, también se producen otros residuos sólidos tales como material de empaque, aserrín y viruta de madera; y desechos como aquéllos provenientes de las actividades de vacunación de las aves.

En la siguiente tabla se presenta las fuentes de generación de residuos y desechos sólidos, más comunes, para cada uno de los procesos productivos del sector avícola.

Tabla XVI. Fuentes comunes de residuos

PRODUCCIÓN DE CARNE DE AVE	
Fuente generadora	Características del residuo
<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de: <ul style="list-style-type: none"> o Recepción o Desplume o Corte de pico, uñas y patas o Extracción de vísceras o Empaque 	<p>Residuos de origen orgánico (mortalidad, vísceras, plumas, pico, uñas, patas, cabezas)</p> <p>Material de empaque (Envases de cartón y plásticos)</p>

Fuente: elaboración propia.

El tratamiento de los desechos sólidos es una de las fases de las buenas prácticas de control de la contaminación está enfocada a la recolección y almacenamiento de los mismos, con el fin de minimizar el potencial impacto ambiental negativo, así como mantener o lograr las condiciones mínimas necesarias para ser reincorporados a otras cadenas productivas en el mismo u otros sectores.

A continuación se describen las buenas prácticas de manejo para cada uno de ellos:

Residuos orgánicos: debido a la naturaleza del sector avícola, este genera varios residuos sólidos orgánicos que provienen básicamente de los procesos biológicos de las aves, siendo estos la mortalidad, huevos defectuosos, gallinaza, y otros, como picos, uñas, patas y vísceras no comestibles, que resultan de la producción de carne de ave.

Gallinaza: se genera principalmente en los procesos de producción de huevo y de engorde. Debido a que tiene cierto valor y que puede ser utilizada en otras actividades, disminuyendo el impacto ambiental, la gallinaza se considera un residuo.

La gallinaza puede ser utilizada como mejorador de las propiedades físicas y/o químicas del suelo agrícola, alimentación animal, paisajismo o jardinería, como ingrediente en suelos de invernadero, generadores de biogás, cultivos de setas, etc. Sin embargo, para poder reincorporarla a otras actividades es necesario lo siguiente:

- Implementar un sistema de recolección en la empresa, procurando recolectarla lo más seca posible, sin utilizar agua;
- Almacenar la gallinaza, con o sin cama, en un área delimitada y aislada al máximo del contacto con el agua, evitando así el crecimiento de microorganismos;
- La gallinaza debe ser compostada antes de ser utilizada como mejorador de suelo agrícola. Cuando esto no es posible, siempre que la gallinaza sea incorporada al suelo, debe quedar bajo una capa de tierra de al menos de 20 cm, para evitar que las larvas de mosca incubadas puedan llegar a la superficie;
- Aves muertas: pueden ser utilizadas para compostaje o producción de harinas, y con este fin se deben de manejar de la siguiente forma;

- Remover las aves muertas de las áreas productivas, tan pronto como sea posible;
- Se debe evaluar la causa del deceso de las aves y ser dispuestas dentro de un día de muertas. Cuando esto no es posible, deben ser congeladas o guardadas en contenedores cubiertos;
- Bajo ninguna circunstancia las aves deben permanecer cerca de los galpones por un tiempo prolongado.

Vísceras no comestibles y otros (plumas, picos, uñas y patas): las vísceras no comestibles, la sangre, plumas, picos, uñas y patas pueden ser utilizados para compostaje, producción de harinas, alimentos, entre otros. Por lo anterior es necesario que se manejen de la siguiente forma:

- Separar las vísceras en comestibles y no comestibles;
- Evitar transportar estos residuos con agua;
- Mantener los residuos/desechos sólidos y líquidos (sangre) separados de las aguas residuales;
- La sangre y vísceras no comestibles deben removerse de las áreas productivas, tan pronto como sea posible (antes de un día), evitando que sean arrastradas en los efluentes derivados de las operaciones de limpieza y/o inicie su descomposición;
- Segregar, en canastas o canecas, los residuos generados (plumas, picos, sangre, viseras no comestibles, etc.);

- Asignar un lugar para el almacenamiento temporal de cada uno de estos residuos;
- En el caso de la sangre y vísceras no comestibles, estas deben ser manejadas de forma aislada hacia un tanque o depósito de captación, para fácil almacenaje y traslado de la misma a un proceso de desecho o sub-producto.

6.SEGUIMIENTO

6.1.Elaboración específica de matrices por seguimiento

Conociendo el encabezamiento referencial, que incluye la descripción de los distintos indicadores por unidad de competencia necesaria para cualquier cargo o puesto de trabajo en la obtención de un desempeño óptimo, es necesario determinar estas competencias para la selección, que constituyen valores inherentes a las personas, donde además de sus conocimientos se exponen las habilidades, rasgos de personalidad, aptitudes, requisitos físicos y responsabilidades que debe presentar el trabajador para ser idóneo o competente; y muestran sus perspectivas para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.

De esta manera los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. Aunque algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores.

Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación.

La integración de modelos de gestión de recursos humanos basada en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate, y en relación a las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias al respecto, estas pueden clasificarse en genéricas y específicas.

Descripción de matrices: las matrices elaboradas, tienen como punto de partida la evaluación diagnóstica descrita en los capítulos 2 y 3; en donde se describió el personal que integra en su totalidad planta especialidades, así como la descripción de cada función o grupo de funciones laborales que este, realiza en su puesto de trabajo.

La evaluación se basa en información proveniente de distintas fuente de evaluación, como lo es del criterio del jefe inmediato y del trabajador identificado en la matriz mediante:

NC. Nivel de capacidad: en este se determinan los criterios de calificación que definen cada tarea / actividad, según el nivel de capacidad (1, 2, ó 3.), con el que el personal realiza e integra las funciones laborales. Esta considera las siguientes categorías.

NC 1: el desarrollo de la tarea/actividad es de dificultad y en algunas ocasiones el personal necesita ayuda de sus compañeros y supervisores para cumplir con los requerimientos de calidad, rendimiento, eficiencia y eficacia establecidos por la organización.

NC 2: Categoría ponderada que considera si la mayor parte del tiempo que se desarrolla la tarea/actividad se realiza sin problemas, cumpliendo con los requerimientos de calidad, rendimiento, eficiencia y eficacia establecidos por la organización.

NC 3: Categoría ponderada que toma en consideración el tiempo en se realiza la tarea/actividad sin problemas, cumpliendo con los requerimientos de calidad, rendimiento, eficiencia y eficacia establecidos por la organización.

NI Nivel de importancia: esta considera de manera ponderada la importancia (1, 2, ó 3), de cada tarea/actividad que el personal desarrolla dentro de la organización. Esta considera las siguientes categorías.

NI 1: si la tarea/actividad afecta el trabajo, pero no tiene efectos de importancia y relevancia en comparación de otros.

NI 2: si la tarea/actividad afecta el trabajo, el departamento de trabajo y el de otros.

NI 3: si la tarea/actividad afecta el trabajo de toda la organización. De igual forma, otro aspecto importante a ponderar e ilustrar dentro de la matriz de identificación de tareas es el nivel de frecuencia con que el personal realiza las actividades descritas en mencionada matriz.

NF. Nivel de frecuencia: en esta categoría se considera el nivel de frecuencia (1, 2, ó 3.) con que se desarrolla una tarea/activad. Esta considera las siguientes categorías.

NF 1: si la tarea/actividad se realiza con poca frecuencia, es decir de manera ocasional.

NF 2: si la tarea/actividad se realiza con mediana frecuencia, es decir, en forma continua pero no intensiva.

NF 3: si la tarea/actividad se realiza con alta frecuencia, es decir, en forma continua e intensiva.

Lo que se pretende a través de estos diferentes niveles, es poder establecer fortalezas y debilidades que presenta cada colaborador evaluado para determinar de qué manera son llevados a la práctica los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo. Esto se puede apreciar en la siguiente matriz. Ver formato23.

Figura 23. Formato para determinar niveles de conocimiento y capacidad

FUNCIÓN / GRUPO DE FUNCIONES:

No.	Tarea / actividad	Criterios de realización	N F	NI	NC	Observaciones
1	Se Describe La tareaaevaluar.	<ul style="list-style-type: none"> Se evalúan los distintos pasos para culminar y cumplir la tarea descrita. 	C		1 2 3	
			O		1 2 3	
N			C		1 2 3	
			O		1 2 3	

C = COLABORADOR **O** = ORGANIZACIÓN = Nivel de importancia **NF** = Nivel de frecuencia **NC** = Nivel de dominio o capacidad

Fuente: elaboración propia.

6.1.1. Entrevistas a realizarse

En las presentes matrices, se expone de manera real el estudio antes descrito con base a las competencias laborales de los diferentes puestos analizados, el cual sirvió de base para la utilización del análisis funcional, como metodología para la determinación de las competencias. Determinan además los diferentes niveles de capacidad, importancia y frecuencia de cada uno de los colaboradores analizados. Esto resulta como una fuente de generación de ventajas comparativas a partir de la capacitación y formación de los recursos laborales en toda organización.

El procedimiento descrito, pretende servir como unidad de trabajo a nivel de procedimientos que facilite la aplicación del enfoque de competencias laborales, lo cual permitirá, en un primer momento, elaborar los perfiles de competencia y en el futuro implementar todo un sistema de gestión de los recursos humanos basados en competencias laborales.

Figura 24. **Ejemplo para determinar niveles de conocimiento y capacidad**

FUNCIÓN / GRUPO DE FUNCIONES:		PARTIR EN PIEZAS EL POLLO DE ACUERDO A PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO POR FRISA.				
No.	TAREA/ACTIVIDAD	CRITERIOS DE REALIZACIÓN		NF	NI	NC
1	Realizar cortes del pollo de acuerdo a especificaciones de Frisa.	El dominio de esta tarea requiere: • Preparar el área colocando las canastas en los puntos específicos, limpiando y desinfectando la máquina de acuerdo a especificaciones de Frisa.	C	3	3	1 2 3
			O	3	3	1 2 3
		• Operar la máquina de acuerdo a especificaciones establecidas por el fabricante del equipo, arrancándola previamente, reportando cualquier falla.	C	3	3	1 2 3
			O	3	3	1 2 3
		• Realizar los cortes exactos del pollo siguiendo especificaciones establecidas por Frisa, colocándolas en la misma canasta, separándolas piezas con daño físico y pedacitos.	C	3	3	1 2 3
			O	3	3	1 2 3
		• Realizar la limpieza del área y desinfectándola con solución de cloro de acuerdo a especificaciones establecida por Frisa, al final y principio del proceso.	C	3	3	1 2 3
			O	3	3	1 2 3
		• Aplicar buenas prácticas de manufactura y medidas de seguridad, según lineamientos generales utilizadas por Frisa.	C	3	3	1 2 3
			O	3	3	1 2 3

C = COLABORADOR O = ORGANIZACIÓN

NF=Nivel de frecuencia, NI=Nivel de Importancia, NC=Nivel de dominio o capacidad.

Fuente: elaboración propia.

Los datos que se obtienen de la aplicación de estas herramientas y tabulación de los resultados de las mismas, no se queda en un flujo de información solamente, ya que esta información es el inicio de un seguimiento que deberá tomarse para las diferentes competencias que desarrolla el colaborador.

El seguimiento de estas competencias, tiene como punto de partida la aplicación de las mismas, y esta debe de seguirse por parte de FRISA.

La principal característica de la capacitación por competencias es el aprovechamiento del recurso humano y material, porque el objetivo primordial de la capacitación es capacitar al trabajador en lo que necesita para el mejor desarrollo de su trabajo.

Con los resultados obtenidos mediante las matrices de determinación y conocimiento de capacidad, presentados con anterioridad, da un diagnóstico sobre aquellas tareas básicas y específicas en las que el trabajador se desempeña con mayor eficiencia, pero al igual muestra aquellas debilidades que deben ser capacitadas.

Para lograr una capacitación exitosa, se debe realizar un programa general de capacitación, el cual está en función de las horas destinadas a la capacitación, disponibilidad del personal a ser capacitado y disponibilidad del personal instructor.

Estos eventos de capacitación deben ser desarrollados en un marco teórico y práctico, esto por razones que se trabaja con personal operativo, que en su mayoría y según el estudio presentado en el capítulo 2 (capítulo de

diagnóstico), el 87% del personal tiene un nivel de escolaridad bajo, lo cual hace un tanto más complejo la capacitación, ya que no se puede recargar con un 100% de teoría, lo que se sugiere para dar una capacitación eficiente y que demuestre sus frutos a corto plazo es una capacitación que abarque entre un 35% o 40% teórico y el resto práctico.

Figura 25. Ejemplo para programa de capacitación

Programa general de la capacitación							
No.	Evento/curso	F. Inicia	F. Finaliza	Horario	No. Personas	Instructor	Lugar
1	Trabajo en equipo	5/4/2010	6/4/2010	14:00 a 16:00	26	Intecap	Salon 1
2	Buenas practicas	6/4/2010	8/4/2010	08:00 a 12:00	40	Intecap	Salon 2
3	Seguridad e higiene	8/4/2010	10/4/2010	14:00 a 16:00	35	Intecap	Salon 1
4							
5							
6							
N							

Fuente: elaboración propia.

6.2. Perfil de Aspirantes

La descripción de puestos es parte esencial en el proceso de determinación e identificación del perfil de aspirantes, esto debido a que de la calidad de información que se haya obtenido del inventario de puestos y su aplicación, depende el éxito en la descripción e identificación de tareas para determinado puesto, y estas tareas a su vez depende de la secuencia lógica de actividades. Una descripción acertada de puesto, debe plasmar como las distintas actividades necesarias para desempeñarlos y cumplirlo con las exigencias. Se logra describiendo de manera lógica y clara las atribuciones y requisitos del puesto.

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupará el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

La identificación de las distintas competencias laborales que pueden darse en un área de trabajo definida es de suma importancia, debido a la trascendencia que estas pueden llegar a tener en el nivel de vida y desenvolvimiento laboral, cultural, familiar y social; de los distintos empleados que existen dentro de planta modelo.

La evaluación de estas competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Seguidas de la necesidad de establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

6.3.Capacitación genérica para el seguimiento de competencias

Se puede definir como el conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes de las personas, comunes a diferentes ámbitos de actividad personal y laboral.

En este caso las competencias genéricas y transversales serán compartidas por todos puestos de mandos medios, sin importar la actividad económica de la empresa u otros criterios de clasificación de los mismos.

La capacitación genérica, es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; propiciando la competitividad de la empresa, lo cual implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

Comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades.

El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia – administrativa, es la capacitación del personal. Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, máxime sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones deben que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

El desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder.

- ¿Qué es el desarrollo potencial?: el desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano. Esta labor debe abarcar otros frentes.

El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras. La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las empresas u organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta. Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo persona.

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes. Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, programación estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas. Hay diversas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo.

La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final. La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil.

Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve fuerte, productiva y competitiva. Objetivos de la capacitación: los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización;
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado;
- Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia;
- El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

- a. Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

- b. Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

- c. Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

- d. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes

6.3.1.Dotación de personal

La dotación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehacer en la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la dotación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para el normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo ya asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más exigente, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, principalmente cuando se trata por de empresas de servicios.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva y comparativa sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en organizaciones inteligentes, creativas, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual, en un futuro del colaborador.

Dicho de otra manera la dotación y el desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

Existe una serie de formas de dotación, siendo la más fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene que abarcar varios aspectos humanos y sociales, con el cual el colaborador incrementa también su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano.

CONCLUSIONES

1. Se logró determinar que a nivel nacional las competencias laborales para el guatemalteco, y las ventajas comparativas que éstas representan se encuentran en función del desempeño de sus labores; por medio del cual practican capacidades como interpretar textos, redactar, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse, escuchar y trabajar en equipos constituidos por personas con diversos puntos de vista, personalidades y conocimientos.
2. Se logró determinar que del 100% del personal que labora en planta de especialidades; el 79.55% está comprendido por personal femenino, quienes desarrollan actividades con un grado de responsabilidad, importancia y especialización elevado; esto debido a que intervienen de manera directa dentro de los procesos. Mientras que únicamente el 20.45% del personal masculino, desarrollan actividades con un grado de responsabilidad, importancia y especialización elevado.
3. Al estudiar el comportamiento elemental que posee y demuestra un individuo se concluye que, los diferentes tipos de competencias a nivel personal están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, tales como: destrezas, habilidades y capacidades de lectura, comprensión, expresión, comunicación, análisis, síntesis evaluación y transformación de los hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

4. Se logró determinar que la diferencia que existe actualmente dentro del personal que labora en planta especialidades, con respecto al nivel de competencias básicas, genéricas y específicas; por medio de la aplicación del análisis ocupacional, se encuentra integrado en un 80% por personal femenino no especializado, mientras que dentro del personal masculino no especializado representa un 45%.
5. Al definir que en el nivel de competencia básica, el 100% del personal de planta modelo, es capaz de manejar las diferentes cualidades básicas necesarias para desempeñar su labor manteniendo tareas que le dan un equilibrio entre el saber, saber ser y saber hacer. Mientras que las distintas tareas específicas, tienen tendencia a un comportamiento laboral de índole técnico, vinculado a un área ocupacional determinada, que se encuentra en función productiva para el área funciona.
6. Los distintos lineamientos, requerimientos y conceptos que plantean las Normas ISO para la certificación en la Gestión del Recurso Humano por Competencias Laborales; desembocan en un proceso de certificación, el cual asegura a la institución portadora el reconocimiento de que desarrolla sus procesos desde una perspectiva de gestión de la calidad total, determinando las competencias para el personal, proporcionar información, evaluar la eficacia y asegurar la conciencia.

RECOMENDACIONES

1. Brindar capacitación y reforzamiento a los trabajadores, prestar mayor atención a las ventajas comparativas que ponen en práctica las distintas capacidades y destrezas identificadas a nivel nacional, como lo es la aplicación de la matemática, lectura, escritura, adaptación al ambiente y la comunicación oral y corporal.
2. Reducir la brecha que existe actualmente dentro de planta de especialidades, en relación al personal que desarrolla actividades de responsabilidad y especialización, con el personal que cumple con actividades rutinarias y con un grado de especialización mínima. Logrando minimizar esta brecha, la ventaja para la institución será sustancial y de importancia, debido a que se facilitaría en un corto plazo la certificación del personal mediante las diferentes competencias existentes.
3. Tomar en cuenta los distintos resultados en el desempeño del personal que labora dentro de planta de especialidades, en relación al equilibrio que existe entre el saber, saber ser y saber hacer; como característica individual en la toma de decisiones y resolución de problemas, para aplicar a un posible ascenso, incremento salariales o reconocimiento, que ayude a la elevar el valor de la autoestima entre los colaboradores. (revisar redacción)

4. Implementar la certificación de competencias laborales en todas las áreas de la empresa, para que los trabajadores de todos los niveles y áreas, sean reconocidos como competentes en su puesto de trabajo; de esta forma la empresa se asegura de mantener mano de obra calificada.

BIBLIOGRAFÍA

1. AMARO GUZMÁN, Raymundo. Administración de personal, 2da. edición. Editorial Limusa. México: 1998. 700 p.
2. BAEZA, Leonard Mertens. La Norma ISO 9000 y la competencia laboral. 3ra. edición. Editorial Conocer. México: 2000. 560 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humano. 2da edición. Editorial McGraw-Hill. México: 1990. 769 p.
4. Evaluación de competencias laborales. [en línea]. Guatemala, mayo 2011 [ref. 11 de agosto de 2010].
Disponibile en Web:
[http:// www.cintefor.org.uy](http://www.cintefor.org.uy)
5. FERNÁNDEZSÁNCHEZ, Ernesto. Diagnóstico de necesidades de capacitación. [en línea]. Guatemala, mayo 2011 [ref. 05 de julio de 2010].
Disponibile en Web:
<http://www.unam.mx/redec.edu>
6. GÓNZALES FUENTES, Juan Carlos. Proceso de Certificación de Competencias Laborales de un Ingenio Azucarero. Trabajo de graduación. Guatemala: 2008. 190 p.

7. LEVY, Leboyer, Claude. Gestión de las Competencias.
Editorial McGhee. España: 1997. 560 p.

8. Competencias laborales. [en línea]. Guatemala, mayo 2011
[ref. 05 de abril de 2010].
Disponible en Web:
[http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)