



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**DISEÑO DE UN MODELO PARA GESTIONAR EL PROCESO DE
CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE C.V.G. VENALUM**

Presentado por:

Andreani del Poso, Eliana Carolina

Para optar por el título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora

Dra. Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, septiembre 2010



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**DISEÑO DE UN MODELO PARA GESTIONAR EL PROCESO DE
CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE C.V.G. VENALUM**

Presentado por:

Andreani del Poso, Eliana Carolina

Para optar por el título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora

Dra. Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, Septiembre 2010

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a la profesora Olimpia Salas, por recibirme sin dudar y orientarme en el desarrollo de la investigación.

Al profesor Jorge Velazco, Marcelino Diez y Ana Julia Guillén, por su aporte oportuno y certero.

A C.V.G. Venalum por brindar el espacio y oportunidad para llevar a cabo la investigación. Muy especialmente al Departamento de Compensación y Empleo, por comprender la relevancia del proyecto y apoyar su desarrollo.

A los integrantes del Comité Análisis de Calificación, por su juicio experto, compromiso y horas de dedicación para darle forma al modelo.

A mi esposo y mis padres, por acompañarme siempre y darme su apoyo.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

Bauxilum: Bauxita y Aluminio, nombre de la empresa perteneciente al holding de la C.V.G.

CII: The Construcción Industry Institute

CINTERFOR: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional

CONOCER: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

C.V.G.: Corporación Venezolana de Guayana

EDT: Estructura desagregada de trabajo FONDONORMA: Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad en Venezuela

EFQM: Siglas en Inglés de la Fundación Europea para la Administración de la Calidad

FEL: Front Eng Loading

IBM: International Business Machines

INLAC: Instituto Latinoamericano de la Calidad

ISO: Organización Internacional para la Estandarización / International Organization for Standardization

OIT: Organización Internacional del Trabajo

PEP: Plan de Ejecución del Proyecto

PMI: *Project Management Institute*

RRHH: Recursos Humanos

SAP: (*Systeme, Anwendungen und Produkte*) (Sistemas, Aplicaciones y Productos)

SISA: Sistemas Automatizados del Sector Aluminio

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

Venalum: Venezolana de Aluminios, nombre de la empresa perteneciente al holding de la C.V.G.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**DISEÑO DE UN MODELO PARA GESTIONAR EL PROCESO DE
CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE C.V.G. VENALUM**

Autor: Lic. Eliana Carolina Andreani del Poso
Asesora: Dra. Olimpia Salas Guzmán
Año: 2010

RESUMEN

C.V.G. Venalum, alineada a los requisitos de la norma internacional ISO 9001-2008, utiliza un proceso de calificación de competencias de personal, que consiste en el contraste del perfil del trabajador con el perfil del cargo, con base a tres factores de comparación: educación, experiencia, conocimiento y habilidades. La práctica de este proceso de calificación, así como los resultados de auditorías al SGC, han demostrado que no es eficiente en garantizar que el personal de la organización se encuentra calificado para alcanzar un desempeño superior en las funciones del cargo al que es asignado. Así mismo, la revisión del estado del arte en el manejo de competencias y las mejores prácticas analizadas, evidencian que la organización ha estado desaprovechando experiencias innovadoras en el manejo del proceso de calificación de competencias y cierre de brechas. Por estas razones, este trabajo de investigación se planteó como objetivo diseñar un modelo de gestión para procesar la calificación de competencias del personal, que se apalanque en las fortalezas y supere las debilidades encontradas en el modelo vigente. El diseño de este modelo impacta directamente en la calidad de los resultados del trabajo de los empleados y por lo tanto incide en la calidad de la empresa en lograr su misión. Adicionalmente, tomar estas acciones correctivas garantiza la renovación de la certificación ISO. Este estudio se ha clasificado como una investigación proyectiva; el diseño del modelo se fundamenta en una investigación documental y de campo y siguió la metodología propuesta por el PMI para elaborar el plan de ejecución del proyecto. El producto final es el diseño del modelo de gestión para procesar la calificación de competencias del personal, con énfasis en desarrollo del personal, para maximizar la eficiencia y calidad de la organización. Como un valor agregado, se realizó el plan de ejecución del proyecto para una futura implementación.

Palabras Clave: Gerencia de Proyectos, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Competencias

Línea de investigación: Gerencia del Recursos Humanos en Proyectos.

INDICE

	Pág.
LISTADO DE ACRONIMOS Y SIGLAS	iv
RESUMEN	v
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	5
1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Objetivos de Investigación	8
1.2.1 Objetivo General.	8
1.2.2 Objetivos Específicos.	9
1.3 Justificación de la investigación	9
1.4 Alcance del proyecto de investigación	11
CAPITULO II. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	12
2.1 Antecedentes de la Investigación	12
2.2 Fundamentos teóricos	18
2.2.1 Gerencia de Proyectos	18
2.2.1.1 Ciclo de vida de los proyectos	19
2.2.1.2 Plan de Ejecución del Proyecto	22
2.2.2 Gestión de Recursos Humanos	24
2.2.2.1 Incorporar a las personas	26
2.2.2.2 Evaluación y calificación de personal	26
2.2.2.3 Remuneración	29
2.2.2.4 Capacitación y desarrollo	29
2.2.3 Gestión por competencias	30
2.2.3.1 Normas y estándares de la gestión por competencias	34
2.2.3.2 Evaluación y calificación de competencias laborales	45
2.2.4 Análisis de Calificación de Personal	47
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO	52
3.1 Diseño y Tipo de Investigación	52

3.2 Unidad de análisis	53
3.3 Técnica de recopilación de datos	54
3.4 Fases de investigación	54
3.4.1 Indagación de la situación actual	54
3.4.2 Desarrollo y Diseño de la propuesta	55
3.5 Consideraciones éticas	55
3.6 Operacionalización de objetivos	56
CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL	57
4.1 Reseña histórica	57
4.2 Visión y Misión	58
4.3 Planes estratégicos	59
4.4 Certificación ISO	60
4.5 Organigrama de la organización	61
4.6 División de RRHH	62
4.6.1 Departamento de Compensación y Empleo	63
CAPITULO V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	65
5.1 Conocer el estado del arte del proceso de calificación de competencias	65
5.2 Diagnóstico de fortalezas y debilidades del proceso	66
5.2.1 Fortalezas de la Práctica de Trabajo Calificación de Personal	66
5.2.2 Debilidades de la Práctica de Trabajo Calificación de Personal	67
5.2.3 Fortalezas de las descripciones de cargo	74
5.2.4 Debilidades de las descripciones de cargo	76
CAPITULO VI. DISEÑO DE LA PROPUESTA	81
6.1 Definir los requisitos del modelo	81
6.2 Diseñar el plan preliminar de ejecución del proyecto	88
6.2.1 Planificación del alcance	88
6.2.2 Planificación del tiempo	91
6.2.3 Planificación de la calidad	94
6.2.4 Planificación del riesgo	95

CAPITULO VII. EVALUACION DEL PROYECTO	97
7.1 Evaluación del Proceso General	97
7.2 Grado de cumplimiento de los objetivos	99
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
8.1. Conclusiones.	100
8.2. Recomendaciones.	101
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	113

INDICE DE TABLAS

Tablas:	Pág.
1. Sistemas de Normas Nacionales	43
2. Categorías y Subcategorías de Comparación	48
3. Comparación y Operacionalización de las Subcategorías	49
4. Puntaje de los factores de evaluación	50
5. Escala de resultados del Análisis de Calificación de Personal	50
6. Operacionalización de Objetivos	56
7. Ejemplo de puntuación en el Análisis Calificación de Personal	72
8. Resumen de Fortalezas y Debilidades del Proceso de Calificación	82
9. Cronograma Comité Análisis de Calificación	87
10. Proceso de planificación del alcance	88
11. Proceso de planificación del tiempo	92
12. Cronograma de actividades	93
13. Proceso de planificación de la calidad	94
14. Proceso de planificación del riesgo	95
15. Grado de cumplimiento de los objetivos	99

INDICE DE FIGURAS

Figuras:	Pág.
1. Administración de RRHH	25
2. Organigrama General de C.V.G. Venalum	61
3. Organigrama General de la Gerencia de Personal	62
4. Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto	91

INTRODUCCIÓN

En la dinámica actual de las organizaciones es una verdad incuestionable que las empresas cada vez más ven a las personas que la conforman como una fuente de diferenciación competitiva, esto es, encuentran que es a través de su capital humano que logran ventajas competitivas reales en el mercado.

Visto así, el capital humano ha tomado la dimensión estratégica necesaria que aporta valor a la empresa y en tal sentido, las organizaciones esperan que su personal trabaje alineado a las estrategias que han formulado para crear valor a sus clientes, accionistas, dueños y en general a toda la comunidad.

Así mismo, es comúnmente aceptado que el éxito sostenido de una organización es alcanzado de acuerdo a su habilidad para satisfacer los requerimientos del cliente, tomando conciencia de las demandas del entorno, mediante el aprendizaje y aplicando mejoras e innovaciones, con un enfoque en la calidad. Para el logro de estos objetivos las empresas pueden servirse de los lineamientos que le proporcionan los requisitos de las normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), que es aplicada a los sistemas de gestión de calidad (SGC) que le permite a las empresas tener un sistema efectivo para administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Evidentemente esta normativa enfatiza la importancia del recurso humano, bajo el entendido que la conformidad con los requisitos del producto o del servicio puede verse afectada por el personal que desempeña cualquier tarea en la cadena de producción y por ello se hace imperante que sus trabajadores sean competentes en términos de educación, experiencia, conocimientos y habilidades.

En respuesta a esta necesidad, este estudio se propuso ofrecer a la organización y a la División de Recursos Humanos (RRHH), el diseño de un modelo de gestión del proceso de calificación de competencias del personal, que le permitirá mejorar sus procesos en aras de garantizar trabajadores con la competencia necesaria para el desempeño de sus

funciones y con ello dar cumplimiento a los requisitos de la normativa NVF-ISO 9001-2008 con relación a la Gestión de los Recursos.

La puesta en marcha de este modelo incidirá en la calidad de los procesos medulares del Departamento de Compensación y Empleo, al diseñar un proceso más eficiente para evaluar y calificar las competencias del personal, que se encuentre más ajustado a las necesidades actuales de la empresa y asumiendo una perspectiva que enfatice el desarrollo del capital humano, mejorando la calidad en el desempeño y seguimiento de los planes de desarrollo del personal y finalmente reducir el tiempo de análisis y por tanto disminución en la respuesta al cliente interno, todo lo cual apunta al fin último de garantizar que el personal que afecta la calidad del producto sea competente y con ello contribuir con el objetivo organizacional de garantizar trabajadores capacitados y motivados para el mantenimiento del sistema de gestión.

Adicionalmente, un enfoque de mejora continúa como base para diseño del nuevo modelo de evaluación, pretende alcanzar una mayor participación del trabajador, buscando que se sienta copartícipe y responsable de su desarrollo personal y de la organización, motivándose por su crecimiento profesional y mejorando su productividad.

El diseño de este modelo, se alcanzará asumiendo un enfoque basado en la gerencia de proyectos, lo cual es viable ya siguiendo a Palacios (2007) “los proyectos se convierten en acciones concretas que sirven como respuesta que generan personas u organizaciones, en su búsqueda por producir soluciones inteligentes para atender las necesidades detectadas en el mercado de usuarios” (p. 109). Así mismo, la realización de proyectos genera cambios en el sistema vigente y en el caso particular de esta propuesta, el cambio sería a nivel medular al diseñar un modelo de calificación de competencias que incidirá en todos los subsistemas del departamento: ingresos, movimientos de personal y aprobación de sustituciones temporales.

De esta manera, este estudio aportará a la gerencia de proyectos una experiencia de la aplicación de la metodología en un área no convencional, como lo es la gestión de

RRHH, demostrando que la metodología tiene la suficiente fuerza teórica y práctica como para ser extendida a contextos distintos al de la ingeniería.

El producto final esperado consiste en el diseño de un modelo de gestión del proceso de calificación de competencias del personal, con base en la metodología propuesta por el *Project Management Institute* (PMI) (2008), en la perspectiva de la planificación pre-proyecto y en el entendido de que es un estudio de investigación y desarrollo y proyectivo, en cuanto el objetivo es proponer una solución a una situación presentada en la organización, con base en un proceso previo de investigación, que no requiere necesariamente ejecutar la propuesta (Hurtado, 2008).

A continuación, se expondrá el Trabajo Especial de Grado, en el que se fundamentarán los aspectos que justifican la investigación llevada a cabo sobre uno de los procesos medulares del Departamento de Compensación y Empleo, con la finalidad de proponer una mejora a la problemática que presenta.

Este trabajo de investigación, fue dividido en ocho (8) capítulos, según se describe a continuación:

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema objeto de estudio, así como la descripción del objetivo general de estudio y objetivos específicos, la justificación y delimitación del alcance de esta investigación.

El Capítulo II, inicia con la presentación de los antecedentes que sirvieron de referencia y punto de partida para esta investigación y se prosigue con la descripción del fundamento teórico, así como de cualquier información necesaria para comprender el contenido de este trabajo, en el que destacan los apartados de gerencia de proyectos, gestión de recursos humanos y gestión por competencias.

En el Capítulo III, se enmarca metodológicamente la investigación, explicando la metodología empleada para abordar la problemática describiendo para ello, el tipo de

investigación, unidad de análisis, técnicas de recolección de datos, fases de acción, operacionalización de objetivos y finalmente se exponen las consideraciones éticas que fundamentaron el desarrollo del estudio.

En el Capítulo IV, se desarrolla el Marco Organizacional, de manera de ofrecer al lector los datos informativos más importantes sobre la empresa en la que es realizada la investigación.

En el Capítulo V, se lleva a cabo el diagnóstico o indagación de la problemática planteada, información que sirve de insumo para el diseño del modelo.

En el Capítulo VI, se presenta el diseño del modelo de gestión para procesar la calificación del personal de la empresa, de acuerdo con la metodología descrita en el capítulo III, así como el plan de ejecución para dicho modelo.

El Capítulo VII, es dedicado a la evaluación del proyecto, para lo cual se determina su éxito, por el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como la utilidad de la propuesta diseñada.

El Capítulo VIII, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas en función al cumplimiento de los objetivos planteados, exponiendo las recomendaciones pertinentes en cuanto a la puesta en marcha del modelo, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por último se presentan los anexos que complementan la información presentada, así como las referencias bibliográficas que fueron empleadas en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En el año 2006, a propósito de obtener la certificación ISO, el Departamento de Compensación y Empleo emprendió la tarea de definir y documentar sus procesos medulares a través del desarrollo de Normas y Procedimientos, así como Prácticas de trabajo.

Una de estas actividades fundamentales del departamento es la de tramitar movimientos de personal, lo cual es entendido como el cambio en la situación laboral de un trabajador (Norma y Procedimiento Movimiento de Personal, 2009). Estos cambios pueden ser de cuatro tipos: ingresos, reclasificaciones, promociones y sustituciones temporales. Para llevar a cabo estos movimientos se hace necesario realizar un contraste entre el perfil del trabajador y el perfil del cargo al que es propuesto, para determinar si éste cumple con los requisitos necesarios para el desempeño del nuevo cargo.

Para lograr esto, fue definido un proceso de evaluación de competencias del personal, llamado Calificación de Personal, en el que ambos perfiles son contrastados a través de tres factores o competencias, de acuerdo a lo que establece la normativa NVF-ISO 9001-2008: educación, conocimiento y habilidades y experiencia. El proceso consiste en asignar un puntaje en cada factor en función del cumplimiento de una de tres categorías: por debajo del mínimo, cumple con los requisitos mínimos exigidos por el cargo o cumple con los requisitos exigidos por el cargo.

Con el tiempo, este proceso de evaluación ha demostrado diversas debilidades en su efectividad para calificar al personal, así, se han encontrado errores en la definición de los criterios de evaluación y el sistema de evaluación no parece ser congruente con un soporte teórico asumido por la organización desde una perspectiva de la ISO, referente al desarrollo de competencias en el personal.

Así mismo a nivel práctico, el llenado de la planilla que soporta el análisis es hecho a mano, lo cual supone un desaprovechamiento de la herramienta del sistema administrativo que se utiliza en la empresa (Sistemas, Aplicaciones y Productos, SAP), así como una inversión de tiempo adicional y aumenta la probabilidad de cometer errores por parte del analista.

Adicionalmente, desde que se dio inicio al proceso de auditorías al SGC en el año 2006, por parte del Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad de Venezuela (Fondonorma), se han presentado una serie de Observaciones y No conformidades, que apuntan a una deficiencia de la organización con relación a la evaluación de competencias. Así se tiene que en el acta de auditoría del año 2006 se informó de la siguiente observación: “agilizar el proceso de medición de competencias y brechas para todo el personal de la organización”.

Al año siguiente en el 2007, en el punto 9.16 del acta de auditoría se indica lo siguiente: “no se tiene evidencia de la calificación y/o certificación de Operadores de grúas puentes, por parte de una empresa calificada para emitir dicha constancia”, observación que pone de manifiesto que la organización no está tomando las medidas necesarias para garantizar las competencias del personal, en cuanto no hay evidencia de su calificación.

Posteriormente acta de auditoría realizada en noviembre de 2009, se detecta la siguiente no conformidad mayor, específicamente sobre la gestión del recurso humano:

Para el momento de la auditoría se evidenció que los mecanismos tomados por la organización para determinar la competencia necesaria del personal que afecta la conformidad con los requisitos del producto, no son eficaces al respecto, como consecuencia de ello, no se evidenció la toma de acciones para lograr la competencia necesaria, incumpléndose con ello con lo establecido en el numeral 6.2.2 b y c de la Norma ISO 9001:2008.

Ejemplos: se evidenciaron discrepancias entre la competencia determinada por la organización para cada cargo, y los registros del personal, como el caso de: Especialista de Soporte Técnico (Sistemas y Organización), Supervisor de Celdas (Reducción), Controlador de Procesos IV (Carbón) y Operador de Equipo Móvil Especializado (Suministros Industriales). (Acta de auditoría, 2009, p. 1).

Todos estos problemas asociados al proceso de evaluación o calificación de las competencias del personal, exigen una evaluación detallada de la Práctica de Trabajo Calificación de Personal CE-A003, que describe el procedimiento que debe llevarse a cabo para identificar las competencias del personal, a través del formulario RH-324 “Análisis de Calificación de Personal” (Anexo 1).

Dado que este proceso norma la gestión de ingresos, promociones y reclasificaciones de personal, esta problemática trae como consecuencia que la División de RRHH no puede dar garantía a la organización que el personal que labora en ella, es competente en el desempeño de sus funciones, lo cual tiene un efecto directo en la calidad de los resultados del trabajo del capital humano y por lo tanto incide en la calidad de la empresa en lograr su misión.

Dicho de otra manera, que el personal no sea competente para el desempeño de sus funciones, interviene directamente en la efectividad del SGC y por lo tanto no atender este principal objetivo, atentaría contra la política de calidad de la organización y pondría en riesgo la renovación de la certificación ISO.

Frente a esta situación, se hizo imperante diseñar un nuevo modelo para gestionar el proceso de calificación de las competencias del personal, a través de la redefinición de la Práctica de Trabajo “Calificación de Personal” y el rediseño del formulario “Análisis de Calificación de Personal”.

Este nuevo modelo pretende ser eficaz al evaluar la competencia del personal en términos de educación, experiencia, conocimientos y habilidades, de manera que refleje la verdadera brecha entre el perfil individual y el perfil del cargo, a la vez que articule eficientemente las acciones con el Departamento de Entrenamiento y Desarrollo para que se establezca un plan de capacitación apropiado para cerrar las brechas.

Este estudio, que se enmarca dentro del área de estudio de la Gestión de Recursos Humanos en la Gerencia de Proyectos, tiene como objetivo dar una solución a la

situación planteada en los procesos medulares del Departamento de Compensación y Empleo, adscrito a la División de RRHH, de la Gerencia de Personal, de la empresa C.V.G. Venalum, y por lo tanto se fundamenta en los planes estratégicos de esta organización, que se encuentran delineados por un SGC definido de acuerdo a la normativa NVF-ISO 9001-2008.

Ante esta situación, se hace el planteamiento de la siguiente pregunta:

¿Qué elementos debe contener el diseño de un modelo de gestión para procesar la calificación de competencias que sea eficaz en atender las necesidades actuales de la organización en cuanto a la calificación del personal?

A su vez, resulta pertinente plantearse las siguientes preguntas:

¿Cuál es el estado del arte proceso de calificación de competencias?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del proceso de calificación de competencias que es empleado actualmente?

¿Qué requisitos debe contener el modelo de gestión del proceso de calificación de competencias?

¿Qué elementos debe contener el plan preliminar de ejecución del proyecto para gestionar el proceso calificar las competencias?

1.2 Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo General:

Diseñar un modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias para el personal de C.V.G. Venalum.

1.2.2. Objetivos Específicos:

1.2.2.1 Conocer el estado del arte del proceso de calificación de competencias

1.2.2.2 Diagnosticar las fortalezas y debilidades del proceso empleado actualmente para la calificación del personal

1.2.2.3 Definir los requisitos del modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias.

1.2.2.4 Diseñar el plan preliminar de ejecución del proyecto para gestionar el proceso de calificación de competencias

1.3 Justificación

La mejora del modelo para gestionar el procedimiento de calificación de competencias del personal se hace necesaria ya que el proceso actual que norma la gestión de ingresos, promociones y reclasificaciones de personal, no le permite a la División de RRHH dar garantía a la organización que el personal que labora en ella, es competente en el desempeño de sus funciones, lo cual tiene un efecto directo en la calidad de los resultados del trabajo del capital humano y por lo tanto incide en la calidad de la empresa en lograr su misión.

Dicho de otra manera, que el personal no sea competente para el desempeño de sus funciones, interviene directamente en la efectividad del SGC y por lo tanto no atender este principal objetivo, atentaría contra la política de calidad de la organización y pondría en riesgo la renovación de la certificación ISO.

Todo sistema de calidad debe servir como herramienta para lograr competitividad organizacional y debe estar íntimamente ligado al cumplimiento del plan estratégico corporativo, ya que los programas de productividad y mejoramiento continuo del SGC de

las empresas, son la base para la generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende determinará su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

Es por ello que como consecuencia del estudio, C.V.G. Venalum podrá mejorar la ventaja competitiva real de la organización y alinearse a los requisitos de la norma NVF-ISO 9001-2008.

Adicionalmente, es necesario comprender que para mantenerse vigentes en los mercados actuales, las empresas se someten a constantes procesos de renovación y cambio y de esta manera buscan mejorar la calidad de los productos, satisfacer los requerimientos del cliente y lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Es en este sentido, que se hace necesario diseñar un nuevo modelo de gestión del proceso de calificación de personal que se encuentre más adaptado a las necesidades actuales de la organización, desde una perspectiva que enfatiza la concepción del desarrollo del talento humano a través de la gestión por competencias.

Así mismo este nuevo modelo tiene como fin último mejorar la eficacia en la calificación del personal, y como valor agregado se reducirá el tiempo del análisis, disminuirá la respuesta al cliente interno y mejorará la calidad del desempeño de los procesos que se generan como resultado de la calificación de las competencias.

Una importante muestra de ello, es que como resultado de este estudio se pretende mejorar la articulación con el Departamento de Entrenamiento y Desarrollo para que la calificación de competencias de personal, con base en el análisis de brechas, cumpla una de sus funciones fundamentales de permitir el diseño y planificación de acciones de capacitación.

A nivel organizacional, el departamento contribuye al cumplimiento del objetivo de calidad institucional de “Garantizar trabajadores capacitados y motivados que laboren en condiciones seguras” (Manual de Sistema de Gestión, 2009) y con ello alinearse a la estrategia y planes organizacionales.

A nivel metodológico, este trabajo se justifica como una investigación proyectiva en tanto que su objetivo, surge de la identificación de una situación que amerita ser cambiada y se ha hecho necesario desarrollar una solución, pero no se tiene todo el conocimiento para hacerlo y por ello es necesario investigar sobre lo que se desea modificar, hasta tener una comprensión de la situación que permita elaborar una propuesta eficaz y factible (Hurtado, 2008).

A nivel académico, este estudio aporta a la gerencia de proyectos una experiencia de la aplicación de la metodología en un área no convencional, como lo es la gestión de RRHH, demostrando que tiene la suficiente fuerza teórica y práctica como para ser extendida a contextos distintos al de la ingeniería, convirtiéndose en un antecedente teórico de una investigación que relaciona la gestión de recursos humanos a través de la aplicación de estándares internacionales de normalización, enmarcado en la metodología de la Gerencia de Proyectos.

1.4 Alcance de la investigación

Esta investigación se llevó a cabo en el análisis de uno de los procesos medulares del Departamento de Compensación y Empleo de C.V.G Venalum.

El trabajo sólo contempló el diseño del modelo de gestión del procedimiento de calificación de competencias para el personal de la empresa, lo cual involucra la etapa de visualización del proyecto, mas no la ejecución o puesta marcha del mismo.

Se consideran entregables de esta investigación el diseño de un modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias, así como la definición del plan de ejecución del proyecto, en el que sólo fueron gestionados el alcance, tiempo, riesgo y calidad; con referencia al esquema de los procesos de pre-planificación, iniciación y planificación propuestos por el PMI.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El desarrollo del Marco Teórico de la presente investigación, tiene como finalidad, ofrecer la información que sirvió de sustento teórico para el diseño del modelo de gestión del proceso de calificación de competencias, así como la de presentar los conceptos fundamentales manejados para permitir una mejor comprensión del tema de estudio. Para ello, se desarrollaron los fundamentos teóricos en tres áreas principalmente, Gerencia de Proyectos, gestión de los RRHH y gestión por competencias.

Así mismo, se presentan investigaciones y artículos contextualizados en estas áreas de estudio, que constituyen antecedentes de esta investigación. Finalmente se describe el proceso de calificación de personal que es utilizado actualmente en la organización estudiada, que corresponde a información confidencial que ha sido expuesta con fines académicos.

2.1 Antecedentes de la investigación

Diferentes investigaciones relacionan la gestión de recursos humanos a través de la aplicación de estándares internacionales de normalización, enmarcado en la metodología de la Gerencia de Proyectos. Estos trabajos y artículos de investigación, sirven como referencia para el presente trabajo de grado, ya que contribuyen teóricamente y dan sustento a la propuesta desarrollada, por su similitud en el planteamiento del problema o la metodología empleada.

Una de ellas es el estudio llevado a cabo por Mariño (2005), quien desarrolló un proyecto con el objetivo de identificar las competencias de punto inicial y diferenciales relacionadas con el éxito de los gerentes de proyectos, en una empresa de telecomunicaciones. Para lograr los objetivos planteados, utilizó los fundamentos de la metodología de la gestión por competencias. Para la evaluación del perfil de los trabajadores incluyó competencias del tipo de conocimiento y habilidades, rol social, imagen de sí mismo, rasgos y motivos, así como talentos clave para anticipar la

capacidad de los individuos de desarrollar las competencias requeridas para alcanzar un desempeño bueno o diferenciado. Con este proyecto, el autor identificó las competencias clave que debían poseer los integrantes de un equipo de proyectos para mostrar un desempeño exitoso y así mismo, ofreció una mejor estrategia para llevar a cabo los procesos de selección, adiestramiento y evaluación de desempeño de los individuos de la organización.

Puede observarse en esta investigación, que de manera similar a los objetivos del presente estudio, se empleó la metodología de gerencia de proyectos y los fundamentos de la gestión por competencia para definir y desarrollar un proyecto enmarcado en la gestión de RRHH, que comprendía la evaluación de brechas.

De manera similar, Velásquez en el 2007, se propuso definir un plan de formación en gerencia de proyectos que respondiera a las brechas de conocimiento existentes en los ejecutores de proyectos de acuerdo a los estándares de conocimientos establecidos por el PMI. La investigación fue separada en dos fases, en la primera con fines diagnósticos, se evaluó el nivel actual de competencias de los gerentes de proyectos de una empresa, para definir la brecha; mientras que en la segunda fase se llevó a cabo el diseño de un plan de formación que tendría una duración de dos años, que garantizara el cierre de las brechas encontradas.

Por su parte, Guerrero (2010) diseñó el plan de gestión de RRHH para el proyecto social “Proniño” con el objetivo de que este plan contribuyera a optimizar la planeación y ejecución del proyecto. Para ello, realizó un diagnóstico de las prácticas en la gestión del recurso humano, identificó las técnicas y herramientas que pueden auxiliar a los procesos de gestión y control, evaluó la alineación de las prácticas con la visión estratégica de la organización y finalmente diseñó el plan de gestión de recursos humanos. En similitud con el presente estudio, para lograr los objetivos, se utilizó una matriz DOFA a fin de evaluar la situación actual y además se consideraron como referencias las prácticas sugeridas por el PMI.

Por otra parte, Medina y Vicentelli (2002), lideraron la ejecución de una de las entregas principales del proyecto de Mejoramiento de la Función de Gestión de Proyectos (MGP) de C.V.G. Electrificación del Caroní, C.A. EDELCA. Este proyecto fue presentado en el Congreso Ibero Americano de Gerencia de Proyectos en Caracas, Venezuela. El mismo, fue formulado como un esfuerzo de la organización para responder a la necesidad de mejoramiento continuo de sus procesos de gestión de proyectos.

El alcance del proyecto fue definido en cinco entregas principales que respondían a los planes estratégicos de la organización en cuanto a la calidad que se deseaba alcanzar en la gestión de proyectos, buscando principalmente establecer una metodología estándar para la formulación y ejecución de proyectos usada en toda la organización.

Una de las entregas principales del proyecto estaba directamente relacionada con la función de RRHH, ya que el proyecto establecía como debía ser la planificación y el desarrollo del recurso humano que requería la empresa para formar parte de los equipos de proyectos en la empresa. Se determinó que este objetivo sería alcanzado a través de capacitación y entrenamiento del personal en la metodología y mejores prácticas en gerencia de proyectos.

Para dar respuesta a ello, se hizo un diagnóstico inicial de las competencias del personal, luego se diseñó y ejecutó un plan de capacitación estratificado que atendía a las necesidades de adiestramiento previamente identificadas y se llevaron estadísticas de los resultados obtenidos a lo largo del proceso de capacitación.

La OIT-Cinterfor, a través del “Manual de conceptos, métodos y aplicaciones de la competencia laboral”, desarrollado por Irigoin y Vargas (2002) presentan un reporte de las mejores prácticas de los procesos de implementación de un modelo de gestión por competencias. Este documento recoge los resultados de la experiencia de los investigadores en el uso de modelos de competencias en el sector de la salud y constituye una guía útil para la programación y ejecución de programas y proyectos educativos que pretendan emplear un enfoque basado en competencias.

Una investigación que se propuso la evaluación de competencias laborales, es la llevada a cabo por Gutiérrez (2008) quien desarrolló la propuesta de un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias técnicas del talento humano en empresas del sector de telecomunicaciones.

El estudio, partió del objetivo de dar respuesta a las necesidades de capacitación que presentaba el capital humano de los aliados estratégicos de la organización Alcatel-Lucent de Venezuela, referente a las competencias técnicas para el desarrollo de sus funciones. Para dar respuesta a este objetivo, tomó como referencia la norma ISO 9001:2000, como parte del modelo de gestión y los lineamientos de las normas 17024:2003 y la 10015:2000, así como también, los resultados obtenidos a través de la observación directa. A través de este modelo se pretendía medir y controlar los procesos inherentes a la prestación del servicio de capacitación.

Como resultado del estudio, se propuso un modelo de capacitación de competencias técnicas que incluye los siguientes factores: identificar las necesidades de capacitación, diseñar capacitación, planificar la capacitación, impartir la capacitación y evaluar los resultados. Esta investigación pone de manifiesto, que los estándares de las normas ISO pueden ser empleados como criterios en la gestión de calidad de proyectos de RRHH.

En un artículo publicado por Mertens (s/f) de nombre “ISO 9000:2000 y competencia laboral, el aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente en la organización”, se pone de manifiesto la importancia de la inclusión en esa versión de la norma de los requisitos que deben seguir las organizaciones para asegurar las capacidades del personal, fundamentalmente en lo referido al compromiso de determinar los perfiles de competencia requeridos por el personal y evaluar la efectividad de la capacitación otorgada para aquellas funciones de cargos que inciden directamente en la calidad. Posteriormente explica, de acuerdo con su experiencia, cómo las organizaciones deben llevar a cabo ese proceso para poder dar garantías de que su personal es competente.

Mañas y Joya (2007), presentaron su trabajo “La gestión por competencias en la administración universitaria: una experiencia en la Universidad de Almería”, en el cual desarrollaron un modelo de gestión por competencias aplicado a la administración universitaria que integra las normas ISO 9001-2000 y el modelo Fundación Europea para la Administración de la Calidad (EFQM) en los criterios 1, 3, 7 y 9 para la aplicación del sistema. En este estudio, se utilizaron los lineamientos de la ISO 9001-2000 para la implementación del sistema de gestión por competencias, mientras que todo el sistema fue evaluado de acuerdo a las directrices del Modelo EFQM.

Por otra parte, Sánchez (2003) llevó a cabo una propuesta de investigación en la que planteaba que la gestión del conocimiento era un mecanismo facilitador de la mejora continua de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9001-2000.

Partiendo de un problema de baja motivación y poco involucramiento del recurso humano con las políticas organizacionales adoptadas para reducir costos ante una crisis económica, llevó a cabo entrevistas, encuestas y análisis de auditorías de calidad, para detectar las causas del problema. Encontró una marcada insatisfacción laboral que bajaba el involucramiento del personal con las estrategias de la alta dirección.

Con base a lo establecido en la norma ISO 9001-2000 sobre la gestión de los recursos, propuso entre otras medidas, rediseñar los indicadores correspondientes al requisito 6, de manera que se hiciera más hincapié en la satisfacción de los trabajadores.

Por su parte, Pirela (2006), llevó a cabo un estudio en el que diseñó un plan de implantación de la norma ISO 9001-2004, con base en las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos sugeridas por el PMI. Específicamente, definió y desarrolló el plan de ejecución del proyecto de implementación de la norma en la Gerencia de Construcción de Anaco PDVSA Gas, para todas las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos.

De manera similar, D’Angelo (2005) diseñó un plan para implantar el SGC ISO 9001-2000, para el proceso de fabricación del queso blanco pasteurizado en una empresa de

productos lácteos. Se enfocó en diseñar el Plan de Gestión de la Calidad, como uno de los procesos de planificación de la dirección de proyectos, de acuerdo a la metodología del PMI, bajo la premisa de que “la gestión de la calidad desde el enfoque del PMI, tiene el objetivo de ser compatible con los estándares de calidad ISO 9000...” (p. 2)

Finalmente, resulta relevante exponer los resultados de un estudio de benchmarking llevado a cabo en el año 2008, por el departamento de Gestión del Capital Humano de International Business Machines (IBM) Global Business Services y el IBM Institute for Business Value, con la ayuda de la Economist Intelligence Unit, en la que realizaron más de 400 entrevistas estructuradas a directivos de recursos humanos de 40 países; con la finalidad de obtener conclusiones acerca de la transformación del capital humano. Muchos de los hallazgos de este estudio pueden ser considerados recomendaciones factibles para el diseño de la propuesta que pretende esta investigación.

En ese sentido, uno de los hallazgos más relevantes, es la necesidad de las organizaciones para garantizar el éxito sostenido, de desarrollar una plantilla flexible, para lo cual las empresas deben tener la capacidad de prever las competencias que necesitarán su personal en el futuro. Adicionalmente, deben establecer lazos de colaboración eficaces dentro de la organización, no sólo poniendo en contacto a las personas y los grupos separados por las barreras organizativas internas, sino a los mismos sistemas y departamentos que parecen trabajar de forma separada.

Adicionalmente, el estudio revela que se hace necesario el desarrollo de competencias de liderazgo, para que estos líderes sean capaces de desarrollar y comunicar una visión, proporcionar una estructura y unas directrices y obtener resultados. Se requiere también la capacidad de identificar a expertos y promover un entorno en el que los conocimientos y la experiencia crucen las fronteras internas de la organización.

2.2 Fundamentos Teóricos

2.2.1 Gerencia de Proyectos

La revisión de la literatura revela que existe un creciente interés por parte de las organizaciones de llevar a cabo sus actividades a través de la administración de proyectos. Klastorin (2006) justifica este hecho en que la dirección de proyectos es en sí misma administración del cambio y parece razonable en un ambiente como el moderno, caracterizado por la incertidumbre y el constante cambio, que las organizaciones hayan reconocido que para afrontar esta situación sea necesario introducir nuevos productos, procesos o programas.

En este contexto, para alcanzar sus objetivos estratégicos, las organizaciones están implementando la administración de proyectos, para Toledo (2007), una de las razones más importantes de ello, es que la dirección de proyectos provee la implementación en forma ordenada de las estrategias del negocio, logrando una consistencia en la acción. Con relación a esa idea, Palacios (2007) señala que el éxito de una organización en la ejecución de proyectos será exitosa, en la medida en que esos proyectos se encuentren alineados con lo que ha sido definido en la planificación estratégica de la organización.

Para el *Project Management Institute* PMI (2008), la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer sus requisitos. Para lograr la eficiencia en este proceso, se aplica sistemáticamente una metodología que aplica e integra una serie de conocimientos recogidos sobre los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre (Palacios, 2007).

Un proyecto es un esfuerzo de trabajo que realiza una organización para alcanzar una situación deseada (Palacios, 2007). El PMI agrega que esa situación puede ser un producto o un servicio, pero que su característica indispensable es que su resultado es

único, lo que indica que sus entregables son irrepetibles porque el resultado es algo que no existía con anterioridad.

Adicionalmente, la literatura sobre proyectos coincide al definir otras dos características fundamentales de los proyectos:

- Es un esfuerzo temporal: es decir, que su tiempo de ejecución es previamente definido y se especifica un principio y un final. La temporalidad no quiere decir aquí que el proyecto sea largo o corto, ni tampoco se refiere a la temporalidad del producto o servicio que es derivado del mismo.
- Su elaboración es gradual: lo que significa que se va desarrollando por pasos y se van dando aumentos incrementales.

2.2.1.1 Ciclo de vida de los proyectos:

Para facilitar la gestión de los proyectos, éstos pueden ser divididos en varias fases, lo que da lugar al ciclo de vida del proyecto. La transición de una fase a otra por lo general está definida por alguna forma de transferencia técnica, o la entrega de algún tipo de resultado previamente establecido. Las fases suelen ser secuenciales y el nivel de personal y de los costos suelen ser bajos en las fases iniciales, alcanzan un nivel máximo en las en las etapas intermedias para finalmente decaer cuando el proyecto se acerca a su conclusión (PMI, 2008).

Con respecto al carácter evolutivo de los proyectos, Palacios (2007) señala que todo proyecto tiene unas fases básicas e iniciales, que estable como:

1. Visualizar: etapa en la que se plantea la necesidad de mejorar un proceso existente, diseñar o crear algo nuevo que mejore los resultados que se obtenían anteriormente. Esta etapa suele involucrar a pocas personas.
2. Conceptualizar: la idea comienza a tomar forma, concretándose la misión del proyecto, sus principales objetivos, la división de tareas, roles, etc.

3. Definir: etapa en la que se desarrolla la planificación del proceso de ejecución del proyecto, los tiempos, adquisiciones, el presupuesto, entre otros.
4. Implantar: que se refiere a la puesta en marcha del nuevo método de trabajo bajo la metodología de gerencia de proyectos.

Cada organización dependiendo de sus propias características y cultura en administración de proyectos, podrá hacer una división particular del ciclo de vida del proyecto, no obstante el PMI establece que de manera general, para gestionar un proyecto debe llevarse a cabo una serie de actividades que garanticen el desarrollo de lo que contemplan los procesos de la dirección de proyectos: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre. Típicamente esta secuencia de actividades ocurre en cada fase del ciclo de vida del proyecto.

Cada uno de estos cinco grupos de procesos de la dirección de proyectos, tiene establecidos procesos particulares que deben desarrollarse y se llevan a cabo en la misma secuencia en cada proyecto y consolida información relativa a las entradas, herramientas y técnicas y salidas que permiten el desarrollo de cada proceso.

La etapa de iniciación, se compone de los procesos que dan lugar a toda la documentación que permite la autorización para comenzar a desarrollar un proyecto o una fase de éste. En la actualidad son muchas las organizaciones que han incorporado en el ciclo de vida del proyecto la Planificación Pre Proyecto, que es definido como el proceso que permite obtener suficiente información estratégica para que los dueños del negocio conozcan cómo dirigir los riesgos y con base a ello comprometer los recursos necesarios, maximizando las probabilidades de éxito de un proyecto (The Construction Industry Institute CII, 1995). En la literatura, este proceso puede ser también conocido como Front Eng Loading (FEL), Programación y Diseño Esquemático, Definición del Alcance, entre otros; sin embargo para CII (2009) el término más adecuado en la actualidad es del Front End Planing.

Este proceso generalmente incluye tres sub-etapas: factibilidad, concepto y definición detallada del alcance del proyecto. En muchas organizaciones, cada una de estas fases debe ser culminada antes de poder continuar con la siguiente y la planificación pre-proyecto culmina con en la tercera fase y la aprobación del proyecto, para luego continuar con la etapa de diseño y construcción, a menos que el proyecto se de por concluido.

Aunque la planificación pre-proyecto puede ser llevada a cabo de diferentes maneras de acuerdo al estilo de cada organización, el proceso ha sido estandarizado en lo que se conoce como FEL (CII, 1995), que consiste en un procedimiento con una serie de pasos a seguir, que una vez completados da lugar a un alto nivel de confiabilidad sobre el éxito del proyecto.

Dado que este modelo fue desarrollado por el Instituto de la Industria de la Construcción de Estados Unidos, resulta evidente, que el desarrollo de muchas de estas fases sólo tiene viabilidad principalmente en proyectos de construcción, ingeniería y fundamentalmente en proyectos de inversión.

No obstante, es importante entender que para cualquier tipo de proyecto, el FEL es un modelo que guía la planificación pre-proyecto, de manera que es permitido que en cada proyecto se hagan las adaptaciones necesarias en aras de cumplir con los objetivos y requerimientos propios.

En el año 2007, Losada llevó a cabo una investigación en la que elaboró los elementos de definición y un plan preliminar para el proyecto de Actualización del Sistema de Control Digital de C.V.G. Bauxilum, operadora de Alúmina. Tenía como objetivo prepara la planificación pre-proyecto que permitiera maximizar las probabilidades de aprobación del proyecto. El estudio, sólo contemplaba la elaboración de los elementos de definición requeridos para la aprobación del proyecto, lo cual involucraba la visualización del mismo, mas no su puesta en marcha; de tal manera que como resultado elaboró la carta del proyecto y los elementos básicos de alcance, tiempo, costo, riesgo e integración de los mismos en un solo plan preliminar.

De esta manera puede verse que la relevancia de la planificación pre proyecto, justifica que la información obtenida sea suficiente para que los responsables decidan autorizar el inicio del proyecto para continuar con las etapas previstas en el ciclo de vida: planificación, ejecución o puesta en marcha del proyecto, seguimiento y control que se realizan simultáneamente a la ejecución para garantizar el desempeño eficiente del proyecto y las actividades de cierre que permiten culminar el proyecto, formalizar la entrega del producto y verificar la satisfacción de los *stakeholders* (interesados).

2.2.1.2 Plan de Ejecución del Proyecto (PEP)

Por otra parte, el PMI propone como una forma de estandarización de procedimientos, un instrumento de planificación que facilite la definición de las estrategias que el equipo de proyectos debe seguir para la obtención de los resultados esperados. Este instrumento se conoce como PEP, que para Palacios (2007) consiste en una actividad de integración de los resultados de la planificación de cada aspecto del proyecto, con el fin de: "...obtener un documento coherente y consistente que se transforme en la ruta de tránsito durante la ejecución del proyecto..." (p. 321).

Para elaborar este documento de forma efectiva, Palacios (2007) basado en la metodología del PMI, propone que se debe llevar a cabo una serie de procesos que son básicos (relativos a determinar las actividades, tiempo y costo del proyecto) y otros procesos de soporte que complementan el estudio (relativos a obtener un plan coherente e integrado para la ejecución).

A continuación se describen los planes subsidiarios que conforman el plan de gestión del proyecto:

2.2.1.2.1 Procesos Básicos:

Gestión del Alcance: es el proceso de desarrollar las bases del proyecto, en el que se genera la justificación, se identifican los entregables y en general los objetivos del

proyecto. Aquí se delimita el alcance y se elabora la estructura desagregada de trabajo (EDT).

Gestión del Tiempo: etapa en la que se obtiene el listado de las actividades que componen el proyecto, que representan las terminaciones de la estructura, se establece la lógica secuencial, se planifican los recursos, se estiman las duraciones y se programan las actividades.

Gestión de los Costos: consiste en determinar cuanto dinero hace falta para comenzar el trabajo y adquirir los recursos necesarios para las actividades. Aquí se prepara el presupuesto.

2.2.1.2.2 Procesos de soporte:

Gestión de la Calidad: consiste en determinar los indicadores de calidad del proyecto y cómo se logrará obtener durante la ejecución del proyecto.

Gestión del Recurso Humano: se trata de asignar a cada actividad los recursos humanos necesarios para llevarse a cabo, consiste en establecer roles y responsabilidades de los responsables del proyecto.

Gestión de las Comunicaciones: consiste en determinar los requerimientos comunicacionales para involucrar a los *stakeholders* del proyecto.

Gestión de las Adquisiciones: se determinan las necesidades del proyecto que deberán satisfacerse con fuentes externas a la organización, se debe establecer cantidades, fechas y forma de hacerlo.

Gestión de los Riesgos: se definen como se manejarán los riesgos que pueden afectar la ejecución del proyecto, esto incluye identificación de los riesgos, clasificación, cuantificación y el desarrollo de un plan de respuestas.

2.2.2 Gestión de recursos humanos

Las organizaciones como un ser vivo complejo en constante crecimiento, cambio y adaptación a su entorno, se encuentra estratégicamente, administrando sus recursos para maximizar sus resultados; cada vez es más evidente que el recurso humano es el elemento diferenciador, que otorga una ventaja competitiva real en el mercado. Las organizaciones constantemente están modificando sus prácticas administrativas para mejorar sus planes estratégicos y en definitiva lograr que las personas apliquen de una manera eficiente sus conocimientos, habilidades y destrezas para mantener la competitividad del negocio.

Para Chiavenato (2008) la administración de los recursos humanos, es una de las áreas administrativas que más se ha visto afectada por los cambios ocurridos en el mundo. Desde la etapa de la industrialización hasta la era del conocimiento, el enfoque ha cambiado desde un modelo jerárquico, funcional y departamentalizado, a un estadio híbrido doble y matricial de la estructura organizacional, a un modelo más vigente que es orgánico, flexible, en los que prevalecen los equipos multifuncionales y donde el énfasis se encuentra en la gestión del talento humano o en la administración con las personas, como una manera de poder adaptarse a un mundo de fuertes cambios e inestabilidad.

Otro de las concepciones más vigentes en la forma en que es gestionado el recurso humano, es la comprensión de que las personas traen consigo un conjunto de competencias que son esenciales para el éxito de la organización y que una actividad estratégica en la administración del recurso humano, es lograr que el personal maximice esas competencias para ser aplicadas con la finalidad de que la organización alcance una ventaja competitiva en el mercado. Desde esta perspectiva se reconoce que no es lo mismo tener personas dentro de la organización, que tener talentos. Para Chiavenato (op. cit.) talento se refiere a cuatro aspectos de la competencia individual:

1. Conocimiento: entendido como aprendizaje de forma continua
2. Habilidad: saber hacer
3. Juicio: se refiere a la capacidad de analizar la situación de forma crítica

4. Actitud: saber hacer que ocurra

La función de la gestión del recurso humano puede integrarse a través de diferentes funciones, las actividades medulares se refieren al reclutamiento y selección, compensación, capacitación y desarrollo, actividades de administrativas para el manejo del personal y relaciones laborales. Algunas organizaciones las separan en diferentes unidades administrativas dependiendo de sus objetivos funcionales. Chiavenato (2008) las organiza en seis procesos que pueden apreciarse en la figura 1:

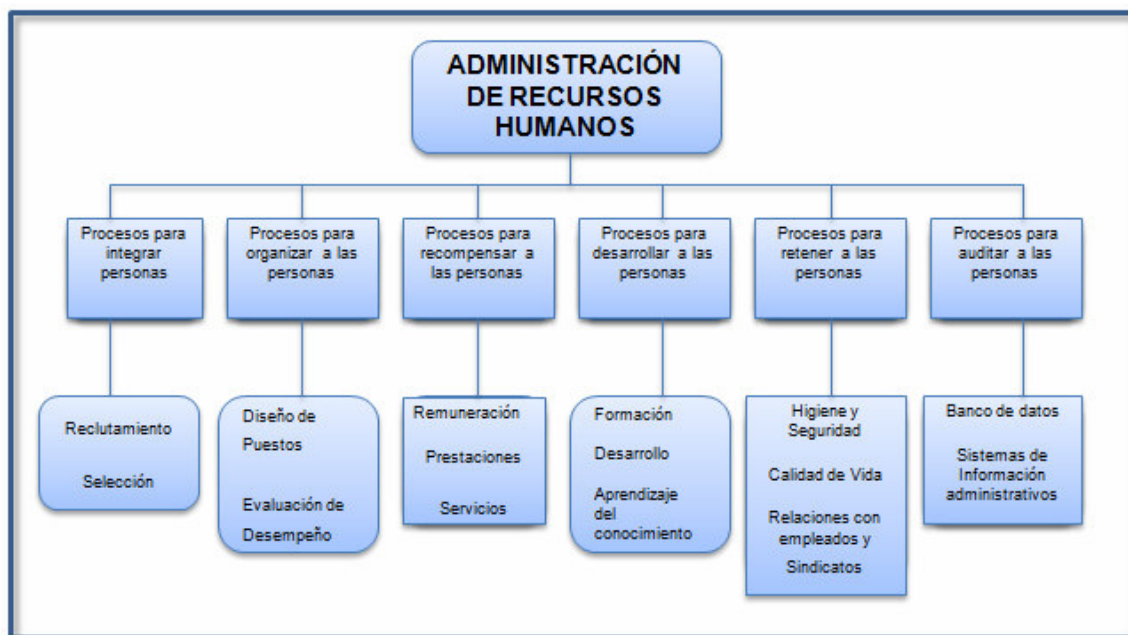


Figura 1: Administración de RRHH.

Fuente: Chiavenato (2008)

Como síntesis de la información revisada hasta el momento, puede comprenderse de qué manera la gestión del recurso humano es una actividad estratégica para la organización, que puede ser resumida en los procesos de integrar, organizar, recompensar, retener, desarrollar y auditar a las personas.

A continuación serán explicadas a más detalle aquellos procesos que resultan relevantes en el contexto de esta investigación:

2.2.2.1 Incorporar a las personas:

Las actividades de ese proceso son aquellas que se dan lugar al ingreso de personal dentro de la organización y desde un punto de vista estratégico se refiere a la incorporación de personas que van a satisfacer las demandas actuales y futuras de la organización, por ello el proceso debe ser expedito en lograr incorporar aquel personal que cuente con la capacidad de actualizar sus competencias para que sus resultados logren ventajas competitivas a la organización.

La actividad de reclutamiento tiene un doble sentido, el de la búsqueda de talentos en el mercado y el de “divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea” (Chiavenato, 2008, p. 106).

La actividad de selección, por otra parte, se ocupa de elegir a aquellas personas que tienen las competencias que desea la organización, funciona como un filtro para encontrar talentos.

2.2.2.2 Evaluación y calificación de personal

Todas las organizaciones aunque de manera diferente, evalúan los procesos que llevan cabo para obtener una medida del cumplimiento de sus objetivos y planes así como para entender su adaptación a las exigencias del mercado; el personal y su rendimiento no escapan a esta realidad. La evaluación del recurso humano suele ser llamada evaluación de desempeño o de rendimiento, para Chiavenato (2008) la evaluación de desempeño:

...consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La

medición es el elemento central de la evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos... p. 245

Ibañez (2000) también indica que este proceso de medición consiste en una valoración objetiva a través de métodos cuantitativos y cualitativos del rendimiento del trabajador con relación al puesto que desempeña, obteniendo una suma de factores determinantes que arrojarán un resultado positivo o negativo sobre su rendimiento laboral.

Este autor adicionalmente indica, que en la gestión del recurso humano una evaluación eficaz del personal permitirá a la organización tomar decisiones objetivas sobre los recursos humanos con relación a incrementos de sueldos, promociones, necesidades de capacitación y desarrollo, rotación de personal y sobre todo servirá como un instrumento de supervisión y desarrollo de personal, en tal sentido Chiavenato (2008) asegura que la evaluación permitirá establecer métodos y programas para la mejora continua del rendimiento del personal.

Por otra parte, considerando las repercusiones de dicha evaluación al nivel individual, la investigación revela que tiene una influencia directa en el comportamiento (Robbins, 2004). Específicamente, el autor señala que puede tener un efecto importante en el comportamiento del empleado, ya que incide sobre su motivación. En tal sentido, los individuos tienen la expectativa de que su esfuerzo en el trabajo debe correlacionarse con una evaluación positiva y por lo tanto recibirán una recompensa acorde, que es altamente valorada. De ahí que si los sistemas de evaluación son vagos, los trabajadores no podrán confiar en que obtendrán una evaluación justa sobre su desempeño y por lo tanto habrá una retribución no satisfactoria, lo que puede llevar a que el individuo trabaje por debajo de su potencial.

En tal sentido Ibañez (op. cit.) asevera que la evaluación será un proceso que estimule la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, convirtiéndose en una herramienta de dirección imprescindible en la gestión del recurso humano.

Dada la relevancia de la evaluación del personal, conviene citar a Levy-Levoyer (1992), quien indica que el proceso de seleccionar y construir un sistema de evaluación es un proceso complejo por cuanto tiene el doble propósito de descubrir el potencial de un trabajador, así como de predecir su desempeño futuro para la toma de decisiones en la actividad administrativa de la gestión del recurso humano.

De acuerdo con su trabajo de investigación, este proceso tiene tres etapas:

1. El Análisis del trabajo, que consiste en definir las características fundamentales de cada puesto o familias de puestos. Esto se corresponde con la descripción de cargo y el análisis de los puestos.
2. Determinar la evaluación del éxito profesional: serie de actividades que deben llevarse a cabo para determinar la validez y la confiabilidad del sistema de evaluación que se va a emplear.

La elección de los criterios de evaluación va a depender del objetivo mismo de la evaluación, en el contexto de las características propias de la organización, Yong, Zayas y Frómeta (2008) señalan que como principio deben construirse a través de niveles de medición o estándares completamente verificables y que el sistema de evaluación debe estar directamente relacionado con lo que se especifica en la descripción de cargo, en aras de garantizar su validez.

Una variante de las evaluaciones de desempeño, son las evaluaciones que se hacen con el objeto de **calificar al personal** con relación a criterios estándares, así para Masseilot la calificación consiste en el “conjunto de capacidades, conocimientos y habilidades que las personas adquieren durante los ciclos formativos y/o de experiencia laboral” (2000, p. 79). Siguiendo la idea de este mismo autor, en esta variante la evaluación más que determinar el cumplimiento de objetivos o indicadores, pretende determinar si el trabajador tiene capacidad plena y real para lograr esos resultados y objetivos, para lograr esto el procedimiento usual consiste en contrastar el perfil de competencias del trabajador contra unos estándares técnicos previamente identificados.

2.2.2.3 Remuneración

Uno de los principales movilizadores de las personas a prestar sus servicios profesionales, experiencia y esfuerzo a una organización es la expectativa de obtener algún tipo de retribución, la cual es altamente valorada; de manera que mientras mayor sea la medida del resultado mayor será la dedicación ofrecida. Visto de esta manera la remuneración consiste en un sistema de recompensas que provoca un aumento en el compromiso de los trabajadores con las metas de la organización.

2.2.2.4 Capacitación y desarrollo

Dado que el capital humano ha tomado la dimensión estratégica necesaria que aporta valor a la empresa, se espera que éstos se desempeñen efectivamente para que las organizaciones cumplan con los objetivos establecidos. Por ello, las organizaciones han buscado a través de diferentes maneras alinear a su personal a las estrategias de la organización, de forma que trabajen en la misma dirección que ésta se ha planteado y al mismo tiempo que su gente sea capaz de adaptarse a los desafíos de la innovación y la competencia.

La capacitación del personal es vista como un proceso que permite transmitir a los empleados los conocimientos del negocio, uso de tecnologías, filosofía de trabajo y siempre de manera implícita o explícita la misión, visión y objetivos de la organización. Más allá de las ventajas a nivel productivo, como señala Gutiérrez (2008) la capacitación: “también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización” (p. 38).

Para Zapata (2005) la capacitación: “es una forma de transferir conocimientos, habilidades y destrezas hacia las personas que se desempeñan en las organizaciones y a fortalecer actitudes necesarias para el éxito del negocio” (p. 15).

Esta transferencia de conocimientos, no puede ser entregada a los empleados de una manera aislada o aleatoria, por el contrario establecer programas de capacitación y desarrollo en las organizaciones, supone la planificación de un conjunto de actividades sistemáticas que deben ocurrir de forma progresiva, pero planificadas de forma paralela, para garantizar su eficiencia (Pain, 1992).

Así mismo, la construcción de estos programas debe partir de una investigación sobre las áreas críticas de la organización que exigen que el personal y la empresa sean capacitados. Con este propósito, la organización se puede valer de múltiples fuentes, a nivel organizacional debe evaluarse las necesidades internas, para determinar aspectos relativos a la planificación estratégica que deben ser transmitidos a los empleados (Chiavenato, 2008); y las necesidades externas relativas a competencia, innovación y similares.

Además, otra fuente de información es la que se refiere a las necesidades de los individuos particulares, en función del contraste que presenta sus capacidades con relación a las condiciones que exige el desempeño de sus cargos; para lo cual es necesario determinar el perfil individual a través de la evaluación del desempeño (Sierra, 2006) y determinar el perfil del cargo a través de un análisis de la estructura de puestos para establecer las habilidades, destrezas y competencias que éste exige (Chiavenato, op. cit.).

2.2.3 Gestión por competencias

Hernández, Cuétara, Frías y Pigueira, (2004) afirman que la gestión de competencias es una concepción relevante actualmente dentro de la gestión de recursos humanos, que permite una mayor alineación entre la estrategia organizacional, el sistema de trabajo y la cultura, permitiendo un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo, a través de la evaluación del desempeño, del rendimiento y de la eficiencia funcional.

En tal sentido, la gestión por competencias, enmarcada dentro de la gestión de recursos humanos, pretende evaluar o medir una serie de atributos o competencias en su capital humano, para identificar el grado en que las personas las poseen para posteriormente desarrollar las estrategias correspondientes de capacitación que permitan cerrar brechas y con ello surjan conductas de éxito aumentando la productividad laboral. Esta concepción, al estar enmarcada dentro de la gestión de recursos humanos, abarca todos los subprocesos de formación, evaluación del potencial, selección de personal y compensación, con un enfoque esencial en el desarrollo.

Un aspecto destacado por varios autores, es la diversidad de definiciones del concepto de competencia e incluso el carácter impreciso que se tiende a tener en su uso. Como señala Rodríguez (2005), el concepto de competencia comenzó a manejarse a partir de las definiciones y especificaciones de David MacClelland en 1973 y Daniel Goleman en el 2004 y a partir de ellas han surgido un sin número de definiciones, sin embargo, existe un elemento común a la idea general de competencias, que se refiere a que dicho concepto relaciona el comportamiento laboral con desempeños deseados en un contexto dado, ya sea en el cargo, en la organización o en el sector industrial (Díaz y Arancibia, 2002).

A continuación se presentan diferentes definiciones de competencia laboral establecidas por organizaciones internacionales:

- Organización Internacional del Trabajo (OIT): “La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también - y en gran medida - mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (Ducci, 1997, cp Irigoin y Vargas, 2002, p. 44).
- Asociación francesa de normalización AFNOR: “la operacionalización, en situación profesional, de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o una actividad”. (1996, cp Irigoin y Vargas, 2002, p. 44)

- Cinterfor/OIT: “La capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado” (1995, cp Irigoien y Vargas, 2002, p. 44)
- Fundación Chile: “... la habilidad de un individuo para desempeñar exitosamente las actividades de una o más funciones, de acuerdo a los estándares y calidad esperados por un sector productivo determinado. Esta habilidad se relaciona directamente con la capacidad de movilizar tanto los conocimientos, habilidades y destrezas en favor de una demanda determinada...” (2003, p. 2).
- Instituto Latinoamericano de la Calidad (INLAC): “...personal que posee la habilidad de realizar una tarea de manera efectiva, lo cual significa lograr los resultados esperados... la competencia debe ser definida en términos de educación relevante, entrenamiento, habilidad y experiencia” (s/f).
- COVENIN ISO 10015-2000: “aplicación de conocimiento, habilidades y conductas en el desempeño” (2000, p. 4).

Así mismo, es generalmente reconocido que una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización)

Castro (2005) señala que el tipo o nivel de competencia que se elija para evaluar y desarrollar tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos, esto lo explica a través del muy conocido iceberg, donde gráficamente se representan las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos técnicos) representadas en la punta visible del iceberg y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar (características de personalidad, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores) representadas en la base oculta del iceberg.

Existen diversos modelos y aproximaciones de la gestión por competencias, algunos son estándar y otros son desarrollados por las propias empresas ajustándolo a la cultura y necesidades de la organización. En general, tienen en común la premisa del desarrollo de atributos del capital humano para que la organización obtenga ventajas competitivas en el

mercado al que acceda. Mertens (s/f) clasifica los modelos existentes en tres tipos y aclara que éstos pueden funcionar a la vez en la organización, sin que se altere la coherencia del sistema:

1. El modelo funcional: se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, que son relevantes para el proceso productivo de la organización, Suele circunscribirse a aspectos técnicos.
2. El modelo conductista: se refiere a capacidades de la persona que le llevan a tener un desempeño superior, especialmente ante situaciones poco definidas. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización
3. El modelo constructivista: las competencias se van construyendo a partir de un análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización.

Típicamente, el proceso de implementar la gestión por competencias en una organización supone un conjunto de pasos más o menos estándar que debe seguir la organización, en este sentido Irigoin y Vargas (2002) presenta una aproximación bastante completa:

1. La Identificación de competencias: que consiste en establecer, a partir de una actividad de trabajo, el conjunto de competencias que son necesarias para desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Existen diferentes metodologías para identificar las competencias, entre las más utilizadas se encuentran el Análisis Funcional y el método Desarrollo de un Currículo con sus variantes.
2. La normalización de competencia: consiste en la formalización de una competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país). Este estándar se convierte en el criterio de los comportamientos “esperados”.
3. Evaluación de competencias: es el proceso que se lleva a cabo para establecer la presencia o no de determinada competencia en el desempeño laboral de una

persona, lo cual ocurre con el pleno conocimiento de los trabajadores y con base en la observación de su trabajo y de los productos del mismo. También suele contener evidencias del conocimiento teórico y práctico aplicado en la ejecución de las actividades laborales.

4. La certificación de competencias es el reconocimiento formal de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada y se basa, obviamente, en el estándar definido.
5. La formación basada en competencias: consiste en la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas de competencia existentes, identificadas y normalizadas en función de las necesidades del negocio.

A manera de conclusión se presentan cuatro ventajas de la gestión por competencias, establecidas por Mañas y Joya (2007):

1. Permite el uso de un lenguaje común en la organización.
2. Permite focalizar esfuerzos hacia los resultados.
3. Permite la comparación entre perfiles.
4. Permite la predicción del comportamiento a futuro.

2.2.3.1 Normas y estándares de la gestión por competencias

En el marco de la gestión del recurso humano a través de competencias surge en la práctica de las instituciones, la necesidad de contar con estándares que normalicen el proceso de implementación y práctica de la gestión por competencias.

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador... Es una clara referencia para juzgar la competencia o no de la competencia laboral. En este sentido la norma de

competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación (Cinterfor/OIT, 1999, cp Irigoin y Vargas, 2002, p. 119).

Para Mertens (1996) junto con la norma es necesario establecer un procedimiento de mantenimiento, revisión y renovación de las competencias que debería comprender periodos de tres a cinco años, para ir adecuándose al avance científico, tecnológico y al desarrollo del sector.

La norma constituye el acuerdo de los trabajadores, empleadores e incluso las entidades educativas, ya que en sí misma se convierte en una moneda de uso común, que puede ser fácilmente empleada para reclutar y promover al personal, para que el trabajador escoja sus acciones de capacitación que le permitan alcanzar el desempeño estandarizado y a las instituciones formativas que tendrán mucho más claras las necesidades de formación a las que atender (Irigoin y Vargas, op.cit.).

De esta manera, las competencias laborales constituyen las normas y estándares de desempeño contra el que es contrastado el perfil del trabajador. Para proceder en este contraste, se han construido diferentes y variadas tipologías de las competencias, desde clasificaciones generales realizadas en un sistema nacional, hasta clasificaciones hechas a la medida de las necesidades de una determinada organización, lo que puede variar con respecto a distintos campos o dominios (Irigoin y Vargas, op. cit.).

En este último caso, muchas organizaciones optan por asumir las directrices de normativas internacionales de gestión empresarial, que establecen requisitos a cumplir en la gestión del recurso humano y por tanto norman la gestión por competencias. Estas normativas de uso internacional se basan en la filosofía de la calidad total y la excelencia y normalizan las prácticas administrativas y productivas en distintos sectores.

A continuación se explicará cómo es descrito este proceso para alguna de las normas internacionales, así como para los sistemas nacionales más importantes.

2.2.3.1.1 ISO 9001:

ISO hace referencia a una abreviación internacionalmente aceptada del nombre de La Organización Internacional de Estandarización y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países (www.normas9000.com).

El objetivo de las normas desarrolladas por ISO es llegar a un consenso con respecto a procedimientos estándares de gestión empresarial que cumplan con exigencias comerciales y sociales, útiles tanto para los clientes como para los usuarios. Aunque se cumplen de forma voluntaria, estas normas se han convertido en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado, ya que los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación, porque de este modo se aseguran que la empresa seleccionada disponga de un buen SGC.

De acuerdo con The British Standards Institution (2010) la serie de normas ISO 9001 consta de:

ISO 9000 – Fundamentos y vocabulario: presenta al usuario los conceptos subyacentes a los sistemas de gestión y especifica la terminología utilizada.

ISO 9001 – Requisitos: establece los criterios que se deben cumplir si se desea funcionar conforme a la norma y lograr la certificación.

ISO 9004 – Directrices para mejorar el rendimiento: basadas en los ocho principios de gestión de la calidad, las directrices se han concebido para que las utilice la cúpula directiva como marco para conducir a las organizaciones hacia la mejora del rendimiento, teniendo en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas, no sólo de los clientes.

La ISO 9001 es una norma adecuada para cualquier organización que busque mejorar el modo de funcionamiento y gestión, independientemente del tamaño o sector, se aplica a los sistemas de gestión de calidad, al definir los requisitos con los que una empresa debe

contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

El enfoque incluye la descripción de los procesos necesarios para la realización del producto y de otros procesos necesarios para la implementación efectiva del SGC, se han definido cinco requisitos para el cumplimiento de estos procesos, que se encuentran en las correspondientes cláusulas de la norma (INLAC, s/f):

- Sistema de gestión de la calidad
- Responsabilidad de la dirección
- Gestión de los recursos
- Realización del producto
- Medición, Análisis y Mejora

La norma ISO ha sido objeto de tres revisiones, siendo la versión actual la norma ISO 9001-2008.

En el capítulo 6 de la norma, se establece todo lo concerniente a la asignación de los recursos humanos y materiales a la organización para mantener el SGC y lograr la satisfacción del cliente.

La sección 6.2 describe específicamente los requisitos esperados para la planificación y actualización de los recursos humanos en las áreas de definición de necesidades, reclutamiento, desarrollo de competencias y evaluaciones periódicas; todo con el objeto de garantizar personal competente para la organización.

Es la norma COVENIN ISO 10015-2000 que establece las directrices para la formación, la que define el concepto de competencia como: “aplicación de conocimiento, habilidades y conductas en el desempeño” (2000, p 4). Esta norma es compatible con la ISO 9001-2008 y sirve de referencia, ya que esta última no define propiamente el concepto de competencia, aludiendo más bien al término “personal competente”, que puede ser

entendido como el personal que posee la habilidad de realizar una tarea de forma efectiva, logrando los resultados esperados (INLAC, s/f).

Para Mertens (s/f) las competencias en el contexto de la ISO 9001-2000 pueden definirse como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones.

Más allá de estas definiciones, el punto central de la conceptualización para la definición de la competencia al implantar un SGC desde la perspectiva de la ISO, es que la competencia debe ser definida en términos de educación relevante, entrenamiento, habilidad y experiencia. Al respecto, específicamente la norma NVF-ISO 9001-2008 establece en el numeral 6.2.1 Generalidades: “el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas” (p. 7).

Adicionalmente, en el numeral 6.2.2, sobre “Competencia, formación y toma de conciencia” p. 7, se establece entre otros requisitos, que la organización “debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto” p 7, lo cual significa que es necesario comparar la competencia actual del personal con la requerida para cumplir con la política de calidad y objetivos organizacionales (COVENIN ISO 10015-2000, INLAC).

En tal sentido, González (s/f) explica que el proceso de implementar la ISO 9001-2008 en el área de RRHH tiene como finalidad desarrollar una serie de actividades que permitirán disminuir la brecha entre las competencias existentes y las requeridas por la organización. Describe que este proceso se lleva a cabo a través de siete etapas:

1. Establecer la competencia necesaria
2. Definir las necesidades de capacitación: etapa en la que se evalúa las competencias del personal que desempeña las actividades clave para

desarrollar planes que permitan cerrar las brechas entre las competencias evaluadas en contraste con las requeridas

3. Elaborar el plan de capacitación
4. Ejecutar las acciones de capacitación
5. Evaluar los resultados de la formación del personal
6. Seguimiento
7. Mantenimiento de Registros

2.2.3.1.2 Fundación Europea para la Administración de la Calidad (EFQM)

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, se trata de un modelo no normativo, que se fundamenta en la autoevaluación, basado en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

Este modelo, no es contrario a otros modelos de gestión de la calidad, tales como la normativa ISO o normas industriales específicas, sino más bien pretende ser la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

Es un modelo de calidad que tiene como objetivo permitir la evaluación y la mejora de las organizaciones, para que éstas alcancen el éxito de forma sostenida. Ofrece a las organizaciones un marco de trabajo no prescriptivo, abierto en la forma de aplicación en cada organización, que está basado en nueve criterios que se agrupan en dos categorías (Álvarez, 2005):

1. Agentes Facilitadores: se refieren a cómo la organización alcanza los resultados, se compone de Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos.
2. Agentes de Resultados: se refieren a los logros que ha conseguido la organización y aquellos que está por conseguir como resultado de las acciones

de los agentes facilitadores, se compone de resultados en los Clientes, en las Personas, en la Sociedad y resultados Clave.

La idea que subyace al modelo es que los resultados de la organización estarán en función de su capacidad de ejercer un Liderazgo que impulse la política y estrategia realizada a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos. Así mismo, se asume que la innovación y el aprendizaje favorecen a los agentes facilitadores.

El modelo está definido, de manera que cada criterio se acompaña de una definición global y de un número variable de subcriterios que permiten su aplicación y desarrollo. La organización debe demostrar la evidencia de la aplicación de los criterios que son revisados y mejorados sistemática y continuamente.

Específicamente los criterios 3 (Personas) y 7 (Resultados en las personas) están dedicados al recurso humano de la organización, por lo que serán expuestos a continuación:

Criterio 3-Personas: Las Organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma (p. 473)

Para lograr este criterio, deben desarrollarse cinco subcriterios:

- a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- b) Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- c) Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- d) Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

- e) Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Con relación a los fines de esta investigación, conviene resaltar que el subcriterio b, que describe como organización debe una identificar, desarrollar y mantener el conocimiento y la capacidad de las personas; se establece que debe identificarse la situación con relación a la plantilla de empleados y sus competencias, información que debe mantenerse actualizada con relación a los conocimientos, la formación recibida, la experiencia y las habilidades de cada trabajador. Así mismo, una vez detectadas las necesidades del personal con relación a esos factores, debe establecerse un plan de formación que permita alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

Criterio 7- Resultados en las personas: Se refiere a resultados organizacionales sobre las personas que las integran, con relación a la percepción que tienen los empleados sobre la empresa, así como los indicadores de rendimiento. Estos resultados estarán directamente relacionados con el plan de recursos humanos, que debe encontrarse alineado con la política y estrategia organizacional y que tiene por objetivo lograr la satisfacción y la motivación de los empleados (p. 580).

Se compone de dos subcriterios de medida:

- a) Medidas de Percepción de los integrantes de la organización
- b) Indicadores de rendimiento: uno de estos indicadores son lo logros, que consisten en la medida de las competencias necesarias frente a las competencias existentes con relación a la productividad, índices de éxito de la formación y el desarrollo para alcanzar los objetivos.

A manera de conclusión puede observarse más similitudes que diferencias entre el modelo de la EFQM con las normas ISO, especialmente en el aspecto de la gestión de los recursos humanos ya que para ambos modelos, el personal debe ser evaluado en términos de educación, experiencia, conocimientos y habilidades, para hacer un contraste con el perfil esperado y usar esa información para desarrollar planes de formación que permitan desarrollarlo.

2.2.3.1.3 Sistemas de Normas Nacionales

A parte de la idea de modelos completos que gestionen sistemas de calidad, recientemente se viene reconociendo en varios países la necesidad de contar con un marco nacional sobre las competencias involucradas en las diferentes áreas de desempeño ocupacional. Siguiendo a Irigoien y Vargas (2002), se trata del desarrollo de un marco nacional de competencias, que consiste en un acuerdo conceptual sobre las diferentes áreas ocupacionales y los distintos niveles de competencia que existen en el mercado de trabajo de cada país.

Esta concepción facilita la aplicación práctica de la gestión por competencias en áreas como mercado de trabajo, desarrollo de programas de formación, la visualización de las oportunidades de carrera para los trabajadores, remuneración, entre otras. En la tabla 1 se presentan las estrategias que emplean algunos países de América para el proceso de cualificación de competencias:

Tabla 1: Sistemas de Normas Nacionales

PAÍS	ESTRATEGIA
México	El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER, es una entidad gubernamental que impulsa el desarrollo del modelo de gestión por competencias con el fin de elevar la competitividad y la alta productividad en los diversos sectores de ese país. Esta institución desarrolló un catálogo que consiste en un Registro Nacional de Estándares de Competencia, que describen en términos de resultados el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que se requieren para realizar una actividad en el ámbito laboral, social, gobierno o educativo (www.conocer.gob.mx).
Colombia	Funciona la conformación de “mesas sectoriales” en las cuales, con la participación de empresarios, trabajadores y representantes locales y de establecimientos educativos, se desarrollan procesos de caracterización sectorial, de identificación de competencias y de elaboración y validación de los programas de formación (Vargas, 2004).
Brasil	Cuenta con un instrumento del Gobierno Federal para cualificar social y profesionalmente a los trabajadores y trabajadoras del país. Está a cargo del Departamento de Cualificación que tiene la responsabilidad de elaborar, articular y ejecutar políticas públicas de cualificación de competencias que incluyen actividades de formación y/o perfeccionamiento, certificación y orientación profesional (http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/senat/index.htm)
Chile	Se desarrolló una legislación que permitió crear un Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, una instancia que permitirá reconocer formalmente los conocimientos y habilidades adquiridos por los trabajadores, independientemente de su origen, ya sea a través de estudios o de la experiencia laboral. (http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/sence/index.htm)
Estados Unidos	Aunque no existe un sistema nacional como tal, la Junta de Estándares Nacionales de Habilidades ha definido unos sectores que contienen un grupo afín de ocupaciones dentro de las cuales pueden definirse normas de competencia a manera de referente nacional (Irigoin y Vargas, 2004).
Venezuela	El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) es un organismo gubernamental que desarrolla sistemas de formación y capacitación profesional, pero no se fundamenta en catálogo de competencias, sino más bien busca capacitar en oficios que respondan a las exigencias del nuevo modelo de desarrollo socioproductivo, así como a las necesidades sociales de la población (http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/ince/index.htm).

Fuente: México: www.conocer.gob.mx;

Colombia: Vargas, 2004;

Brasil:<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/senat/index.htm>;

Chile:<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/sence/index.htm>;

Estados Unidos: Irigoin y Vargas, 2004;

Venezuela: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/ince/index.htm>

2.2.3.1.4 Relación entre normas de calidad y las normas de competencia laboral

En síntesis, puede afirmarse que el nexo entre las normas de calidad y las normas de competencia laboral estriba en la ocurrencia del proceso de identificación, evaluación y capacitación por competencias; así mismo pudo observarse que de forma más o menos general, todos los modelos se enfocan en los factores educación, experiencia y habilidades como las competencias principales a desarrollar.

Adicionalmente, Vargas (2004) identifica tres áreas en que las normas de calidad y las normas de competencia laboral se complementan. La primera es con relación a la capacitación, dado que las normas ISO establecen que la organización debe detectar necesidades y desarrollar programas de capacitación a sus trabajadores, acciones que serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.

En segundo lugar, ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación; fundamentado en normas o estándares esperados de desempeño, con 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.

En tercer lugar es lo relacionado a la gestión del conocimiento, en la medida que las experiencias de aplicación de las normas ISO han demostrado la necesidad de adelantar un proceso de formación para todos los trabajadores.

Más que diferenciarse, los modelos tienden a complementarse. De hecho, el autor asegura que una aplicación conjunta de las normas ISO y las normas de competencia laboral es perfectamente deseable y ventajosa; de manera que, en la medida que las norma ISO no prescriben formas de hacer, sino de lo que debe hacerse; una posibilidad de complemento

estriba en desarrollar los resultados especificados por la norma a través de los modelos de competencia laboral.

Más aun, explica que muchos de los contenidos de las normas de competencia hacen corresponder las evidencias de desempeño con las especificaciones establecidas por la empresa, según están documentadas en los manuales elaborados para certificar en ISO.

Un ejemplo de la complementariedad de modelos, lo ofrece el trabajo realizado en la Universidad de Almería por Mañas y Joya (2007), quienes desarrollaron un modelo de gestión por competencias aplicado a la administración universitaria que integra las normas ISO 9001-2000 y el modelo EFQM en los criterios 1, 3 ,7 y 9 para la aplicación del sistema. Específicamente, utilizaron los lineamientos de la ISO 9001-2000 para la implementación del sistema de gestión por competencias, mientras que todo el sistema fue evaluado de acuerdo a las directrices del Modelo EFQM.

2.2.3.2 Evaluación y calificación de competencias laborales

Dado los objetivos de esta investigación se hace necesario profundizar en el proceso de evaluación y calificación de competencias laborales; uno de los retos más importantes de la gestión por competencias, debido a que muchas de ellas describen elementos intangibles en los que resulta difícil establecer una medida fiable y universalmente válida.

La evaluación de competencias es el proceso que sigue a la identificación y normalización de las competencias; tiene por objetivo establecer la presencia o no de una competencia reflejada en el desempeño laboral de una persona, se trata de establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con respecto a una norma de desempeño previamente establecido, con la finalidad de identificar aquellas áreas que requieren ser fortalecidas a través de formación (Irigoin y Vargas, 2002).

Siguiendo una síntesis de Mertens (1996), la evaluación de la competencia se trata de una doble verificación, ya que por una parte verifica si se ha cumplido o no con las

especificaciones establecidas y por otra se hace una medición de la distancia que al individuo le falta recorrer ante la norma, lo que es llamado la brecha con el puesto. En este sentido, la evaluación de competencias puede considerarse dentro del concepto de evaluación formativa (Irigoin y Vargas, 2002), ya que conocer la brecha permite trazar planes de desarrollo de carrera que involucren las acciones de capacitación necesarias a fin de eliminarlos.

En síntesis la evaluación o calificación por competencias tiene varios componentes básicos:

- Un referente, norma o estándar de desempeño, previamente establecido.
- El proceso de recolección de evidencias
- La evaluación o comparación de evidencias con el estándar
- La formulación de un criterio: competente o aún no competente; o dentro de una escala de dominio.
- El aseguramiento de la calidad del proceso

Los resultados de la evaluación de competencias se utilizan para orientar los procesos de elaboración de programas de formación, para la certificación de las competencias y como referentes en la selección y compensación de personal (Irigoin y Vargas, op. cit.).

La presencia de una competencia y su grado de desarrollo se detecta mediante los comportamientos observables de las personas, para ello existe una variedad de técnicas que van desde la observación directa en situaciones simuladas o reales, hasta la indagación a través de entrevistas, evaluaciones de desempeño o informes. Normalmente se utilizan escalas con diferentes grados de cumplimiento de la competencia, para especificar el nivel de dominio.

2.2.4 Análisis de Calificación de Personal

Análisis de Calificación de Personal es el término empleado en C.V.G. Venalum para referirse al proceso llevado a cabo para evaluar las competencias del trabajador, con la finalidad de determinar su calificación para desempeñar un determinado cargo dentro de la organización.

Tal y como se establece en la Práctica de Trabajo Calificación de Personal CE-A003, el Análisis de Calificación de personal tiene como objetivo:

realizar el análisis de perfil individual de acuerdo a Educación Formal, Entrenamientos, Experiencia Laboral y Habilidades, con la finalidad de verificar la calificación de los trabajadores u oferentes que opten a ocupar un cargo dentro de la Organización, mediante el contraste del perfil del cargo y perfil del candidato (2009, p.1).

De tal manera, el alcance de este proceso es tanto tramitar ingresos en caso de reclutamiento externo, como de movimientos internos de personal, en caso de trabajadores de la empresa.

La selección de los factores educación formal, entrenamientos, experiencia laboral y habilidades como competencias laborales, responde a un enfoque teórico asumido por la organización, enmarcado en los fundamentos de la NVF-ISO 9001-2008 y constituyen competencias mínimas que el trabajador debe cumplir para ser competente en el cargo que desempeña.

Los responsables directos de llevar a cabo la evaluación de la competencia a través del contraste entre los perfiles, son los Analistas o Especialistas de Recursos Humanos y el resultado es validado tanto por el Jefe de departamento de Compensación y Empleo, como por el Jefe división de Recursos Humanos. Para ello, se emplea el formulario RH-324 “Análisis de Calificación de Personal”, que puede revisarse en el anexo III.

El contraste se lleva a cabo comparando estándares de evaluación previamente establecidos y definidos como competencias transversales para la organización, los cuales son:

Tabla 2: Categorías y Subcategorías de Comparación.

Factor	Perfil del Cargo	Perfil del Trabajador
Educación	Se refiere al grado de formación requerida, que debe tener el ocupante para desempeñar las actividades del cargo de manera satisfactoria.	Se refiere al grado de formación o nivel educativo que posee el trabajador.
Conocimientos, Habilidades y Destrezas	Es el cúmulo de conocimientos y técnicas especializadas que debe poseer el ocupante para desempeñar el cargo.	Comprende, cursos, participación en seminarios, congresos, jornadas de actualización, o cualquier otra formación complementaria que posea el trabajador. Se le llaman "cualificaciones"
Experiencia	Representa el tiempo requerido en la aplicación de conocimientos formales y trabajos relacionados con las actividades que se deben llevar a cabo.	Abarca el tiempo dedicado a la aplicación práctica de la formación y conocimientos adquiridos en el desempeño de sus actividades.

Fuente: C.V.G. Venalum, Práctica de Trabajo Calificación de Personal CE-A003

Puede observarse, que los estándares a los que se refiere el perfil del trabajador, consiste en una operacionalización del perfil de cargo, de manera de hacer que los criterios sean verificables en el contexto laboral.

El proceso de contraste entre el perfil del cargo y el perfil del trabajador, consiste en que el Analista o Especialista seleccione en cada factor una categoría que refleja el nivel de cumplimiento del estándar por parte del trabajador, según establece la Práctica de Trabajo Calificación de Personal CE-A003:

Tabla 3: Comparación y Operacionalización de las Subcategorías.

Factor	Cumple con lo establecido	Cumple con el mínimo establecido	Por debajo del mínimo establecido
Educación	Se ubica dentro de esta subcategoría a la persona cuyos estudios de formación cumplen con lo exigido por el cargo	Se ubica en esta subcategoría a la persona cuya formación se corresponde con lo mínimo exigido por el cargo	La formación de la persona no alcanza a cumplir con el requisito mínimo exigido por el cargo
Conocimientos, Habilidades y Destrezas	Los conocimientos, técnicas y competencias especializadas que domina la persona, superan ampliamente el mínimo exigido por el cargo. Se ubica en esta subcategoría la persona que domina más de una técnica específica y que además haya participado en cursos vinculados a su área de conocimiento, jornadas, congresos, seminarios.	Se ubica en esta subcategoría a la persona cuyos conocimientos, técnicas y competencia especializadas, están acordes con los requisitos mínimos del cargo	Se ubica dentro de esta subcategoría a la persona cuyos conocimientos, técnicas y competencia especializadas no alcanzan a cumplir el mínimo exigido por el cargo
Experiencia	Se ubica dentro de esta subcategoría a la persona cuya experiencia está por encima del mínimo exigido por el cargo.	Se ubica dentro de esta subcategoría a la persona cuya experiencia sea acorde con el mínimo exigido por el cargo, con una desviación no mayor de tres (3) meses.	Se ubica dentro de esta subcategoría a la persona cuya experiencia no alcanza a cumplir con los requisitos mínimos exigidos por el cargo.

Fuente: C.V.G. Venalum, Práctica de Trabajo Calificación de Personal CE-A003

El instrumento se diseñó de manera tal que permite cuantificar las diferencias existentes entre las categorías y subcategorías ya definidas, de manera que a cada categoría se le asigna un valor numérico que cuantifica la distancia existente entre el cargo y el candidato:

Tabla 4: Puntaje de los factores de evaluación.

Factor - Puntaje	Cumple con lo establecido (3 puntos)	Cumple con el mínimo establecido (2 puntos)	Por debajo del mínimo establecido (1 punto)
Educación (3 puntos)			
Conocimientos, Habilidades y Destrezas (1 punto)			
Experiencia (2 puntos)			

Fuente: C.V.G. Venalum, Práctica de Trabajo Calificación de Personal CE-A003

El puntaje total es el resultado de multiplicar el valor del factor por el valor de la subcategoría de comparación seleccionada en la evaluación del trabajador. Una vez obtenido este resultado, se verifica de acuerdo a la escala establecida, si el análisis es Procedente o No procedente, como una expresión de la calificación del candidato para desempeñarse en el cargo contra el cual es evaluado:

Tabla 5: Escala de resultados del Análisis de Calificación de Personal.

Puntaje	Resultado	Observación
06 - 11	No cumple con los Requisitos para ser Calificado.	Enviar a Entrenamiento para elaborar Plan de Entrenamiento.
12 – 17	Cumple con los Requisitos Mínimos y está autorizado para ejercer el cargo.	Procesar y enviar a Entrenamiento para la ejecución del Programa de Entrenamiento.
18	Calificado para ejercer el cargo.	Personal Calificado para el Cargo.

Fuente: C.V.G Venalum, Práctica de Trabajo Calificación de Personal CE-A003

Este resultado y las observaciones son enviados al supervisor inmediato del trabajador para que coordine actividades de entrenamiento correspondientes a desarrollar y disponga lo necesario para hacer efectivo el movimiento a un nuevo cargo, según sea el caso.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como objetivo proporcionar toda la información que permita comprender la estrategia metodológica empleada para desarrollar y lograr los objetivos de la investigación, para ello se describen el tipo y diseño de investigación, se delimita la unidad de análisis, las técnicas empleadas para recopilar los datos, las fases en que se desarrolla la investigación, se operacionalizan los objetivos y se ofrece el marco ético que sustenta el estudio.

3.1 Diseño y tipo de investigación:

Dada las características del estudio, puede ser definido como una investigación proyectiva, ya que siguiendo a Hurtado (2010): “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta” (p 114)

Estos proyectos a menudo también son llamados proyectos factibles e incluye a cualquier investigación que conlleve el diseño o creación de algo, basado en una investigación.

Este marco metodológico se justifica ya que la investigación proyectiva toma lugar cuando se ha identificado una situación que amerita ser cambiada y es necesario desarrollar una solución, pero no se tiene todo el conocimiento para hacerlo y por ello es necesario investigar sobre lo que se desea modificar y sus eventos generadores, hasta tener una comprensión de la situación que permita elaborar una propuesta eficaz y factible (Hurtado, 2008).

Así mismo, este estudio puede ser clasificado como de investigación y desarrollo (Yaber y Valarino, 2003), donde la fase de investigación está caracterizada por una primera etapa de de exploración, diagnóstico y descripción de la situación actual, mientras que la fase de desarrollo se refiere a la elaboración del modelo o producto que posteriormente será aplicado en la organización.

En su diseño, se trata de un estudio de documental y de campo (Arias, 2006); documental en cuanto se fundamentó en material bibliográfico, artículos y manuales para diagnosticar la situación actual y proponer una situación; de campo, en cuanto también se emplearon entrevistas y reuniones de personal con los stakeholders del proyecto para levantar información relevante.

3.2 Unidad de análisis

Siguiendo a Hurtado (2010), la unidad de estudio o unidad de análisis se refiere a entidades tales como personas, objetos, regiones, instituciones, documentos, plantas, animales o productos, que dan lugar al evento de estudio. Para Sampieri, Bunge y Eco (2002), primero se define la unidad de análisis, luego se delimitan las características de la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados y finalmente se determina la muestra, es decir, el subgrupo de la población.

A este respecto, conviene citar a Balestrini (2008) quien señala: “...la delimitación de la población o universo de estudio...no tienen que estar referidos única y exclusivamente a individuos... pueden ser instituciones, animales, objetos físicos” (p. 137).

Por lo tanto a efectos de esta investigación, la muestra seleccionada es de tipo finita y está conformada por uno de los tres procesos clave del Departamento de Compensación y Empleo; específicamente el que se refiere a la calificación de competencias de personal, entendido este como uno subproceso que gestiona el departamento. Este proceso es aplicable tanto a todo el personal activo, como al de posible ingreso a la organización.

Como referencia, se presentan los procesos que gestiona el departamento:

1. Reclutamiento e ingreso de personal
2. Calificación de competencias de personal, para gestionar ingresos, movimientos y sustituciones temporales
3. Evaluación de desempeño

3.3 Técnica de recopilación de datos:

Búsqueda y revisión de registros documentales, referido tanto a material bibliográfico, como a los activos de los procesos de la organización (normas y procedimientos, prácticas de trabajo, manuales de organización, manual de la calidad, formularios, etc.).

Entrevistas no estructuradas al personal de la División de RRHH, División de Organización y Superintendencia Gestión de la Calidad para recabar información experta sobre experiencias en el uso de las normas, instrumentos, planes de rediseño de descripciones de cargo y resultados de auditorías, respectivamente.

Observación y práctica directa sobre cómo se emplea actualmente las normas y procedimientos, así como los formularios inherentes al proceso de calificación de competencias.

Conformación y ejecución de un equipo de personal experto bajo el nombre “Comité análisis de calificación” responsable de validar la propuesta del proceso de calificación de competencias de personal.

3.4 Fases de Investigación

Dado este contexto metodológico, para lograr el objetivo general de diseñar un modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias, se han establecido las siguientes fases de acción:

3.4.1 Indagación de la situación actual:

En esta fase del estudio, se llevó a cabo un análisis lo más exhaustivo posible de la situación actual del proceso de calificación de personal, con la finalidad de elaborar un diagnóstico que permitió conocer sus bondades y limitaciones, información que sirvió de base para la elaboración del diseño del modelo. Este análisis se fundamentó en el marco

teórico y antecedentes de investigación descritos en el capítulo II. Esta fase se desarrolla en dos etapas:

1. Conocer el estado del arte del proceso de calificación de competencias.
2. Diagnosticar las fortalezas y debilidades del proceso empleado actualmente

3.4.2 Desarrollo y diseño de la propuesta

Esta fase del proyecto supone la presentación de la propuesta del diseño del modelo de gestión para procesar la calificación del personal. Así mismo, como un aporte para la organización, se ofrecerá el plan de ejecución del proyecto, para que éste pueda ser desarrollado en el corto plazo. Esta fase se desarrolla en dos etapas:

1. Definir los requisitos del modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias.
2. Diseñar el plan preliminar de ejecución del proyecto para gestionar el proceso de calificación de competencias

3.5 Consideraciones éticas

En el desarrollo de esta investigación se asumen los lineamientos éticos y legales establecidos por el PMI para el desarrollo de proyectos.

En tal sentido, se garantiza en todo momento a través de la integridad personal y profesional, preservar en estricta confidencialidad la información sobre los planes estratégicos y documentos de C.V.G. Venalum.

Desde una perspectiva académica, se toma como base las regulaciones establecidas por la Asociación Psicológica Americana (APA) para la utilización y registro de fuentes documentales y bibliográficas.

3.6 Operacionalización de los objetivos:

Tabla 6: Operacionalización de Objetivos

Evento (Objetivo General)			
Diseñar un modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias			
Sinergia (Objetivo Específico)	Indicio / Variable	Indicadores / Entregables	Instrumento (Herramienta)
Conocer el estado del arte del proceso de calificación de competencias	Eficiencia Definición de estrategias	Listado FD Análisis Documental Procesos definidos Elementos Comunes y diferenciadores con respecto a la ISO	Investigación Análisis descriptivo Juicio de Expertos Resultados de auditorías Práctica de trabajo y Formulario Análisis Calificación de Personal
Diagnosticar las fortalezas y debilidades del proceso empleado actualmente para la calificación del personal	Operatividad Elementos habilitadores y barreras	Listado FD Procesos definidos	Investigación Análisis descriptivo Juicio de Expertos Descripciones de Cargo
Definir los requisitos del modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias.	Eficiencia Operatividad	Diseño del proceso de calificación de competencias	Investigación Documental Entrevistas Juicio de Expertos Normas ISO Comité Análisis Calificación de Personal
Definir el plan preliminar de ejecución del proyecto para gestionar el proceso de calificación de competencias	Tiempo Eficiencia Calidad Costo	Plan del Alcance Plan del Tiempo Plan del Riesgo Plan de la Calidad	Investigación Documental Manual del PMI Juicio de Expertos

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Reseña histórica:

De acuerdo con la información contenida en el Manual de Sistema de Gestión (2009), la empresa Industria Venezolana de Aluminio C. A., CVG Venalum fue constituida en 1973 con la finalidad de producir aluminio primario en diversas formas para fines de comercialización.

Es una empresa mixta, con 80% de capital venezolano, representado por la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) y un 20% de capital extranjero, suscrito por el consorcio japonés integrado por Showa Denko K.K., Kobe Steel Ltd, Sumitomo Chemical Company Ltd., Mitsubishi Aluminium Company Ltd, y Marubeni Corporation. Inicialmente la relación era invertida, un 80% de la composición accionaria era japonesa y un 20% del Estado Venezolano, tomando su composición actual desde 1975 cuando se nacionaliza la industria.

La construcción de la planta se inició en 1976 y fue inaugurada oficialmente el 10 de junio de 1978. Es una de las mayores plantas en Latinoamérica y opera en las instalaciones más modernas del mundo, tiene una capacidad instalada de 430.000 toneladas métricas (TM) de aluminio al año y cuenta con un área aproximada de 281,85 hectáreas. El 75% de la producción está destinado a los mercados de los Estados Unidos, Europa y Japón, colocándose el 25% restante en el mercado nacional.

Está ubicada en Ciudad Guayana, estado Bolívar, sobre la margen sur del río Orinoco; específicamente en la zona industrial Matanzas, en la avenida Fuerzas Armadas.

Su planta constituye la mayor reductora de aluminio primario en Latinoamérica debido a su capacidad de producción. Cuenta con cinco líneas de producción y sus principales productos son los lingotes de 680,22 y 10 kg, cilindros para extrusión y aluminio líquido que se suministra a transformadoras cercanas en la zona.

Así mismo, la empresa está comprometida a producir a los costos más bajos posibles de la industria, ofreciendo por ello mayor crecimiento y utilidad, consolidándose con su aporte en una de las alternativas económicas no petroleras del país.

Por estas razones, CV.G. Venalum se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de la economía de la región y en general del país; cuenta con una fuerza laboral de 3800 trabajadores aproximadamente, así como con el apoyo de 93 cooperativas y de 25 empresas contratistas, logrando obtener una producción por encima de su capacidad instalada de 440.000 TM de aluminio por año.

4.2 Visión y Misión:

De acuerdo con la información obtenida de la intranet de la organización (<http://venalumi>), se tiene:

4.2.1 Misión:

CVG Venalum tiene por misión producir y comercializar aluminio de forma productiva, rentable y sustentable para generar bienestar y compromiso social en las comunidades, los trabajadores, los accionistas, los clientes y los proveedores para así contribuir a fomentar el desarrollo endógeno de la República Bolivariana de Venezuela

4.2.2 Visión:

CVG Venalum será la empresa líder en productividad y calidad en la producción sustentable de aluminio con trabajadores formados y capacitados en un ambiente de bienestar y compromiso social que promuevan la diversificación productiva y la soberanía tecnológica, fomentando el desarrollo endógeno y la economía popular de la República Bolivariana de Venezuela

4.3 Planes estratégicos:

Como una empresa del Estado Venezolano, C.V.G. Venalum se guía por los lineamientos del Proyecto Simón Bolívar, sobre el Plan de Desarrollo Económico de la Nación, para conformar sus planes estratégicos. Bajo esta estructura y en cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad derivados de las certificaciones ISO 9001, se plantean los siguientes objetivos y políticas (Manual de Sistema de Gestión, 2009):

Objetivos de la calidad y ambientales:

- Garantizar la satisfacción de clientes y asegurar el cumplimiento de sus expectativas
- Garantizar el sistema de gestión a través de mantenimiento y la mejora continua.
- *Garantizar trabajadores capacitados y motivados* que laboren en condiciones seguras
- Promover la consolidación de proveedores corresponsables.
- Adecuar la empresa a las regulaciones ambientales vigentes, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y las comunidades de su entorno.

Productividad y rentabilidad: orientación a garantizar la máxima productividad y rentabilidad en armonía con el avance técnico de la industria y la situación del mercado del aluminio, explotando las oportunidades de sinergia de acción que identifiquen los diferentes ámbitos de competencia.

Comercial: la empresa deberá emprender acciones para garantizar el máximo valor agregado de la cesta de productos, conciliando la excelencia técnico-económica con el máximo retorno de mercado.

Desarrollo: se impulsará el desarrollo integral y sostenido del sector del aluminio, orientando su acción como una extensión regional del Estado en pro de la reactivación,

desarrollo y consolidación de la cadena transformadora nacional y del parque metalmeccánico conexo.

Social: a fin de contribuir con el desarrollo de la economía nacional, impulsará proyectos de carácter socioeconómicos generadores de empleo y bienestar social para la región, que elevan la calidad de vida de la comunidad que la circunda.

4.4 Certificación ISO:

C.V.G. Venalum, implantó el Sistema de Gestión de la Calidad en sus tres procesos medulares:

Colada: en la quinta línea de producción el 30 de enero de 2004, recibió la Certificación ISO 9001-2000: “Colada y Fabricación de lingotes de aluminio para refusión y cilindros de aluminio para extrusión” por parte del ente certificador, Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad FONDONORMA.

Reducción: el 09 de enero de 2005, se extendió la certificación ISO 9001-2000 a la línea de producción: “Reducción electrolítica de aluminio, colada y fabricación de lingotes de aluminio para refusión y cilindros de aluminio para extrusión”.

Carbón: en julio de 2005, C.V.G. Venalum alcanzó la segunda certificación ISO 9001-2000 al recibir por parte de FONDONORMA, la certificación en la línea de “Fabricación de ánodos de carbón para plantas reductoras de aluminio “.

Cabe destacar que C.V.G. Venalum cuenta además con el certificado de la red de Certificación Internacional The Internacional Certification Network IQnet, en estos tres procesos.

4.5 Organigrama de la Organización:

A continuación se presenta el Organigrama General (2008) de la organización:

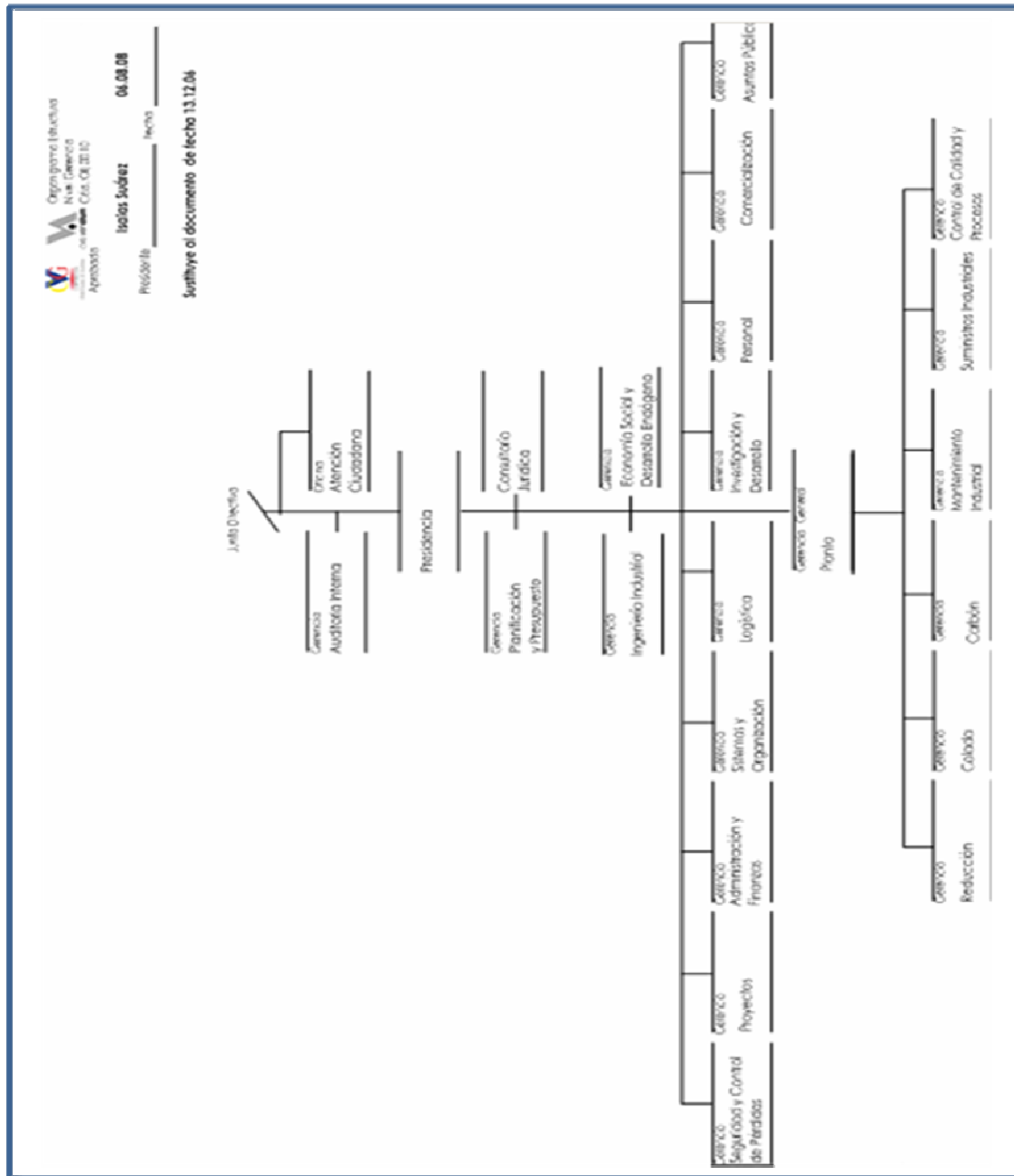


Figura 2: Organigrama General de C.V.G. Venalum

Fuente: <http://venalumi>

4.6 División de RRHH

La División Recursos Humanos, es una unidad Lineo-Funcional, adscrita a la gerencia del Personal

En la figura 3, puede apreciarse la estructura de la gerencia de Personal y a la izquierda la estructura de la División de Recursos Humanos:

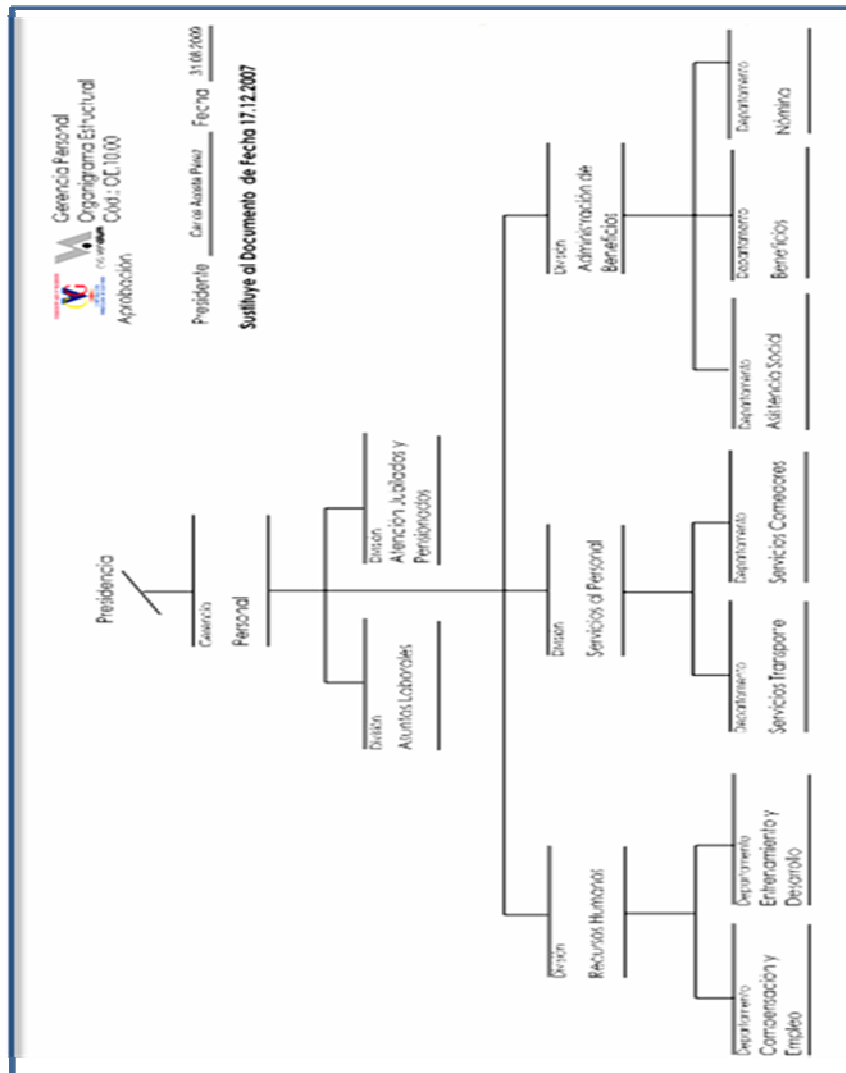


Figura 3: Organigrama General de la Gerencia de Personal

Fuente: <http://venalumi>

Como puede observarse, la División de RRHH está conformada por los Departamentos Compensación y Empleo y Entrenamiento y Desarrollo. Este estudio se centra en los procesos medulares del primero de ellos.

4.6.1 Departamento de Compensación y Empleo

De acuerdo con el Manual de Organización del Departamento de Compensación y Empleo^{10.21} (2008), este departamento es una unidad Lineal, adscrita a la División de Recursos Humanos y presta sus servicios a todas las Unidades organizativas de la Empresa. Tiene como misión:

Dirigir la administración y funcionamiento del sistema de reclutamiento, selección ingreso y compensación del personal de la Empresa, a fin de disponer de trabajadores aptos y remunerados en función a las exigencias del entorno y sistemas de gestión vigentes, en términos equitativos, oportunos y confiables, de acuerdo a las políticas establecidas en materia de compensación y empleo (<http://venalumi>, p. 1).

A los fines de concretar su misión el Departamento Compensación y Empleo, compromete su actuación en el ámbito funcional en diferentes aspectos, a continuación se presentan los más relevantes a los fines de esta investigación:

- Diseñar y proponer alternativas de administración de personal, tales como (reclasificaciones, transferencias, promociones, mejoras de sueldos, entre otros), a fin de aumentar las posibilidades de desarrollo y de carrera de los trabajadores y cumplir con los procedimientos internos y normas legales y contractuales de personal.
- Mantener actualizado el registro de asignación de posiciones de las diferentes unidades organizativas, así como el sistema de información del historial salarial y movimientos de personal de los trabajadores activos, a fin de disponer de información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

- Administrar el sistema de compensación y retribución de la Empresa, a fin de mantener al recurso humano remunerado, de acuerdo a los principios de equidad y justicia y a la política salarial existente en la Empresa.
- Diseñar y proponer alternativas de administración de personal, tales como (reclasificaciones, transferencias, promociones, mejoras de sueldos, entre otros), a fin de aumentar las posibilidades de desarrollo y de carrera de los trabajadores y cumplir con los procedimientos internos y normas legales y contractuales de personal.
- Establecer y controlar los programas de mejoramiento continuo requerido para los insumos, procesos, productos y el ambiente, considerando los resultados obtenidos, objetivos y metas, que faciliten la optimización de la gestión así como aplicar las acciones necesarias antes las desviaciones detectadas.

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación, se presenta la información recopilada durante el proceso de investigación, llevando a cabo un análisis e interpretación con base en la fundamentación teórica, con la finalidad de indagar la situación actual y obtener información que sirva de base para la elaboración de la propuesta. Para este proceso se seguirá el marco metodológico descrito en el capítulo III.

5.1 Conocer el estado del arte del proceso de calificación de competencias

De acuerdo con la revisión de la literatura realizada en el capítulo II, se puede caracterizar el proceso de calificación de competencias de personal como un análisis que consiste en contrastar el perfil del candidato contra el perfil del cargo que desempeña o pudiera desempeñar Masseilot (2000).

Ese contraste entre perfiles se fundamenta en la comparación de la información del candidato contra parámetros de referencia o normas: “La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador... Es una clara referencia para juzgar la competencia o no de la competencia laboral...” (Cinterfor/OIT, 1999, cp Irigoin y Vargas, 2002 p. 119)

Estos parámetros de desempeño a menudo son entendidos como competencias laborales, un término polémico en su definición, pero que definitivamente hace referencia a una evidencia conductual en el contexto laboral, por parte de un individuo, que se relaciona con desempeños deseados en el cargo y en la organización.

Existe entonces, múltiples modelos para definir e implantar competencias laborales, desde los genéricos, a aquellos desarrollados de forma particular por las empresas; también existen modelos nacionales e internacionales. La recomendación de la literatura en este sentido, es la de combinar modelos estándares con modelos propios que se adapten a las necesidades de la organización (Irigoin y Vargas, 2002).

El caso particular de C.VG. Venalum, para gestionar el proceso de calificación de competencias, se basa en un modelo internacional de gestión empresarial ISO 9001-2008 que establece requisitos a cumplir en la gestión del recurso humano y por tanto norma la gestión por competencias, basado en la filosofía de la calidad total, la excelencia y la mejora continua.

Dado los problemas derivados de la práctica de trabajo Calificación de Personal que es empleado actualmente en la organización, identificados por su uso y práctica, así como por los resultados de auditorías de calidad efectuados por Fondonorma en los años 2006, 2007 y 2009, a continuación se analizarán las fortalezas y debilidades de dicho proceso, contrastando el procedimiento actual contra lo que es recomendado en la literatura así como en las normas ISO que correspondan.

5.2 Diagnóstico de fortalezas y debilidades del proceso empleado actualmente para la calificación de competencias

Para lograr este objetivo, en primer lugar se lleva a cabo un análisis del proceso de calificación de competencias que es empleado actualmente en la organización a través del análisis de la práctica de trabajo Calificación de Personal CE-A003.

5.2.1 Fortalezas de la Práctica de Trabajo Calificación de Personal

5.2.1.1 Existe un procedimiento que es validado por la organización que norma la calificación del personal.

5.2.1.2 El procedimiento establece los pasos a seguir para llevar a cabo la calificación del personal y es compartido y aceptado por todos los miembros de la organización.

5.2.1.3 Este procedimiento otorga poder de experto a los Analistas/Especialistas de RRHH como personal autorizado para llevar a cabo la calificación de personal.

5.2.1.4 El procedimiento actual utiliza como criterios de contraste de competencias los factores educación, conocimiento y habilidades y experiencia, de acuerdo a lo establecido en la normativa NVF-ISO 9001-2008 para gestionar al RRHH. Estos mismos criterios son comúnmente utilizados en otros modelos de normalización de competencias (Vargas, 2004; Gutiérrez, 2008).

5.2.1.5 Establece que la información sobre el perfil del cargo debe ser tomada de la descripción de cargo, documento validado por la organización contentivo de la información que describe las responsabilidades y funciones de cada cargo. Esto es adecuado según describen Yong y cols. (2008), ya que para ellos la elección de los criterios de evaluación deben estar directamente relacionados con lo que se especifica en la descripción de cargo, para aumentar su validez.

5.2.2 Debilidades de la Práctica de Trabajo Calificación de Personal

En el tiempo se ha demostrado que la práctica de trabajo Calificación de Personal CE-A003 es poco eficaz en calificar al personal y por tanto en garantizar a la organización que cuenta con personal competente para el desempeño de sus funciones. En términos generales, es poco exhaustiva en la descripción de cada uno de los factores de evaluación, es decir, los estándares de desempeño esperados están débilmente definidos, los criterios son incompletos y poco objetivos, lo que admite que el Analista o Especialista que lleva a cabo la evaluación haga la asignación del puntaje para calificar al personal, de acuerdo a su propio criterio, lo que puede provocar que se incurran en los errores típicos dados por el sesgo del evaluador. A continuación se explica a más detalle estos puntos.

5.2.2.1 La práctica de trabajo CE-A003 “Calificación de Personal”, carece de fundamentación teórica, específicamente en lo que se refiere al concepto de desarrollo de competencias que establece la norma VNF-ISO 9001-2008, en el Capítulo 6 sobre la “Gestión de los Recursos”.

Esto se evidencia en el hecho de que la calificación de competencias y sus resultados, sólo son utilizados para realizar un trámite administrativo que implica el cambio en la situación laboral del trabajador y es poco aprovechada como información de insumo para la detección de necesidades de capacitación, para trazar planes de desarrollo de carrera, tomar acciones correctivas para cerrar brechas entre los perfiles o para involucrar al trabajador como protagonista de su propio desarrollo.

En tal sentido, conviene citar a Levy-Levoyer (1992), quien indica que el proceso de seleccionar y construir un sistema de evaluación de personal es un proceso complejo por cuanto tiene el doble propósito de descubrir el potencial de un trabajador, así como de predecir su desempeño futuro para la toma de decisiones en la actividad administrativa de la gestión del recurso humano.

Más aún, una de las conclusiones más importantes del estudio llevado a cabo por IBM (2008) señala que uno de los elementos que requieren de mayor atención por parte de la organización para alcanzar el éxito, es la de contar una infraestructura subyacente de datos e información acerca del estado actual y futuro del rendimiento del personal y más importante aún, la capacidad de aplicar dicha información para desarrollar ideas y recomendaciones de carácter estratégico.

5.2.2.2 El procedimiento actual emplea un sistema de puntos para calificar al personal, que es deficiente para representa la brecha entre el perfil del trabajador y el perfil del cargo.

En este sentido, la norma COVENIN ISO 10015-2000, sobre las directrices para la formación, que sirve de referencia para interpretar las formas de proceder cuando la norma NVF-ISO 9001-2008 se refiere a conceptos como educación o formación, indica sobre las necesidades de formación: “la organización debería definir la competencia necesaria para cada tarea... evaluar la competencia del personal... y desarrollar planes para cerrar cualquier brecha de la competencia que pueda existir...” (p.6). En tal sentido, el procedimiento de evaluación empelado es deficiente para identificar la brecha que

tiene el trabajador con respecto al cargo que desempeña y es el único proceso que existe en la organización para evaluar las competencias del personal.

5.2.2.3 La práctica de trabajo establece que cuando el resultado del análisis de Calificación sea “No cumple con los Requisitos para ser Calificado” o “Cumple con los Requisitos Mínimos para ser Calificado”, la acción consiguiente es “enviar a la persona al Departamento de Entrenamiento y Desarrollo para elaborar un plan de entrenamiento o para ejecutar un programa de entrenamiento”, según sea el caso, como puede apreciarse en la Tabla 5, que especifica la escala de resultados del Análisis de Calificación de Personal.

Más allá de esta indicación, se carece de un procedimiento que norme como debe ser llevado a cabo este proceso, por lo que el resultado de la calificación no es empleado para desarrollar planes de entrenamiento que le permitan al trabajador cerrar la brecha. Más específicamente, la práctica de trabajo no establece en qué aspectos la persona debe recibir capacitación para cerrar la brecha y cumplir con todos los requisitos que exige el cargo.

Este punto merece especial atención, ya que uno de los aspectos que causaron la No conformidad hallada en el año 2009 en la auditoria al SGC, es que no se logró demostrar que el Departamento de Compensación y Empleo tomaba acciones para informar al Departamento de Entrenamiento y Desarrollo de la brecha hallada en el perfil del trabajador.

Esta debilidad en el proceso, constituye una desviación a lo establecido por la norma NVF-ISO 9001-2008, con respecto a la gestión de los recursos humanos, ya que uno de los objetivos de la evaluación de competencias es determinar la brecha y en consecuencia proporcionar la formación necesaria para garantizar personal competente.

Adicionalmente, resulta relevante citar a Mertens (1996), cuando explica que la evaluación de la competencia tiene un doble propósito ya que permite verificar si se ha

cumplido o no con las especificaciones establecidas; pero adicionalmente permite conocer la distancia que al individuo le falta recorrer ante la norma o la brecha. Sobre lo cual agregan Irigoin y Vargas (2002), que la evaluación de competencias puede considerarse dentro del concepto de evaluación formativa, ya que conocer la brecha permite trazar planes de desarrollo de carrera que involucren las acciones de capacitación necesarias a fin de eliminarlos.

5.2.2.4 A continuación se analizará las características de la evaluación de los factores educación y experiencia:

5.2.2.4.1 Aun cuando un trabajador incumpla con los requisitos mínimos exigidos por el cargo, en los factores educación y experiencia, obtienen una calificación de tres y dos puntos respectivamente, como puede verse en Tabla 4, que indica los puntajes de los factores de evaluación. Este puntaje no representa la verdadera brecha que tiene el candidato con el cargo; de manera que al tratarse estos dos factores de competencias críticas para garantizar un desempeño deseable en el cargo, su incumplimiento al encontrarse por debajo de lo establecido, debería ser calificado sin puntuación.

5.2.2.4.2 El modelo actual es débil al establecer las diferencias para valorar las distintas opciones que admite las descripciones de cargo para los factores educación y experiencia, por lo que el resultado final no refleja el verdadero nivel de la persona en esos factores y en muchos casos queda a discreción del Analista / Especialista, asignar un puntaje de una forma poco objetiva. A continuación se presentan ejemplos que pueden clarificar esta situación:

Factor educación: Para algunas descripciones de cargo, se establecen dos opciones posibles para el nivel educativo en un mismo cargo, por ejemplo para el cargo de “Analista de RRHH”, es igualmente válido el nivel educativo de licenciatura como de T.S.U.; no obstante ambos casos son calificados con el mismo puntaje; aun cuando la brecha es diferente.

Adicionalmente, un profesional universitario (T.S.U., Licenciado, Ingeniero, Especialista, Maestría o Doctorado) con una especialidad profesional distinta a la especificada en la descripción, sería calificado con cero puntos, sin distinción del nivel de estudios o estudios adicionales que lo califiquen para el desempeño en el cargo; lo cual indicaría una brecha mayor a la que realmente tendría el trabajador.

También se encuentra que la práctica de trabajo carece de indicación para valorar estudios de educación de cuarto y quinto nivel.

Factor experiencia: Varios cargos de la organización exigen experiencia adicional en supervisión de personal, lo cual no está contemplado en el sistema de evaluación actual, por lo que el Analista / Especialista a su discreción asigna el puntaje, sin un criterio objetivo de referencia.

5.2.2.5 A continuación se analizará las características de la evaluación del factor **conocimiento y habilidades:**

El procedimiento actual admite una amplia brecha en este factor lo cual afecta directamente su eficacia en calificar al personal. Para ejemplificar este punto, se tiene que una persona puede ser calificada “por debajo del mínimo” en este factor y aún así el análisis de calificación puede arrojar un resultado positivo y por lo tanto la persona se encuentra calificada para ejercer el cargo. Esto puede observarse en el siguiente ejemplo:

Tabla 7: Ejemplo de puntuación en el Análisis Calificación de Personal

Factor - Puntaje	Cumple con lo establecido (3 puntos)	Cumple con el mínimo establecido (2 puntos)	Por debajo del mínimo establecido (1 punto)
Educación (3 puntos)	X		
Conocimientos, Habilidades y Destrezas (1 punto)		X	
Experiencia (2 puntos)			X

Fuente: Adaptación de C.V.G. Venalum, Práctica de Trabajo Calificación de Personal CE-A003

Un trabajador que obtenga esa calificación, obtendría un puntaje total de 14 puntos, que lo calificaría para proceder con el ingreso, reclasificación o promoción, según sea el caso, de acuerdo con la escala de resultados, que puede ser revisada en la Tabla 5, que presenta la escala de resultados del Análisis de Calificación de Personal.

Como puede estimarse, este aspecto se convierte en una de las debilidades más importantes del modelo actual. De hecho, la no conformidad hallada en el año 2009 en el SGC, se debió principalmente a que los auditores encontraron en los registros del personal, que aun cuando algunos trabajadores habían sido calificados para desempeñar un cargo de mayor responsabilidad, no tenían un número suficiente de cualificaciones (conocimiento y habilidades) que garantizara que el personal era competente para desempeñar ese cargo.

5.2.2.6 El procedimiento actual sólo contempla el análisis de calificación para los movimientos que conllevan un cambio a largo plazo en la situación laboral del trabajador, sin considerar los cambios de corto plazo que se derivan de las Sustituciones Temporales.

De acuerdo con lo contemplado en las Convenciones Colectivas de la empresa y lo establecido en la Norma y Procedimiento 05.02-19 “Sustituciones Temporales” (2004), un trabajador puede sustituir temporalmente en sus funciones a otro que se encuentre de permiso, reposo o vacaciones, de acuerdo con esta norma “las sustituciones temporales son consideradas parte del entrenamiento y desarrollo del trabajador sustituto” (p 2).

Por lo tanto, este procedimiento exige que se realice una evaluación y selección del personal interno calificado para llevar a cabo la sustitución temporal. Naturalmente, de acuerdo con la norma, esta evaluación también debe hacerse para las competencias de educación, conocimiento y habilidades y experiencia, sin embargo se lleva a cabo a través de un formulario diferente al utilizado para los otros movimientos de personal.

De acuerdo con lo observado en la práctica, dado el alto volumen de sustituciones temporales que deben procesarse, este análisis constituye un procedimiento engorroso que por costumbre no se realiza y el Departamento de Compensación y Empleo con relación a este proceso, se ha convertido en un tramitador y controlador de la autorización de dichas sustituciones. Este hecho constituye una desviación en el cumplimiento de la norma y es un alerta que indica que debe desarrollarse un procedimiento que agilice el análisis.

5.2.2.7 Se identifica como una debilidad que el formulario RH-324 “Análisis de Calificación de Personal”, es llenado por el Analista / Especialista de Recursos Humanos de forma manual, lo que trae errores en el registro de la información, por omisión de factores críticos e implica un desaprovechamiento del sistema de información SAP.

5.2.2.8 Aunque la práctica de trabajo establece factores adicionales a evaluar, tales como ausentismo y resultados de la evaluación de desempeño; éstos no son incluidos como factores de evaluación en el formulario Análisis de Calificación de Personal. Se ha encontrado que en la práctica, los Analistas / Especialistas pueden omitir esta información, incumpliendo la norma.

Vargas (2004) indica que en la medida que las normas ISO no prescriben formas de hacer, sino de lo que debe hacerse; las organizaciones pueden complementar los requisitos establecidos en la norma a través de modelos propios de evaluación. En este sentido, es perfectamente admisible que la organización haya decidido incorporar factores de evaluación adicionales al calificar al personal. No obstante, al estar declarados y no evaluarlos por omisión, se incumple la norma.

Una vez analizadas las fortalezas y debilidades de la Práctica de Trabajo Calificación de Personal, para completar el diagnóstico del proceso de calificación de competencias que es empleado en la organización, también se hace necesario llevar a cabo un diagnóstico de las descripciones de cargo, por ser el documento que soporta la calificación del personal

Al respecto, Yong y cols. (2008) señalan que el sistema de evaluación de competencias debe estar directamente relacionado con lo que se especifica en la descripción de cargo, en aras de garantizar su validez.

Esto significa que la información que sirve de referencia o norma para calificar al personal debe ser lo más precisa posible al reflejar la realidad sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, en el entendido de que aun cuando el instrumento de medida sea exacto, no será de mucha utilidad si lo que mide es inexacto.

Por estas razones, se precisa hacer una evaluación de las descripciones de cargo empleadas por la organización, en tanto constituyen la norma contra la que es medido el perfil de un trabajador.

5.2.3 Fortalezas de las descripciones de cargo

5.2.3.1 Las descripciones de cargo son consideradas por la organización un registro necesario para asegurar la eficacia de la planificación, operación y control de los procesos

y es declarada como tal en el Manual del SGC de la empresa (2009), lo que destaca su importancia.

5.2.3.2 Este documento es compartido y aceptado por todos los miembros de la organización.

5.2.3.3 Todos los cargos de la organización tienen elaborada una descripción de cargo; éstas son actualizadas regularmente a solicitud del área usuaria o cuando la División de Organización detecta la necesidad de hacerlo. La División Organización, adscrita a la Gerencia Sistemas y Organización, es la responsable de elaborar, actualizar y custodiar las descripciones de cargo.

5.2.3.4 En su estructura, las descripciones de cargo establecen las competencias necesarias para el desempeño deseable en el puesto y las organiza a través de los factores educación, conocimiento y habilidades y experiencia, de acuerdo a lo establecido en la normativa NVF-ISO 9001-2008, para gestionar al RRHH. Estos mismos criterios son comúnmente utilizados en otros modelos de normalización de competencias (Vargas, 2004; Gutiérrez, 2008).

5.2.3.5 La competencia experiencia, está concebida asumiendo un enfoque de desarrollo de carrera, de manera que está establecido para la nómina diaria y menor que un trabajador debe hacer carrera de al menos dos años en cada categoría de un mismo cargo, para proceder a evaluar la calificación para una reclasificación, mientras que establece tres años para los cargos de la nómina mayor. Así mismo mientras más responsabilidad tenga un cargo, mayor será la exigencia con respecto a este factor o competencia. Esto es coherente con un enfoque teórico asumido por autores como Levy Levoyer (1997), Alles (2006) y Tejada y Navío (2008).

5.2.4 Debilidades de las descripciones de cargo

5.2.4.1 En el aspecto formal, las distintas descripciones de cargo están redactadas bajo diferentes criterios o norma metodológica; en tal sentido al revisar diferentes descripciones se encuentra que se utilizan términos y redacción diferentes para describir un mismo asunto y pueden encontrarse términos repetidos y errores de transcripción.

5.2.4.2 Los factores educación y conocimiento y habilidades, carecen de una conceptualización que favorezca el desarrollo de carrera; lo cual es contrario a un enfoque de gestión de competencias; según se desprende del trabajo presentado por Tejada y Navío (2008) quienes señalan:

...la idea de desarrollo toma sentido cuando se relaciona con los logros de la formación. No sólo supone extender la formación a todos los contextos de la vida profesional... sino que, además, se desarrolla el propio concepto de la formación incorporando elementos experienciales, contextuales y de acción (p. 12).

Para desarrollar la idea, se tiene que todos los cargos de la organización (a excepción de los que pertenecen a la nómina ejecutiva y gerencial) fueron diseñados con la concepción de que el trabajador pudiera hacer carrera a través de cuatro categorías, donde el criterio que define el paso de una categoría a otra son los años de experiencia en el nivel precedente; sin embargo los criterios para educación y conocimientos y habilidades son genéricos para las cuatro categorías del cargo.

Factor educación: Dependiendo del cargo, una descripción puede establecer dos opciones permitidas, que usualmente se identifican con las letras A y B y cada una corresponde a un nivel profesional de mayor o menor complejidad. Sin embargo, se carece de un criterio para colocar el orden de estas opciones, en ocasiones se encuentra que la opción A implica el nivel más alto de estudios y en otros casos eso ocurre con la opción B, sin un motivo explícito para ello. Esto crea confusión en el análisis ya que puede interpretarse sin fundamento para ello, que una opción prevalece sobre la otra.

En otros casos, se tiene que la descripción de este factor es poco exhaustiva al incluir todos los casos posibles y pone un techo en el nivel de estudios para todas las descripciones de cargo, por ejemplo ninguna descripción establece la necesidad de contar con estudios de cuarto o quinto nivel y tampoco admite la posibilidad de casos que cumplen el nivel profesional que exige el cargo, pero en otra especialidad no afín a la carrera, pero con estudios complementarios en el área.

Estas fallas de fundamentación teórica en la definición de las descripciones de cargo, puede comprenderse en la frase de Tejada y Navío (2008): “Nos estamos refiriendo a la formación en sí misma como elemento para el desarrollo de competencias” (p.13).

Factor conocimiento y habilidades: Este factor fue definido sin que se especifique el nivel o grado de desarrollo que se debe obtener para cada categoría del cargo.

Como se explicó con anterioridad, el criterio fundamental de evaluación para determinar la reclasificación de una categoría del cargo a otra, es la experiencia y sin embargo, los conocimientos y habilidades son establecidos genéricos para todas las categorías del cargo, de manera que bien sea en la categoría I ó IV se deben cumplir con los mismos conocimientos y habilidades.

En reunión sostenida con Di Bonaventura (2010), responsable de la sección de RRHH de la unidad de Sistemas Automatizados del Sector Aluminio (SISA) de otra de las empresas pertenecientes al sector aluminio C.V.G. Bauxilum; se tuvo conocimiento que las descripciones de cargo de esta empresa (de estructura muy similar a las de C.V.G. Venalum); si establecen diferencias en el nivel de conocimientos y habilidades en función de la categoría del cargo; de manera que este modelo pudiera ser tomado como referencia en futuras revisiones o reestructuraciones de las descripciones de cargo.

5.2.4.3 Del análisis de la situación y de los problemas derivados de las auditorías al SGC, se identificó que una de las principales debilidades de la descripción de cargo es que se

carece de una diferenciación entre competencias clave y competencias complementarias al describir el factor conocimiento y habilidades.

Entendiendo como competencias clave aquellas directamente relacionadas con un desempeño superior en el cargo y las complementarias como aquellas deseables porque mejoran el perfil, pero de las que se puede prescindir para ejercer las funciones del cargo; puede observarse en las descripciones de cargo, que adicional a los conocimientos y habilidades directamente relacionadas con el desempeño del cargo, todas las descripciones contienen un conjunto de éstas que son genéricas a la organización y que pueden ser agrupadas en tres categorías: 1) conocimiento de las prácticas de trabajo asignadas a la unidad, 2) conocimiento de elementos del sistema de gestión de la calidad y 3) conocimiento de elementos del sistema gestión ambiental. Las primeras constituyen competencias requeridas para garantizar el mantenimiento del SGC y la certificación ISO y las últimas como un esfuerzo organizacional por alcanzar una adecuación ambiental y lograr la certificación ISO ambiental.

El problema estriba en que para la mayoría de las descripciones de cargo, el número de estas competencias genéricas y no asociadas directamente a las funciones del cargo, suelen ser igual o superiores a aquellas competencias que si son medulares para lograr un desempeño superior en el cargo.

Tómese como ejemplo uno de los cargos auditados en noviembre de 2009 por Fondonorma, “Supervisor de Celdas”, en el que puede verse que sólo los seis primeros, de un total de 14 conocimientos y habilidades requeridos, se refieren a competencias claves para lograr un desempeño superior en el cargo: tecnología de celdas, nociones de costos-beneficios, redacción de informes técnicos, estadística básica, inglés técnico, paquetes de computación, prácticas de trabajo asignadas a su unidad, aspectos ambientales C.V.G. Venalum, aspectos significativos ambientales de su área, manejo de los aspectos, significativos ambientales de su área, legislación ambiental aplicable en su área, hoja de seguridad de productos químicos, manejo integral de desechos peligrosos y no peligrosos, conocer aspectos del sistema de gestión de la empresa.

Por lo tanto, un trabajador que tiene un número suficiente de competencias genéricas, podría ser calificado para desempeñarse en el cargo a pesar de no contar o contar con muy pocas de las competencias claves, resultando una brecha muy grande con el cargo; que sin embargo, no es reflejada en el resultado final de la calificación de competencias.

5.2.4.4 Para el factor experiencia, se tiene que en la mayoría de las descripciones de cargo, este criterio es débilmente conceptualizado, para comprender esto, se toma por ejemplo el cargo “Analista RRHH” que establece: tres (3) años en el nivel precedente o tres (3) años de experiencia previa. Puede observarse que este enunciado no es suficientemente explícito en señalar que el criterio “años en el nivel precedente” aplica sólo para personal interno, mientras que el criterio “años de experiencia previa” aplica sólo para el personal externo. Adicionalmente, no aclara si la experiencia previa se refiere en cargos similares o cualquier tipo de experiencia laboral previa. Estos criterios poco exhaustivos, crean ambigüedad y confusión tanto para el Analista /Especialista que realiza la calificación, como para los trabajadores sujetos de la calificación.

5.2.4.5 Como resultado de la investigación de campo, pudo constatar que existe una desarticulación entre el Departamento de Entrenamiento y Desarrollo y la División Organización, que afecta la actualización del contenido de las descripciones de cargo.

Específicamente del programa de detección de necesidades, que es llevado a cabo trimestralmente por el Departamento de Entrenamiento y Desarrollo; así como de los resultados de las evaluaciones desempeño que son realizadas anualmente, se obtiene información sobre nuevos conocimientos y habilidades que a criterio de los supervisores deben adquirir los trabajadores; bien sea por adecuaciones tecnológicas o por evolución y desarrollo de los cargos; y sin embargo esta información es desconocida por la División Organización responsable de elaborar y actualizar las descripciones de cargo.

Del estudio llevado a cabo por IBM (2008), se hizo explícito que la falta de integración de los diferentes sistemas de la organización, es un factor que juega en contra de las acciones estratégicas de mercado. Más específicamente señalan que las empresas no sólo

tienen dificultades a la hora de relacionar la información del capital humano con los datos de las áreas de ventas, finanzas y otros departamentos, sino que ni siquiera son capaces de compartir la información en las distintas aplicaciones que se utilizan en el área de RRHH. Estos hallazgos enfatizan la necesidad de la organización de crear estrategias eficaces para articular las acciones de los departamentos que conforman la División de RRHH y la División Organización.

Hasta aquí ha sido presentado un diagnóstico de la situación problema y que sirve de base para el diseño del modelo de gestión para procesar la calificación de competencias que será desarrollado a continuación. Es importante destacar, con respecto a las debilidades encontradas en las descripciones de cargo, que la propuesta que se desarrolla a continuación, buscará tomar medidas que permitan corregir las desviaciones más críticas con el objetivo de mejorar la calidad y validez del análisis de calificación que se lleva a cabo en la organización; no obstante, no es objetivo de esta investigación proponer una solución que mejore las descripciones de cargo, lo cual sería objeto de un proyecto aparte.

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA PROPUESTA

La propuesta que se presenta a continuación, sobre un modelo para gestionar el proceso de calificación de las competencias del personal, persigue aprovechar las fortalezas halladas en el sistema de calificación de personal que es empleado actualmente, mientras que pretende superar las debilidades descritas.

Esta propuesta se fundamenta en los modelos de gestión de competencias descritos en el capítulo III, en el modelo de administración de la calidad aportado por la ISO 9001-2008 y en un enfoque en el desarrollo del talento humano, compartiendo la visión de Tejada y Navío (2008) según la cual, la información obtenida del contraste entre el perfil real y el perfil deseado de competencias permite gestionar el diferencial encontrado, de acuerdo con las siguientes líneas de actuación:

- Optimizar y aprovechar las competencias existentes y los planes de carrera de acuerdo a dichas competencias.
- Captar nuevas competencias que no se disponen o interesa desarrollar, a través del reclutamiento o selección.
- Desarrollar y generar competencias no existentes, que daría pie a la formación, el entrenamiento y el desarrollo personal.
- Compensar la adquisición de competencias a través de la evaluación del desempeño y la remuneración.

6.1 Definir los requisitos del modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias

La definición de los requisitos del modelo, se fundamenta en aprovechar las fortalezas encontradas en el proceso de calificación de personal y superar las debilidades; como referencia para ello, en la tabla 8 se presenta un resumen del diagnóstico del proceso:

Tabla 8: Resumen de Fortalezas y Debilidades del Proceso de Calificación de Personal:

PROCESO DE CALIFICACIÓN DE PERSONAL		
FUNDAMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO		
NORMAS DE CALIDAD	TEORÍA	INVESTIGACIONES
• Norma VNF-ISO 9001-2008 • COVENIN ISO 10015-2000	• Levy-Levoyer (1992, 1997) • Mertens (1996) • Alles (2006)	• Vargas (2004) • Gutiérrez (2008) • Yong y cols. (2008) • Benchmarking IBM (2008) • Irigoín y Vargas (2002) • Tejada y Navío (2008)
INSTRUMENTO	FORTALEZA	DEBILIDAD
Práctica de Trabajo Calificación de Personal	• Existe un procedimiento que es validado por la organización que norma la calificación del personal. • Establece los pasos a seguir para llevar a cabo la calificación del personal y es compartido y aceptado por todos los miembros de la organización. • El Analista/Especialista de RRHH es el personal autorizado para llevar a cabo la calificación de personal. • Utiliza como criterios de contraste de competencias los factores educación, conocimiento y habilidades y experiencia, de acuerdo a lo establecido en la normativa NVF-ISO 9001-2008 para gestionar al RRHH. • Establece que la información sobre el perfil del cargo debe ser tomada de la descripción de cargo.	GENERALES
		• Carece de fundamentación teórica, específicamente en lo que se refiere al concepto de desarrollo de competencias que establece la norma VNF-ISO 9001-2008, sobre la “Gestión de los Recursos”. • Emplea un sistema de puntos para calificar al personal, que es deficiente para representa la brecha entre el perfil del trabajador y el perfil del cargo. • Carece de un procedimiento que norme como debe ser llevado a cabo el proceso cuando el trabajador no cumple con todos los requisitos que exige el cargo, por lo que el resultado de la calificación no es empleado para desarrollar planes de entrenamiento que le permitan al trabajador cerrar la brecha, ni indica en qué aspectos la persona debe recibir capacitación para cerrar la brecha. • El procedimiento no considera los cambios de corto plazo que se derivan de las Sustituciones Temporales. • El formulario “Análisis de Calificación de Personal”, es llenado por el Analista / Especialista de Recursos Humanos de forma manual, lo que trae errores en el registro de la información e implica un desaprovechamiento del sistema de información SAP.

Continuación

Tabla 8: Resumen de Fortalezas y Debilidades del Proceso de Calificación de Personal:

		<table><tr><th>POR FACTOR</th></tr><tr><td> • Aun cuando un trabajador incumpla con los requisitos mínimos exigidos por el cargo, en los factores educación y experiencia, se obtiene una calificación que no representa la verdadera brecha que tiene el candidato con el cargo. • El modelo actual es débil al establecer las diferencias para valorar las distintas opciones que admite las descripciones de cargo para los factores educación y experiencia, por lo que el resultado final no refleja el verdadero nivel de la persona en esos factores y en muchos casos queda a discreción del Analista / Especialista, asignar un puntaje de una forma poco objetiva. • El procedimiento actual admite una amplia brecha en la evaluación del factor conocimiento y habilidades, lo cual afecta directamente su eficacia en calificar al personal. • Los factores de evaluación ausentismo y evaluación de desempeño no son incluidos como factores de evaluación en el formulario Análisis de Calificación de Personal. En la práctica, los Analistas / Especialistas pueden omitir esta información </td></tr></table>	POR FACTOR	• Aun cuando un trabajador incumpla con los requisitos mínimos exigidos por el cargo, en los factores educación y experiencia, se obtiene una calificación que no representa la verdadera brecha que tiene el candidato con el cargo. • El modelo actual es débil al establecer las diferencias para valorar las distintas opciones que admite las descripciones de cargo para los factores educación y experiencia, por lo que el resultado final no refleja el verdadero nivel de la persona en esos factores y en muchos casos queda a discreción del Analista / Especialista, asignar un puntaje de una forma poco objetiva. • El procedimiento actual admite una amplia brecha en la evaluación del factor conocimiento y habilidades, lo cual afecta directamente su eficacia en calificar al personal. • Los factores de evaluación ausentismo y evaluación de desempeño no son incluidos como factores de evaluación en el formulario Análisis de Calificación de Personal. En la práctica, los Analistas / Especialistas pueden omitir esta información		
POR FACTOR						
• Aun cuando un trabajador incumpla con los requisitos mínimos exigidos por el cargo, en los factores educación y experiencia, se obtiene una calificación que no representa la verdadera brecha que tiene el candidato con el cargo. • El modelo actual es débil al establecer las diferencias para valorar las distintas opciones que admite las descripciones de cargo para los factores educación y experiencia, por lo que el resultado final no refleja el verdadero nivel de la persona en esos factores y en muchos casos queda a discreción del Analista / Especialista, asignar un puntaje de una forma poco objetiva. • El procedimiento actual admite una amplia brecha en la evaluación del factor conocimiento y habilidades, lo cual afecta directamente su eficacia en calificar al personal. • Los factores de evaluación ausentismo y evaluación de desempeño no son incluidos como factores de evaluación en el formulario Análisis de Calificación de Personal. En la práctica, los Analistas / Especialistas pueden omitir esta información						
Descripción de Cargo	• Son consideradas por la organización un registro necesario para asegurar la eficacia de la planificación, operación y control de los procesos y es declarada como tal en el Manual del SGC de la empresa. • Este documento es compartido y aceptado por todos los miembros de la organización. • Todos los cargos de la organización tienen elaborada una descripción de cargo. • En su estructura, las descripciones de cargo establecen las competencias necesarias para el desempeño deseable en el puesto y las organiza a través de los factores educación, conocimiento y habilidades y experiencia. • La competencia experiencia, está concebida asumiendo un enfoque de desarrollo de carrera.	<table><tr><th>GENERALES</th></tr><tr><td> • En el aspecto formal, las distintas descripciones de cargo están redactadas bajo diferentes criterios o norma metodológica. • Carece de una diferenciación entre competencias clave y competencias complementarias al describir el factor conocimiento y habilidades. • Existe una desarticulación entre el Departamento de Entrenamiento y Desarrollo y la División Organización, que afecta la actualización del contenido de las descripciones de cargo. </td></tr><tr><th>POR FACTOR</th></tr><tr><td> • Los factores educación y conocimiento y habilidades, carecen de una conceptualización que favorezca el desarrollo de carrera. • Para el factor experiencia, se tiene que en muchas descripciones de cargo, este criterio es débilmente conceptualizado. </td></tr></table>	GENERALES	• En el aspecto formal, las distintas descripciones de cargo están redactadas bajo diferentes criterios o norma metodológica. • Carece de una diferenciación entre competencias clave y competencias complementarias al describir el factor conocimiento y habilidades. • Existe una desarticulación entre el Departamento de Entrenamiento y Desarrollo y la División Organización, que afecta la actualización del contenido de las descripciones de cargo.	POR FACTOR	• Los factores educación y conocimiento y habilidades, carecen de una conceptualización que favorezca el desarrollo de carrera. • Para el factor experiencia, se tiene que en muchas descripciones de cargo, este criterio es débilmente conceptualizado.
GENERALES						
• En el aspecto formal, las distintas descripciones de cargo están redactadas bajo diferentes criterios o norma metodológica. • Carece de una diferenciación entre competencias clave y competencias complementarias al describir el factor conocimiento y habilidades. • Existe una desarticulación entre el Departamento de Entrenamiento y Desarrollo y la División Organización, que afecta la actualización del contenido de las descripciones de cargo.						
POR FACTOR						
• Los factores educación y conocimiento y habilidades, carecen de una conceptualización que favorezca el desarrollo de carrera. • Para el factor experiencia, se tiene que en muchas descripciones de cargo, este criterio es débilmente conceptualizado.						

6.1.1 Para garantizar un enfoque de gestión por competencias, fundamentado en el desarrollo de carrera, se propone sustituir el sistema de puntaje por un sistema porcentual que refleje el porcentaje de adecuación al cargo.

Al emplear un sistema de evaluación porcentual se podrá establecer la brecha máxima (o el porcentaje de adecuación mínimo) que se admite entre el perfil de una persona y el puesto, asumiendo que la concepción de desarrollo de carrera presupone que una persona con el 100% de adecuación en el cargo, se encuentra preparada para desempeñar un puesto de mayor nivel y complejidad.

6.1.2 **Factor educación:** Se establece una valoración diferente para cada tipo de nivel educativo. Esta considera los casos en que el trabajador tiene estudios en un área no afín al cargo propuesto y casos de estudios de educación de postgrado.

6.1.3 **Factor experiencia:** Se propone un sistema de valoración dicotómico de cumplimiento o no, de los años de experiencia que requiere el cargo.

Se establece una valoración diferente para los cargos que requieren de experiencia en supervisión de personal, en el que de un 100%, el 70% corresponde a la experiencia en el área y 30% corresponde a la experiencia en supervisión. Para el personal interno, la experiencia en supervisión de personal, será asumida en reconocimiento de las sustituciones temporales que haya realizado en estos tipos de cargo.

6.1.4 **Factor conocimiento y habilidades:** el Analista / Especialista de RRHH será responsable de analizar que la proporción obtenida por el trabajador en este factor no se haya visto afectada por una mayor cantidad de cualificaciones de competencias genéricas y no claves para garantizar un desempeño superior en el cargo.

Para ello, se calcula la proporción de cualificaciones presentes en el perfil del trabajador con respecto a las cualificaciones clave del cargo únicamente. El resultado se expresará como una categoría proporcional que refleja el porcentaje de adecuación en este factor.

6.1.5 Los **factores ausentismo y evaluación de desempeño** son críticos para determinar si el análisis es procedente o no procedente; pero no suman al porcentaje de adecuación al cargo.

6.1.6 Una vez calculado el porcentaje de adecuación a cada factor, se hará el cálculo de adecuación total al cargo, que se obtiene de la suma ponderada del porcentaje de adecuación obtenido en cada factor. Ese resultado es contrastado con una tabla que contiene los porcentajes mínimos de adecuación para cada cargo de la organización en función del tipo de nómina (diaria, menor, mayor, ejecutiva A y B y gerencial) y la categoría del cargo cuando aplica. Si el porcentaje de adecuación al cargo es igual o superior al porcentaje mínimo exigido por el cargo, la persona se encuentra calificada para desempeñarse en el cargo propuesto.

6.1.7 Una vez hecho el contraste entre el perfil del trabajador y el perfil del cargo, se generará un reporte que indique la brecha del trabajador con relación a los tres factores, incluyendo un listado de las cualificaciones que el trabajador debe obtener para cerrar la brecha. Este reporte tiene la finalidad de informar a tres niveles:

Al Departamento Entrenamiento y Desarrollo, los resultados de los análisis de calificación de cada gerencia serán discutidos trimestralmente con los supervisores para tomar las acciones que correspondan para cerrar la brecha. Al Supervisor: por su responsabilidad de desarrollar al personal a su cargo. Al trabajador: en su responsabilidad de autodesarrollo.

6.1.8 Se unificará el instrumento de Análisis de Calificación de Personal, incluyendo en un solo formato el análisis para ingresos, movimientos y sustituciones temporales.

6.1.9 Se incluirá en el instrumento de Análisis de Calificación de Personal las opciones ausentismo y evaluación de desempeño.

6.1.10 Se desarrollará la automatización del instrumento Análisis de Calificación de Personal a través del Sistema SAP. Aunque el sistema hará los cálculos del porcentaje, el Analista / Especialista siempre tendrá la responsabilidad de asignar la calificación en cada una de las categorías para cada factor.

La ventaja de la automatización radica en que el sistema traerá la información del candidato, así como del cargo; evitando el llenado a mano de la información, con una disminución en el tiempo de análisis y obtención de resultados.

6.1.11 Este diseño del modelo de gestión para procesar la calificación de las competencias del personal, deriva en la revisión de la Práctica de Trabajo Calificación de Personal y un nuevo diseño del formulario Análisis de Calificación de Personal, cuyas propuestas pueden ser examinadas en los anexos IV y V respectivamente.

6.1.12 Validación del modelo de gestión de calificación de competencias del personal:

Los requisitos presentados en el apartado anterior, así como el nuevo diseño de un modelo de gestión para procesar la calificación de las competencias, fueron validados por un equipo experto de la organización, denominado Comité de Análisis de Calificación. Las minutas de reunión de este equipo experto pueden revisarse en el anexo VI.

6.1.2.1 Conformación del equipo:

- División de RRHH: Jefe de División
- Departamento de Compensación y Empleo: Jefe de Departamento, dos Especialistas y un analista de RRHH.
- Departamento Entrenamiento y Desarrollo: Jefe de Departamento y dos Especialistas de RRHH.
- Unidad Planificación de Personal: dos Planificadores de Personal

- División de Organización: un Especialista de Organización y un Consultor de Proyectos Especiales.

6.1.2.2. Cronograma de actividades del comité:

El Departamento de Compensación y Empleo, fue el responsable de preparar la propuesta que era revisada, modificada y validada por el Comité de acuerdo con el siguiente cronograma de actividades:

Tabla 9: Cronograma Comité Análisis de Calificación

N° de reunión	Actividad	ABRIL 2010					MAYO 2010
		08	15	22	28	30	04
1	Presentación de la propuesta de un modelo de gestión del proceso de calificación de competencias del personal Análisis preliminar del modelo Discusión de aspectos generales, lluvia de ideas.						
2	Revisión de la propuesta de evaluación porcentual que sustituye a la evaluación por puntaje Selección de la propuesta de porcentaje mínimo de adecuación al cargo						
3	Definición de mecanismos para informar de la brecha obtenida						
4	Definición de la propuesta de evaluación del factor educación Definición de la propuesta de evaluación del factor experiencia						
5	Definición de la propuesta de evaluación del factor conocimiento y habilidades Definición de la propuesta de evaluación de los factores ausentismo y evaluación de desempeño						
6	Revisión completa de la propuesta Determinación de los pesos de cada factor al total de adecuación al cargo Modificaciones y correcciones						

6.2 Diseñar el plan preliminar de ejecución del proyecto para gestionar el proceso de calificación de competencias

Dado que el presente estudio tiene como alcance la etapa de visualización del proyecto, luego de definidos los requisitos del modelo; se procede a elaborar el plan de gestión de del proyecto, en el que sólo serán gestionados el alcance, tiempo, calidad y riesgo; con referencia al esquema de los procesos de pre-planificación, iniciación y planificación propuestos por el PMI, de manera de ofrecer el plan de implementación que puede ser ejecutado posteriormente.

6.2.1 Planificación del alcance:

A continuación, en la tabla 10, se presenta una descripción general del proceso de planificación del alcance:

Tabla 10: Proceso de planificación del alcance

Entradas	Herramientas	Salidas
Factores Ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización Modelo de gestión para procesar la calificación de competencias	Juicio de expertos Manual de Calidad, Normas y Procedimientos, Prácticas de Trabajo, descripciones de cargo	Planificación del alcance

6.2.1.1 Objetivo del Proyecto:

Implantar el modelo de gestión para procesar la calificación de competencias.

Este objetivo, supone la presentación de tres hitos principales:

HITO 1: Automatización del instrumento Análisis de Calificación de personal a través del desarrollo de una aplicación en el Sistema SAP

HITO 2: Prueba piloto

HITO 3: Puesta en marcha

6.2.1.2 Características de la propuesta:

- Fundamentado en la gestión de competencias
- Enfoque en el desarrollo de carrera
- Análisis de brecha a través de porcentajes de adecuación al cargo
- Enfoque en el autodesarrollo, el personal es responsable de su propio crecimiento profesional
- Fundamentado en los requisitos de la norma ISO 9001-2008 con respecto al capítulo seis de la gestión de los recursos y la norma ISO 10015-2000, sobre los fundamentos para la formación.
- El Analista / Especialista es el responsable de llevar a cabo el análisis de calificación, aprovechando las bondades del Sistema SAP, para mejorar el proceso de calificación de competencias.

6.2.1.3 Límites del Proyecto:

El proyecto como puede comprenderse en su objetivo, contempla la automatización del análisis de calificación de personal, desarrollo de la prueba piloto y posterior implementación en la organización.

6.2.1.4 Visión global del Proyecto:

El proyecto tiene como objetivo subyacente implementar en la organización un modelo de gestión del proceso de calificación de competencias del personal de C.V.G. Venalum

que responda a las necesidades actuales de la organización y pueda dar garantía de que su personal se encuentra calificado en el desempeño de sus funciones.

A nivel práctico, se pretende que este nuevo modelo agilice el proceso de calificación de personal, aprovechando las bondades del Sistema SAP y garantizando un resultado más preciso, mejorando de esta manera la respuesta al cliente.

Para lograr esto, se ha asumido un enfoque en gestión por competencias, tomando como guía los lineamientos de la norma NVF-ISO 9001-2008.

El Departamento de Compensación y Empleo, es el responsable del desarrollo del proyecto y para el desarrollo de las actividades, se requiere de la conformación de dos equipos de trabajo:

Para desarrollar el Hito 1, se asignará el equipo de trabajo de la sección de RRHH de la unidad de SISA, responsables de desarrollar la aplicación en el SAP; en coordinación con el Departamento de Compensación y Empleo.

Para el desarrollo de los dos restantes hitos, se asignará como responsable el equipo de trabajo del Departamento de Compensación y Empleo; pudiendo requerir colaboración de la Gerencia de Asuntos Públicos para las actividades de divulgación.

Los recursos materiales asignados al proyecto, se refieren a equipos informáticos como computadores de escritorio y servidor web, con su respectivo software para el desarrollo y prueba de la aplicación a través del Sistema SAP.

Los costos de desarrollo del proyecto se consideran mínimos ya que el mismo no supone una actividad especial, sino que será desarrollado como parte de las funciones de cada una de las unidades involucradas. Así mismo, no requiere inversión en equipos o cualquier otro tipo de recursos.

6.2.1.5 Estructura Desagregada de Trabajo:

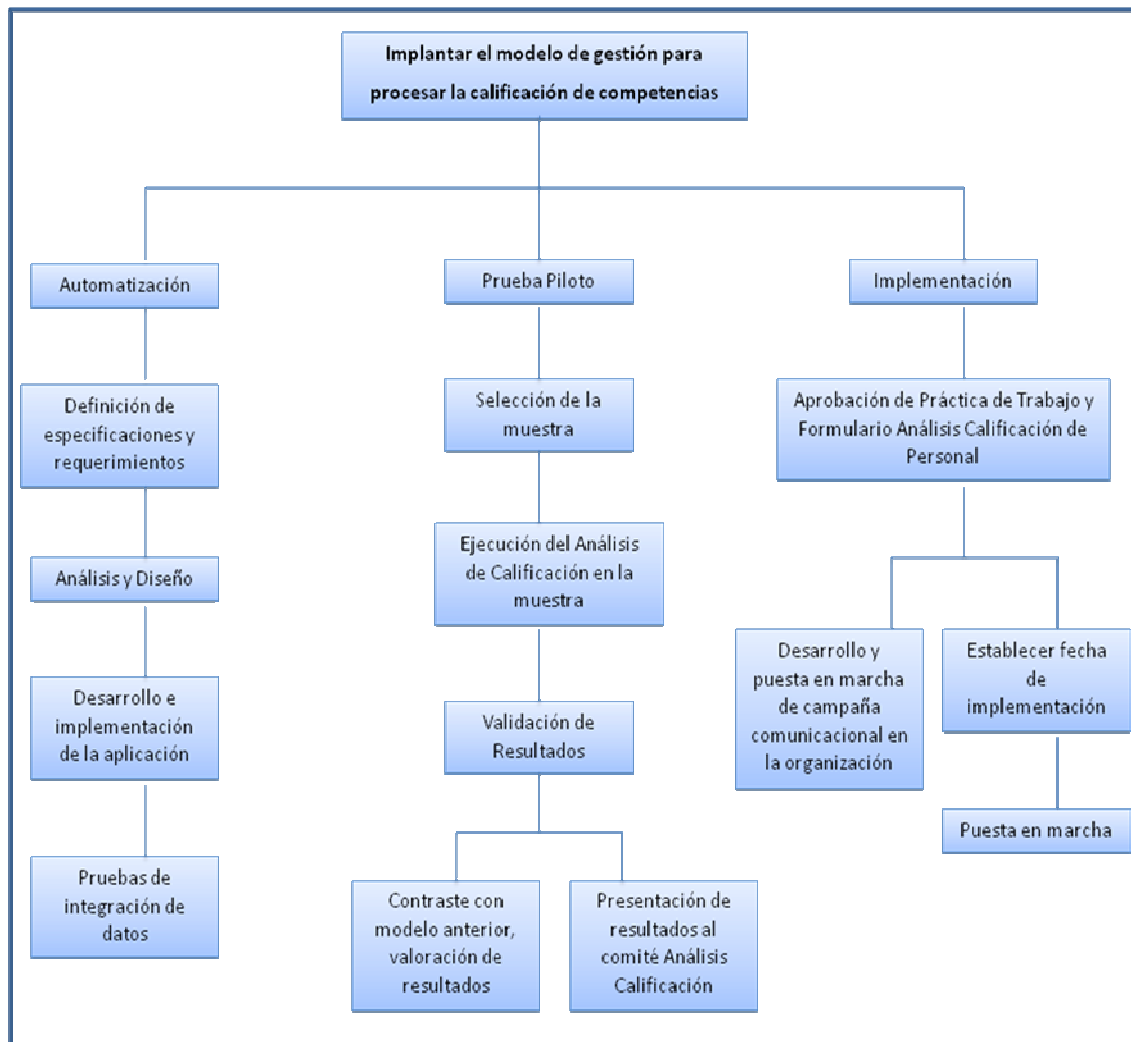


Figura 4: Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto

6.2.2 Planificación del tiempo

A continuación, en la tabla 11, se presenta una descripción general del proceso de planificación del tiempo:

Tabla 11: Proceso de planificación del tiempo

Entradas	Herramientas	Salidas
Factores Ambientales de la empresa	Descomposición	Estimación de duración de las actividades
Activos de los procesos de la organización	Planificación gradual	Cronograma de actividades
Alcance del proyecto	Juicio de expertos	
Estructura Desagregada de Trabajo	Componente de Planificación	
	Lista de actividades y dependencias	

A continuación, en la tabla 12, se presenta el cronograma estimado de actividades del proyecto, en el que se han establecido las actividades a desarrollar en secuencia de acción, indicando sus dependencias, la duración total del proyecto y de cada una de las actividades.

Tabla 12: Cronograma de actividades

	Mes	1				2				3				4				5		
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Nombre de la tarea	Duración																			
Proyecto: Implementación del modelo de gestión del proceso de calificación de personal	132 días																			
Automatización	50 días																			
Definición de especificaciones y requerimientos	5 días																			
Análisis y Diseño	15 días																			
Desarrollo e implementación de la aplicación	15 días																			
Pruebas de integración de datos	15 días																			
Prueba Piloto	17 días																			
Selección de la muestra	1 día																			
Ejecución del Análisis de Calificación en la muestra	10 días																			
Validación de Resultados	6 días																			
Contraste con modelo anterior, valoración de resultados, modificaciones	5 días																			
Presentación de resultados al comité Análisis Calificación	1 día																			
Implementación	65 días																			
Aprobación de Práctica de Trabajo y Formulario Análisis Calificación de Personal	30 días																			
Desarrollo y puesta en marcha de campaña comunicacional en la organización	30 días																			
Establecer fecha de implementación	5 días																			

6.2.3 Planificación de la calidad

A continuación, en la tabla 13, se presenta una descripción general del proceso de planificación de la calidad:

Tabla 13: Proceso de planificación de la calidad

Entradas	Herramientas	Salidas
Factores Ambientales de la empresa	Análisis Comparativo	Plan de la calidad
Activos de los procesos de la organización	Normas de calidad ISO	Línea base de calidad
Alcance del proyecto	Juicio de experto	
Auditorías		

Para el desarrollo de este proyecto se emplean como normas de calidad las normas NVF-ISO 9001-2005 y COVENIN ISO 10015-2000, las cuales son estándares reconocidos internacionalmente para la certificación y formación del talento humano. El empleo de estas normas de calidad, queda validado en la propuesta desarrollada por Gutiérrez (2008) que para optar al título de Magíster Scientiarum en Sistemas de la Calidad, diseñó un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias técnicas, fundamentado en las normas ISO referentes a la gestión del RRHH.

El análisis del problema de investigación y fundamentalmente los resultados de las auditorías ejecutadas por Fondonorma en los años 2006, 2007 y 2009; sirven de línea base contra la cual medir el desempeño de este proyecto; de manera que corregidas las no conformidades, los resultados de futuras auditorías sean satisfactorios.

Así mismo, fundamentado en las normas de calidad ISO y orientado por la política de calidad de la organización, especialmente el punto referente a RRHH sobre: “Garantizar personal capacitado y motivado que labore en condiciones segura de trabajo” (Manual de Gestión de la Calidad, 2009), este proyecto desde su fase de visualización se fundamentó

en los conocimientos y experiencia de un equipo personal experto tanto en el área de RRHH, como en su conocimiento de la política y cultura organizacional.

6.2.4 Planificación del Riesgo

A continuación, en la tabla 14, se presenta una descripción general del proceso de planificación de la calidad:

Tabla 14: Proceso de planificación del riesgo

Entradas	Herramientas	Salidas
Factores Ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización Alcance del proyecto	Reuniones y análisis	Listado de riesgos

Existen tres tipos de riesgos asociados al proyecto, los dos primeros sobre las consecuencias de no ejecutar el proyecto y la tercera es el propio riesgo de que no pueda ser ejecutado el proyecto.

6.2.4.1 La imposibilidad de llevar a cabo el proyecto, provocaría que no se tomen las acciones para corregir una situación vigente que no permite dar garantía a la organización que el personal que labora en ella, es competente en el desempeño de sus funciones, lo cual tiene un efecto directo en la calidad de los resultados del trabajo del talento humano y por lo tanto incide en la calidad de la empresa en lograr su misión.

6.2.4.2 La imposibilidad de llevar a cabo el proyecto, provocaría que no se tomen las acciones correctivas previstas para corregir la no conformidad mayor detectada en la auditoría llevada a cabo por Fondonorma en el año 2009 y por lo tanto en lo que respecta a la gestión de los recursos se afectaría la efectividad del SGC, se atentaría contra la

política de calidad de la organización y se pondría en riesgo la renovación de la certificación ISO, lo cual traería consecuencias económicas para la organización, en cuanto los clientes internacionales, exigen esta certificación para efectuar la compra del aluminio.

6.2.4.3 El desarrollo de la fase de visualización del proyecto y elaboración del modelo de gestión, fue anterior a un proceso de cambio organizacional, donde por mandato presidencial, se instalaron en la organización las denominadas “Mesas Técnicas de Control Obrero”, las cuales están conformadas por un grupo de trabajadores de cada gerencia de adscripción y tienen la potestad de intervenir en todos los procesos de la organización, independientemente de su experticia en ciertas áreas.

Dado que la puesta en marcha de este proyecto tiene implicaciones en la calificación del personal y el resultado de la misma tiene incidencia salarial; las mesas técnicas ya han manifestado su deseo de revisar el modelo y llevar a cabo los ajustes que consideren necesarios de acuerdo a lo que consideran un nuevo modelo que debe implementarse en la organización, que da mayor ponderación a la experiencia que a la educación y que es más flexible en la aplicación de las normas y procedimientos organizacionales.

En este sentido, la intervención del juicio y necesidades de las “Mesas Técnicas de Control Obrero” podrían modificar los requisitos establecidos en el modelo de gestión.

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Este capítulo tiene la finalidad de presentar la evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados en el trabajo especial de grado, tal y como pueden apreciarse en el capítulo I. Se analizará el cumplimiento tanto del objetivo general como de los objetivos específicos. Finalmente se hará una evaluación del proceso de elaboración del trabajo especial de grado.

7.1 Evaluación del Proceso General

El objetivo general de este estudio se había planteado diseñar un modelo de gestión para procesar la calificación de las competencias del personal de C.V.G. Venalum, el cual logró cumplirse en su totalidad, a través de la elaboración y presentación del modelo, de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos específicos.

7.1.2 Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado

7.1.2.1 Conocer el estado del arte del proceso de calificación de competencias

Este objetivo, se cumplió caracterizando el proceso de calificación de competencias de personal, de acuerdo con la revisión de la literatura realizada en el capítulo II, llevando a cabo una síntesis de la información.

7.1.2.2 Diagnosticar las fortalezas y debilidades del proceso de calificación de competencias

Este objetivo se cumplió, a través del diagnóstico del modelo que se emplea actualmente en la organización para procesar la calificación del personal; en primer lugar, se llevó a cabo el análisis de las fortalezas y debilidades presentes en la práctica de trabajo Calificación de Personal. Este análisis se hizo comparando la situación actual; con los

fundamentos teóricos que contextualizan el estudio, así como por el cumplimiento de las normas ISO en lo referente al capítulo sobre la gestión de los recursos.

En segundo lugar, se analizó las fortalezas y debilidades de las descripciones de cargo que emplea la organización. Así mismo, se analizó su adecuación a las normas ISO en lo referente al capítulo sobre la gestión de los recursos.

7.1.2.3 Definir los requisitos del modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias.

Este objetivo se cumplió con la preparación y presentación de los requisitos de un nuevo modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias del personal. Esto fue posible, por la aplicación de conceptos y fundamentos teóricos a la propuesta, así como de la aplicación de las directrices y requisitos de las normas ISO y la validación del modelo a través de la participación de un equipo experto.

7.1.2.4 Definir el plan preliminar de ejecución del proyecto para gestionar el proceso de calificación de competencias

Este objetivo fue completado en su totalidad al presentar cada uno de los planes de ejecución propuestos de acuerdo con los objetivos del estudio y fundamentado en el modelo de gestión de proyectos del PMI. En tal sentido, se elaboraron los planes del alcance, tiempo, calidad y riesgo.

7.2 Grado de cumplimiento de los objetivos

Tabla 15: Grado de cumplimiento de los objetivos

Evento (Objetivo General)				
Diseñar un modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias				
Sinergia (Objetivo Específico)	Indicio / Variable	Indicadores / Entregables	Instrumento (Herramienta)	Porcentaje de Cumplimiento
Conocer el estado del arte del proceso de calificación de competencias	Eficiencia Definición de estrategias	Listado FD Análisis Documental Procesos definidos Elementos Comunes y diferenciadores con respecto a la ISO	Investigación Análisis descriptivo Juicio de Expertos Resultados de auditorías Práctica de trabajo y Formulario Análisis Calificación de Personal	100%
Diagnosticar las fortalezas y debilidades del proceso empleado actualmente para la calificación del personal	Operatividad Elementos habilitadores y barreras	Listado FD Procesos definidos	Investigación Análisis descriptivo Juicio de Expertos Descripciones de Cargo	100%
Definir los requisitos del modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias.	Eficiencia Operatividad	Diseño del proceso de calificación de competencias	Investigación Documental Entrevistas Juicio de Expertos Normas ISO Comité Análisis Calificación de Personal	100%
Definir el plan preliminar de ejecución del proyecto para gestionar el proceso de calificación de competencias	Tiempo Eficiencia Calidad Costo	Plan del Alcance Plan del Tiempo Plan del Riesgo Plan de la Calidad	Investigación Documental Manual del PMI Juicio de Expertos	100%

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

La gestión del RRHH en las organizaciones es sin duda alguna un aspecto medular; aunque esta afirmación parece obvia, es uno de los aspectos más descuidados en muchas organizaciones que no terminan de comprender que es el talento humano que la conforma, lo que le permitirá obtener ventajas competitivas en el mercado.

C.V.G. Venalum, como todas las empresas contemporáneas, se enfrenta a constantes cambios en sus modos de gestión; bien sea por razones políticas, económicas o de movimiento del mercado. Desde hace muchos años existe un esfuerzo sostenido en la organización de mejorar continuamente sus procesos para producir y comercializar aluminio de forma rentable y sustentable, una tarea que parece cada vez más cuesta arriba; pero donde la certeza de la gerencia en la toma de decisiones le ha permitido permanecer activa en el mercado internacional y en el nacional, como una de las empresas más sólidas del sector aluminio.

En este sentido, a pesar de todos los cambios que vive, existe un reconocimiento de la gerencia, de la relevancia que tiene para el logro de sus objetivos el conservar la certificación ISO, como una estrategia para permanecer activa en el mercado internacional.

Es en este contexto, que la propuesta presentada en esta investigación le ofrece a la organización un modelo de gestión para procesar la calificación de competencias del personal, que por estar fundamentado en los requisitos de las normas ISO, contribuye al mantenimiento del SGC y por lo tanto al logro de sus objetivos.

Aun si la organización no contara con una certificación de este tipo; el modelo que es presentado, ofrece un procedimiento para calificar las competencias del personal, que es más adaptado a las necesidades actuales de la organización, que procura ser objetivo y se

encuentra fundamentado y validado por un grupo de expertos en el área de RRHH, en la política y en la cultura de la organización.

De esta manera, el modelo ofrece a la organización la garantía de que puede contar con personal calificado para el desempeño de sus funciones, y que aquellos que no están calificados podrán desarrollar actividades direccionadas hacia el cierre de brechas específicas, que le permita conseguir un desempeño superior en el puesto de trabajo y en su conjunto un desempeño superior a la organización.

Dada esta relevancia, es indispensable que la organización pueda ejecutar el proyecto en un corto plazo, de manera de ir corrigiendo las desviaciones detectadas en auditorías anteriores y garantizar un mejor resultado en las que están por venir.

A nivel teórico, el modelo es una evidencia de que la metodología de Gerencia de Proyectos, de acuerdo con los lineamientos del PMI, puede ser aplicada a otros contextos, ya que demostró su versatilidad al poder adaptarse a las características de un proyecto de gestión de RRHH.

8.2 Recomendaciones

8.2.1 Más allá de la validez internacional con la que cuenta las normativas ISO, luego del análisis realizado en el capítulo III, resulta relevante que la organización y la División de RRHH se planteen la posibilidad de combinar el modelo de gestión de recursos humanos aportado por la ISO con las ventajas asociadas a otros modelos de normalización de competencias.

8.2.2 De acuerdo con lo establecido en la literatura de competencias, se recomienda establecer un procedimiento de revisión de la norma, así como de mantenimiento, revisión y renovación de las competencias empleadas para calificar al personal, para evitar que pierdan vigencia con respecto a las necesidades de la organización. Por ejemplo Irigoin y Vargas (2002) señalan que es usual encontrar períodos de renovación

de las normas de competencias que fluctúan entre tres a cinco años. De hecho, de acuerdo con los resultados del estudio llevado a cabo por IBM (2008), las organizaciones de primer nivel desarrollan y adquieren con anticipación competencias clave que le permitirán responder a los cambios del ambiente antes de que esto ocurra. De acuerdo con este hallazgo, la capacidad combinada de planificación y ejecución en la renovación de competencias, es lo que diferencia a las empresas líderes de las mediocres.

8.2.3 Dadas las debilidades encontradas en las descripciones de cargo de la organización, se recomienda desarrollar un proyecto que tenga como alcance una corrección y actualización de las mismas.

8.2.4 Así mismo, se recomienda una reestructuración organizativa en la que la unidad responsable de elaborar y actualizar las descripciones de cargo, pertenezca a la misma unidad organizativa que RRHH, para garantizar una mejor articulación entre ellos y evitar pérdida de información fundamental para la elaboración de los planes de desarrollo de personal.

8.2.5 En comprensión de la historia de la empresa que fue fundada en la década de los 70, en un contexto geográfico con características muy particulares y en la cual se incorporó personal de bajo nivel educativo que aún permanece activo en la organización, se recomienda desarrollar un proyecto de acreditación por experiencia, como una respuesta a una tendencia teórica y práctica más contemporánea de valorar el conocimiento adquirido a través de la educación no formal (CINTERFOR).

8.2.6 Con relación a la evaluación del desarrollo del trabajo especial de grado, se recomienda:

8.2.6.1 Que el objetivo del Seminario de trabajo especial de grado, promueva o genere la mayor optimización del tiempo y esfuerzo para el posterior desarrollo del trabajo especial de grado, pues en mi experiencia durante el seminario, éste se enfocó a corregir aspectos formales de la propuesta y poco de su contenido. En este sentido, el esfuerzo realizado

durante la preparación de la propuesta no es capitalizado en la futura elaboración del trabajo de grado. Queda la sensación de que la propuesta se hace a ciegas, con poca guía y con baja certeza de su utilidad posterior. Por ello, sería conveniente, revisar las normativas o prácticas de la tutoría, en el sentido de que se establezca que desde el seminario, se cuente con el apoyo y asesoría del tutor con relación al contenido y el aspecto metodológico con el profesor de seminario. Puede tomarse como referencia la estrategia de trabajo empleada por la Profesora Olimpia Salas en el programa de Caracas.

8.2.6.2 Para el caso específico de los estudiantes del postgrado en Ciudad Guayana, se encontró que contar con profesores residenciados en la zona que sean especialistas en temas diversos, para ser tutores, es una limitación pues por lo general se encuentran sobrecargados de tutorías, lo que obliga al alumno a buscar y trabajar con tutores fuera de la zona.

Es por ello que sería recomendable, crear espacios virtuales para facilitar los encuentros para el seguimiento y desarrollo del trabajo especial de grado y superar las desventajas que trae consigo la distancia geográfica, donde el contacto físico es esporádico y resulta más difícil establecer y acordar las sesiones de revisión. Como referencia, se sugiere tomar en consideración el modelo de trabajo empleado por la profesora Olimpia Salas, que combina reuniones grupales presenciales de de varios tutoriados, junto con el intercambio que se genera en la comunidad de conocimiento del grupo virtual, en la que se llevan a cabo revisiones metodológicas, de contenido y de fuentes bibliográficas con otros estudiantes que también se encuentran realizando sus trabajos especiales de grado, consiguiendo un beneficio individual producto de la colaboración y competencia denominado - coopectencia, más el valor adicional de la motivación al logro y la búsqueda de la excelencia que se contagia entre los miembros del grupo.

BIBLIOGRAFÍA

Bases Teóricas

Alles M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (1 ed. 2ª reimp). Buenos Aires: Granica.

Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. (5ta edic) Caracas: Episteme.

Balestrini, M (2008). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Servicio Editorial.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. (3º ed.). México: Mc Graw Hill.

Hurtado, J. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación*. (2º ed.). Caracas: Quiron ediciones.

Hurtado, J. (2010) *El proyecto de investigación*. (6º ed.) Caracas: Quiron ediciones.

Instituto Latinoamericano de la Calidad A. C. INLAC. (s/f). *Interpretación ISO 9001-2000*. Sistemas de Gestión de la Calidad. INLAC: México.

Irigoin, M. y Vargas, F. (2002) *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo: Cinterfor.

Klastorin, T. (2005, 2006). *Administración de Proyectos*. México: Alfaomega

Levy-Levoyer, C. (1992). *Evaluación del Personal: los métodos a elegir*. Díaz de Santos: Madrid.

Levy-Levoyer C. (1997). *La gestión de las competencias*. Ediciones Gestión: Barcelona.

Pain, A. (1992) *Cómo realizar un proyecto de capacitación: un enfoque de la ingeniería de la capacitación*. (2º ed). España: Granica

Palacios, E. (2007). *Gerencia de Proyectos. Un enfoque latino*. (4º ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Project Management Institute. (2008). *A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK®Guide)*. (4º ed.). Pensylvania: PMI Publications.

Robbin, S. (1999, 2004). *Comportamiento organizacional*. (10º ed.). México: Prentice Hall

The Construction Industry Institute. (1995). *Pre-project planning handbook. Pre-Project planning research team*. Publicación especial 39-2.

Revistas profesionales

Díaz, R. y Atancibia, V. (2002). *El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas*. Psykhe. 11, 2, 207-214.

Hernández, M., Cuétara, L., Frías, R. y Pigueira R. (2004). *Evaluación de competencias básicas de profesionales universitarios en la actividad hotelera*. Retos Turísticos. 3, 1, 1-13.

Ibañez M. (2000). *Evaluación del Trabajador Gestión del Tercer Milenio*. UNMSM. Facultad de Ciencias Administrativas. 3 (6): 19-23.

Rodríguez L. (2005). *Herramienta para Medición de las Competencias Genéricas de los Futuros Ingenieros respecto de las Relaciones Interpersonales*. Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales. 2 (6), págs. 7-16.

Sierra, C. (2006). *Metodología para medir el impacto de las acciones de capacitación en el desempeño organizacional*. Tono: Revista Técnica de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. 3, 62-66.

Trabajos especiales de grado

D'Angelo L. (2005). *Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en las normas ISO 9000:2000, para el proceso de fabricación del queso blanco pasteurizado de una empresa de productos lácteos*. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Guerrero, A. (2010). *Diseño de un plan de gestión de recursos humanos, caso de estudio: proyecto social Proniño*. Trabajo especial de grado (no publicado) para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Gutiérrez, N. (2008). *Propuesta de un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias técnicas del talento humano de las empresas del sector de telecomunicaciones*. Trabajo de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Sistemas de la Calidad. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Losada L. (2007). *Plan preliminar del proyecto Actualización del Sistema de Control Digital en C.V.G. Bauxilum Operadora de Alúmina*. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Mariño, L (2005). *Competencias de punto inicial y diferenciales relacionadas con el éxito de los gerentes de proyectos, en una empresa de telecomunicaciones*. Trabajo de

grado para optar al título de Magister en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela

Pirela A. (2006). *Diseño de un plan para la implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000, en la gerencia de construcción de Anaco de PDVSA Gas*. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Sánchez A. (2003). *La gestión del conocimiento como mecanismo facilitador en la mejora continua de un sistema de calidad basado en la norma COVENIN ISO 9001:2000*. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Sistemas de la Calidad. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Velásquez, J. (2007). *Definición de un plan de formación en gerencia de proyectos que responda a brechas de conocimiento según el estándar de gestión de proyectos definido por el PMI*. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello.

Conferencias

Castro, F. (2005). *Competencias (o habilidades gerenciales). Una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional*. En actualizaciones para el desarrollo organizacional. (Pp. 62-67) Viña del Mar, Chile, noviembre.

Medina, M. y Vicentelli, O. (2002). *Desarrollo de competencias en gerencia de proyectos, la experiencia de C.V.G. EDELCA*. 3 er. Congreso Ibero Americano de Gerencia de Proyectos. Caracas – Venezuela, 8 al 12 de julio.

Yáber, G., Valarino E. (2003). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia. Proyectos de investigación y aplicación*. Parte de este trabajo fue presentado por los autores en una conferencia por invitación en el marco del

Seminario sobre líneas de investigación en gerencia y economía de la empresa.
Universidad Metropolitana. Caracas-Venezuela, julio.

Referencias electrónicas

Álvarez A. (2005). *Los recursos humanos en el modelo EFQM de Excelencia*. Anuario Jurídico y Económico Escuralense, XXXVIII 469-500. Madrid. Consultado el 12 de julio de 2010. Disponible en

www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=1143058&orden=0

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional CINTERFOR. Consultado el 12 de julio de 2010. Disponible en

<http://www.cinterfor.org.uy>

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER. Consultado el 12 de julio de 2010. Disponible en

<http://www.conocer.gob.mx/>

C.V.G. Venalum. Intranet. Consultado el 12 de abril de 2010. Recuperado de

<http://venalumi/nuestra-empresa.asp>

Formulario Análisis Calificación de Personal RH-324 (2009) C.V.G. Venalum Consultado el 07 de junio de 2010. Recuperado en

http://venalumi/org_procedimiento_aplic/Data/Formularios/Formularios_Venalum/RH-324.xlt 18-12-09

Fundación Chile (2003) Documento de Trabajo, elaborado por el Área de Formación y Capacitación para el Trabajo del Programa de Competencias Laborales, en el marco del Proyecto de Diseño de Módulos de Formación Técnica con Enfoque de Competencias Laborales (MINEDUC-DIVESUP). Formación con Enfoque de Competencias – Proyecto

Consultado el 12 de julio de 2010. Disponible en <http://www.chilecalifica.cl/prc/n-0-complab1.pdf>

González H. (s/f). *ISO 9000 en el área de RRHH*. Boletín calidad de Gestión. Consultado el 03 de junio de 2010. Disponible en www.calidad-gestion.com.ar/pdf

International Business Machines (IBM) Global Business Services. (2008). *Estudio Mundial de Capital Humano 2008. El ADN de una plantilla flexible, al descubierto*. Consultado el 11 de septiembre de 2010 en <http://www-03.ibm.com/press/ar/es/presskit/24607.wss>

Manual de Sistema de Gestión. (2009). C.V.G. Venalum. Consultado el 15 de diciembre de 2009. Recuperado en http://venalumi/ISO90012000/Paginas/Manual_Calidad_Carbon_Reducccion_Colada/MANUALSISTEMASDEGESTION.doc

Mañas M. y Joya F. (2007). *La gestión por competencias en la administración universitaria. Experiencia en la Universidad de Almería*. Consultado el 21 de mayo de 2010. Disponible en www.uco.es/organiza/personal/sindicatos/cgt/download/gcual.pps

Masseilot H. (2000) *Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional*. No. 149, boletín Cinterfor. Consultado el 03 de junio de 2010. Disponible en www.cinterfor.org.uy/public/spanish/.../index.htm

Mertens L. (s/f). *ISO 9000:2000 y competencia laboral. El aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente en la organización*. Consultado el 10 de mayo de 2010. Disponible en http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/sitio/DocumentosIWA2/02_Documentos_de_trabajo/El_aseguramiento_del_aprendizaje_continuo_e_incluyente_en_la_organizacion.pdf

Mertens L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor. Consultado el 07 de junio de 2010. Disponible en www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/pdf.

Normas 9000.com (2009). Consultado el 06 de julio de 2010. Disponible en <http://www.normas9000.com/default.html?gclid=CJKVt7He16ICFRE95QodoVsxyw>

Organigrama General de la Empresa. (2008) C.V.G. Venalum. Consultado el 30 de junio de 2010. Recuperado en http://venalumi/Org_Procedimiento_Aplic/Data/Organigramas_estructurales/Organigrama_General_Empresa/organigrama_gral.htm.

Organigrama Gerencia de Personal (2009) C.V.G. Venalum Consultado el 30 de junio de 2010. Recuperado en http://venalumi/Org_Procedimiento_Aplic/Data/Organigramas_estructurales/Gcia.Personal/M.O.División%20Recursos%20Humanos.doc

Sampieri, Bunge y Eco (2002) Metodología de la Investigación científica. Consultado el 21 de septiembre de 2010. Revisado en <http://www.altillo.com/EXAMENES/uces/publicidad/metodic/metodic2002sbe.asp>

Tejada, J y Navío A. (2008). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. Revista Iberoamericana de Educación. Grupo CIFO Universidad Autónoma de Barcelona, España. Consultado el 28 de agosto de 2010. Disponible en <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>.

The British Standards Institution. (2010) Consultado el 06 de julio de 2010. Disponible en <http://www.bsigroup.es/es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-gestion/estandares-esquemas/ISO-9001/>

The Construction Industry Institute. (2009). *RR213-11 — Data Analysis in Support of Front End Planning Implementation*. Consultado el 10 de diciembre de 2009. Disponible en www.construction-institute.org/scriptcontent/more/rr213_11_more.cfm

Toledo, R. (2007). *Capacitación integral de una organización en gerencia de proyectos*. Consultado el 18 de abril de 2009. Disponible en <http://www.project-am.net/panama/content/view/12/1/>

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor (Papeles de la oficina técnica, 13). Consultado el 14 de marzo de 2010. Disponible en <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/pdf>

Yong, Y., Zayas A. Frómeta, G. (2008). *Mejora tu gestión de Los Recursos Humanos*. Revista Contribuciones a la Economía. Consultado el 01 de junio de 2010. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2008b/lrv.htm>.

Zapata, R. (2005). *Medir el impacto de la capacitación*. En actualizaciones para el desarrollo organizacional. (Pp. 123-127) Viña del Mar, Chile. Consultado el 05 de febrero de 2009. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/index.htm>

Bases legales

COVENIN ISO 10015-2000. *Norma Venezolana Gestión de la Calidad – Directrices para la Formación*. C.V.G. Venalum. Consultado el 17 de junio de 2010. Recuperado en http://aluminio19/normas_tecnicas/10015-2000-.pdf (ISO 10015-1999)

NVF-ISO 9001-2008. *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Tercera revisión. C.V.G. Venalum. Consultado el 03 de junio de 2010. Recuperado en http://aluminio19/normas_tecnicas/9001-2008.pdf

Norma y Procedimiento “Movimiento de Personal” 05.02-13 (2005) C.V.G. Venalum.

Norma y Procedimiento “Sustituciones Temporales” 05.02-19 (2004) C.V.G. Venalum.

Práctica de Trabajo “Calificación de Personal” CE-A003 (2009) C.V.G. Venalum.

Otras referencias

Acta de Auditoría. (2006). Auditoria de post otorgamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de C.V.G. Venalum. Fondo para la normalización y certificación de la calidad.

Acta de Auditoría. (2007). Auditoria de post otorgamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de C.V.G. Venalum. Fondo para la normalización y certificación de la calidad. C.V.G. Venalum.

Acta de Auditoría. (2009). Auditoría de renovación del Sistema de Gestión de la Calidad de C.V.G. Venalum. Fondo para la normalización y certificación de la calidad. C.V.G. Venalum.

Di Bonaventura (2010) Comunicación personal. 30 de julio 2010.

ANEXOS

ANEXO I

Carta de Autorización de C.V.G. Venalum

Ciudad Guayana, 21 de septiembre de 2010

Señores
Universidad Católica Andrés Bello
Presente.

Por medio de la presente se autoriza a Eliana Andreani, C.I. 14.897.913, a realizar el Trabajo Especial de Grado para optar el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "Diseño de un modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias del personal de C.V.G. Venalum".

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se autoriza el acceso a los planes estratégicos y documentos de C.V.G. Venalum, siempre que se preserve la confidencialidad a que tenga lugar.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente,


Andrés Jaspe
Jefe División Recursos Humanos

ANEXO II
Carta de aceptación del tutor

Ciudad Guayana, 10 de septiembre de 2010
Profesor Alberto Santana Pérez
Director del Programa Gerencia de Proyectos
Presente.-

Por medio de la presente hago constar que he leído la Propuesta de Trabajo Especial de Grado, presentado por la Lic. Eliana Andreani portadora de la cédula de identidad No. 14.897.913, para optar el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “Diseño de un modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias del personal de C.V.G. Venalum” y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que por lo tanto lo considero apto para ser evaluado por el jurado que decida designar para tal fin.

Al agradecerle su atención al respecto, queda de Ud.

Dra. Salas Guzmán, Olimpia
C.I. 4.285.434

ANEXO III

Formulario RH-324 “Análisis Calificación de Personal” vigente

Análisis Calificación de Personal

Información General

Apellidos y Nombres		Nº. de Personal	Fecha Alta
Gerencia		División / Sptcia.	
Cargo Actual:	Cargo Propuesto:	Tipo de Movimiento:	

Perfil del Cargo

Educación :	
Conocimientos y Habilidades:	
Experiencia:	

Perfil del Trabajador

Educación :	
Conocimientos y Habilidades:	
Experiencia:	

Evaluación del Trabajador

Factores	Cumple con los requisitos exigidos por el cargo (3)	Cumple con los requisitos mínimos exigidos por el cargo (2)	Por debajo del mínimo (1)	Puntaje Total
Educación (3)				
Conocimientos y Habilidades (1)				
Experiencia (2)				
Total =				

Puntaje	Resultado	Observaciones
06 - 11	No cumple con los Requisitos para ser Calificado.	Enviar a Entrenamiento para elaborar Plan de Entrenamiento.
12 - 17	Cumple con los Requisitos Mínimos y está autorizado para ejercer el cargo.	Procesar y enviar a Entrenamiento para la ejecución del Programa de Entrenamiento.
18	Calificado para ejercer el cargo.	Personal Calificado para el Cargo.
Observaciones:		

Elaborado (Analista/ Especialista de Recursos Humanos)		Conformado (Jefe Dpto. Compensación y Empleo)	
Nombre y Apellido		Nombre y Apellido	
Firma		Firma	

ANEXO IV

Propuesta de Práctica de Trabajo “Calificación de Personal”

Práctica de Trabajo

Titulo	Calificación de Personal	Código CE-A003
Unidad Responsable Departamento Compensación y Empleo		

1.- Objetivo:

Realizar el análisis de perfil individual de de verificar la calificación de los trabajadores u oferentes que opten a ocupar **de manera temporal o permanente** un cargo dentro de la Organización, mediante el contraste del perfil del cargo y perfil del candidato. **La calificación del trabajador se operacionaliza como el porcentaje de adecuación al cargo.**

2.- Alcance:

El proceso se inicia con el análisis del cargo y perfil del candidato y culmina con el análisis de calificación de personal, para procesar ingresos en caso de reclutamiento externo, **sustituciones temporales y** movimientos internos de personal, en caso de trabajadores de la empresa.

3.- Responsables:

- Jefe División de Recursos Humanos.
- Jefe Departamento de Compensación y Empleo.
- Especialistas de Recursos Humanos.
- Analistas de Recursos Humanos.

4.- Materiales, Herramientas y/o Equipos:

- Papel bond
- Lápices
- Estructura Organizativa
- Descripciones Cargos
- Computador
- Impresora
- Información Sistema SAP
- **Curriculum vitae, para personal externo**

5.- Equipos Protección Personal:

No aplica

6.- Precauciones de Seguridad:

No aplica

Aprobación	Fecha vigencia	
Nombre y Apellido	Cargo: Jefe Departamento Compensación y Empleo Jefe División Recursos Humanos	
Firma:		
Pág. de		

Título	Calificación de Personal	Código CE-A003
Unidad Responsable Departamento Compensación y Empleo		

7.- Descripción:

Especialista/ Analista de Recursos Humanos:

1.- Recibe el formulario RH 023 “Requerimiento de Personal”, el formulario RH 004 “Movimiento de Personal”, o el formulario RH 022 “Autorización de Sustitución Temporal”

Emplea el reporte HR00 en el sistema SAP/R3, para generar formulario RH-324 “Análisis Calificación de Personal”, e incluye la información que se requiere dependiendo del caso:

- A) Personal Interno, indica código de función del cargo al que opta el trabajador y el número de personal del trabajador.
- B) Personal Externo, indica código de función del cargo al que opta el trabajador y llena la información del candidato basado en la información del curriculum vitae

2.- Selecciona el porcentaje de adecuación del trabajador a cada factor, de acuerdo al contraste entre el perfil del cargo y perfil del candidato.

3.- Una vez culminado el análisis, el sistema calculará el Porcentaje Adecuación al Cargo, según el peso porcentual asignado a cada factor sobre el total y este resultado será contrastado con la Tabla de Porcentaje de Adecuación al Cargo, para determinar si el candidato se encuentra calificado para ocupar el cargo.

4.- Imprime formulario RH-324 “Análisis Calificación de Personal”, firma y obtiene firma del Jefe de Departamento de Compensación y Empleo, en señal de conformidad, y actúa según sea el caso:

- Si el personal está calificado, continúa con el procedimiento 05.02-01 “Reclutamiento, Selección e Ingreso de Personal”, procedimiento 05.02-13 “Movimiento de Personal”, o procedimiento 05.01-19 “Sustituciones Temporales”, según sea el caso.

- Si el personal no está calificado:

A) Movimiento Interno de Personal: envía comunicación y copia de formulario RH-324 “Análisis Calificación de Personal” a la Unidad Solicitante, a fin de coordinar el programa de formación y/o entrenamiento del trabajador para su definitiva calificación.

B) Reclutamiento Interno, envía comunicación y copia de formulario RH-324 “Análisis Calificación de Personal” a la Unidad Solicitante y actúa de acuerdo a el procedimiento 05.02-01 “Reclutamiento, Selección e Ingreso de Personal”

Aprobación Nombre y Apellido Cargo: Jefe Departamento Compensación y Empleo Jefe División Recursos Humanos Firma:	Fecha vigencia
	Pág. de

Titulo	Calificación de Personal	Código CE-A003
Unidad Responsable Departamento Compensación y Empleo		

C) Reclutamiento Externo: archiva expediente en registro de elegibles y ubica expedientes de otros oferentes para el respectivo análisis de calificación de personal y actúa de acuerdo al procedimiento 05.02-01 "Reclutamiento, Selección e Ingreso de Personal"

D) Sustituciones Temporales: envía comunicación y copia de formulario RH-324 "Análisis Calificación de Personal" a la Unidad Solicitante y actúa de acuerdo al procedimiento 05.01-19 "Sustituciones Temporales".

- **Movimientos de Personal Vía Excepción:** realiza análisis según Matriz Vía Excepción para las nóminas Diaria, Menor y Mayor, si el motivo del movimiento de personal es Reclasificación.

- Si es procedente continua procedimiento 05.02-13 "Movimiento de Personal"

- Si es no procedente envía comunicación y copia de formulario RH-324 "Análisis Calificación de Personal" y Matriz Vía Excepción de acuerdo al tipo de nómina, a la Unidad Solicitante, a fin de coordinar el programa de formación y/o entrenamiento del trabajador para su definitiva calificación.

- **Movimientos e Ingresos de Personal:** En los cargos de confianza y no amparados por las Convenciones Colectivas Vigentes, aplicar los factores establecidos en la evaluación del candidato (ingreso) / trabajador: Educación Formal, Conocimientos y Habilidades y Experiencia.

- Si es procedente continua procedimiento 05.02-13 "Movimiento de Personal" o procedimiento 05.02-01 "Reclutamiento, Selección e Ingreso de Personal", según corresponda.

- Si es no procedente se realizan los trámites de movimiento o ingreso de personal, de acuerdo a lo indicado por el nivel jerárquico superior correspondiente. Adicionalmente se coordina programa de formación y/o entrenamiento del trabajador para su definitiva calificación.

5.- Una vez culminado el proceso se debe imprimir el reporte HR00 y enviar a la Unidad Solicitante, para informar al Supervisor y al Trabajador de la brecha obtenida con relación a los factores Educación, Conocimiento y Habilidades y Experiencia. Debe ser enviado con una lista de distribución que debe ser firmada y enviada de vuelta al Departamento de Compensación y Empleo.

Adicionalmente, el sistema generará un reporte para el Departamento de Entrenamiento y Desarrollo a través de un buzón interno, para informar de la brecha encontrada.

6.- ANEXOS

Información complementaria
 Glosario de Términos
 Formulario RH-324 "Análisis Calificación de Personal"
 "Matriz Vía Excepción Nómina Diaria y Menor"
 "Matriz Vía Excepción Nómina Mayor"

Aprobación Nombre y Apellido		Fecha vigencia
Cargo: Jefe Departamento Compensación y Empleo	Jefe División Recursos Humanos	
Firma:		Pág. de

Título	Calificación de Personal	Código CE-A003
Unidad Responsable Departamento Compensación y Empleo		

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

.- Categorías y Subcategorías de Comparación

	1.- Perfil del Cargo:	2.- Perfil del Trabajador:
a) Educación:	Se refiere al grado de formación requerida, que debe tener el ocupante para desempeñar las actividades del cargo de manera satisfactoria.	Se refiere al grado de formación o nivel educativo que posee el trabajador.
b) Conocimientos, Habilidades y Destrezas:	Es el cúmulo de conocimientos y técnicas especializadas que debe poseer el ocupante para desempeñar el cargo.	Comprende, cursos, participación en seminarios, congresos, jornadas de actualización, o cualquier otra formación complementaria que posea el trabajador.
c) Experiencia:	Representa el tiempo requerido en la aplicación de conocimientos formales y trabajos relacionados con las actividades que se deben llevar a cabo.	Abarca el tiempo dedicado a la aplicación práctica de la formación y conocimientos adquiridos en el desempeño de sus actividades.

.- Comparación y Operacionalización de las Subcategorías:

1.- Perfil del Cargo:

El perfil del cargo es la base de comparación para determinar si el trabajador está calificado para el cargo propuesto.

2.- Perfil del Trabajador:

Para determinar la mencionada calificación, se operacionalizaron las subcategorías del trabajador.

Aprobación Nombre y Apellido Cargo: Jefe Departamento Compensación y Empleo Jefe División Recursos Humanos Firma:		Fecha vigencia Pág. de
--	--	----------------------------------

Título	Calificación de Personal	Código CE-A003
Unidad Responsable Departamento Compensación y Empleo		

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS POR FACTOR

El Analista/ Especialista o Sistema, asignará cada factor en una categoría que refleja el porcentaje de cumplimiento del estándar por parte del trabajador.

1.- FACTOR EDUCACIÓN

CASO 1: Cuando la descripción de cargo sólo establece una alternativa con relación al nivel educativo:

PORCENTAJE	DESCRIPCIÓN
100%	Cumple exactamente con lo exigido por el cargo.
100%	Igual al nivel que exige el cargo, pero no en una carrera afín al área de adscripción; sólo si presenta estudios de cuarto o quinto nivel en el área correspondiente.
80%	Cumple con el nivel de estudio, pero en otra especialidad no afín y no especificada en la descripción de cargo.
0%	No alcanza a cumplir con lo que especifica la descripción cargo.

Aprobación Nombre y Apellido Cargo: Jefe Departamento Compensación y Empleo Jefe División Recursos Humanos	Fecha vigencia
	Pág. de

Firma:

Título	Calificación de Personal	Código CE-A003
Unidad Responsable Departamento Compensación y Empleo		

CASO 2: Cuando la descripción de cargo establece dos alternativas con relación al nivel educativo:

PORCENTAJE	DESCRIPCIÓN
100%	Cumple exactamente con lo exigido por el cargo, en la alternativa que implica <i>el nivel más alto</i> de estudios.
100%	Igual al nivel que exige el cargo, pero no en una carrera afín al área de adscripción; sólo si presenta estudios de cuarto o quinto nivel en el área correspondiente.
80%	Cumple exactamente con lo exigido por el cargo, en la alternativa que implica <i>el menor nivel</i> de estudios.
70%	Igual al nivel de estudio que exige el cargo pero en otra especialidad no afín y no especificada en la descripción de cargo, en la alternativa que implica <i>el nivel más alto</i> de estudios.
50%	Cumple con el nivel de estudio que exige el cargo pero en otra especialidad no afín y no especificada en la descripción de cargo, en la alternativa que implica <i>el menor nivel</i> de estudios.
0%	No alcanza a cumplir con lo que especifica la descripción cargo en ninguna de las dos alternativas.

2.- FACTOR CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

El Porcentaje de Cualificaciones obtenidos por el trabajador, lo calculará el Analista/Especialista, de acuerdo a la siguiente proporción:

$$\frac{\text{Número de actos de entrenamiento relacionados a las cualificaciones clave que exige el cargo}}{\text{Número de cualificaciones clave que exige el cargo}} \times 100$$

El valor resultante podrá encontrarse en alguna de las siguientes categorías y expresa el nivel de adecuación en el factor:

Aprobación Nombre y Apellido Cargo: Jefe Departamento Compensación y Empleo Jefe División Recursos Humanos Firma:	Fecha vigencia
	Pág. de

Titulo	Calificación de Personal	Código CE-A003
Unidad Responsable Departamento Compensación y Empleo		

PORCENTAJE EN EL FACTOR
0% -9%
10% - 29%
30% - 49%
50% - 80%
80% - 100%

3.- FACTOR EXPERIENCIA

PORCENTAJE	DESCRIPCIÓN
100%	Igual o por encima de lo que establece la descripción de cargo.
0%	Por debajo de lo que establece la descripción del cargo.

- Para cargos que requieren experiencia en supervisión de personal:

El 100% total en el factor se calculará de acuerdo al aporte de dos componentes:

- 70% Años de experiencia previa que establece la descripción de cargo y se evaluará bajo el mismo criterio establecido en la tabla anterior.
- 30% Experiencia en cargos de supervisión de personal. Se evaluará según se describe a continuación:

CASO 1: Personal Interno: la experiencia en cargos de supervisión de personal será evaluada en reconocimiento de las *Sustituciones Temporales* que el trabajador haya realizado en cargos de supervisión de personal:

Aprobación Nombre y Apellido	Fecha vigencia
Cargo: Jefe Departamento Compensación y Empleo Jefe División Recursos Humanos	
Firma:	Pág. de

Título Calificación de Personal	Código CE-A003
Unidad Responsable Departamento Compensación y Empleo	

PORCENTAJE	DESCRIPCIÓN
30%	Ha realizado sustituciones temporales de 90 ó más días en cargos de supervisión de personal.
20%	Ha realizado sustituciones temporales entre 60 y 89 días en cargos de supervisión de personal.
10%	Ha realizado sustituciones temporales entre 30 y 59 días en cargos de supervisión de personal.
0%	Ha realizado sustituciones temporales por menos de 29 días en cargos de supervisión de personal.

CASO 2: Personal Externo:

PORCENTAJE	DESCRIPCIÓN
30%	Tres o más años de experiencia en cargos de supervisión de personal.
20%	Entre dos y tres años de experiencia en cargos de supervisión de personal.
10%	Entre uno y dos años de experiencia en cargos de supervisión de personal.
0%	Menos de un año de experiencia en cargos de supervisión de personal.

4.- FACTORES AUSENTISMO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Estos factores sólo serán evaluados para Movimientos de Personal, de acuerdo a lo establecido en el procedimiento 05.02-13 "Movimiento de Personal".

Aunque no se consideran para el cálculo del Porcentaje de Adecuación al Cargo, determinan si el análisis es Procedente o No Procedente.

Aún cuando el Análisis de Calificación resulte No procedente determinado por alguno de estos dos factores, debe completarse el análisis para el resto de los factores.

El instrumento se diseñó de manera tal que permite cuantificar el Porcentaje de Adecuación al Cargo y por tanto definir la brecha entre el perfil del trabajador y el perfil del cargo, así como la brecha en cada factor de manera particular.

Aprobación Nombre y Apellido Cargo: Jefe Departamento Compensación y Empleo Jefe División Recursos Humanos Firma:		Fecha vigencia Pág. de
--	--	--

Práctica de Trabajo

Título	Calificación de Personal	Código CE-A003
Unidad Responsable Departamento Compensación y Empleo		

CÁLCULO DEL PORCENTAJE DE ADECUACIÓN AL CARGO

Una vez evaluados los tres factores, el sistema calculará el Porcentaje de Adecuación al Cargo según el peso porcentual de cada factor al total:

FACTOR	PESO SOBRE EL TOTAL
EDUCACIÓN	50%
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	20%
EXPERIENCIA	30%

Una vez obtenido el Porcentaje de Adecuación al Cargo será contrastado con la siguiente tabla, de manera que si obtiene al menos el puntaje mínimo requerido, el análisis resultará procedente:

Aprobación Nombre y Apellido Cargo: Jefe Departamento Compensación y Empleo Jefe División Recursos Humanos Firma:	Fecha vigencia
	Pág. de

Título Calificación de Personal	Código CE-A003
Unidad Responsable Departamento Compensación y Empleo	

ÁREA DE NÓMINA	CATEGORÍA	Porcentaje Mínimo de Adecuación al Cargo
DIARIA	INICIAL	60%
	INTERMEDIO	70%
	MAYOR	80%
	I	60%
	II	70%
	Cargos de Categoría única:	60%
MENOR		
	ESPECIALIZADO I	60%
	ESPECIALIZADO II	70%
	III	60%
	IV	70%
	Cargos de Categoría única:	60%
MAYOR	I	55%
	II	65%
	III	75%
	IV	85%
	Cargos de Categoría única:	60%
EJECUTIVA B		75%
EJECUTIVA A Y GERENCIAL		80%

Aprobación Nombre y Apellido Cargo: Jefe Departamento Compensación y Empleo Jefe División Recursos Humanos Firma:		Fecha vigencia Pág. de
--	--	--------------------------------------

ANEXO V

Propuesta de formulario “Análisis Calificación de Personal”

		Análisis Calificación de Personal			
Información General					
Apellidos y Nombres			N° de Personal		Fecha Alta
Gerencia			División / Sptcia.		
Cargo Actual:		Cargo Propuesto:		Tipo de Movimiento:	
Perfil del Cargo					
Educación :					
Conocimientos y Habilidades:					
Experiencia:					
Perfil del Trabajador					
Educación :					
Título		Años		Instituto	
Conocimientos y Habilidades:					
Experiencia:					
Ausentismo en los últimos seis (6) meses:					
Última Evaluación de Desempeño:					
CALIFICACIÓN DEL TRABAJADOR					
Porcentaje de adecuación a cada factor:					
Factor Educación:					
Factor Conocimiento y Habilidades:					
Factor Experiencia:					
Porcentaje de Adecuación al cargo:					
Porcentaje de adecuación al cargo del trabajador:					
Porcentaje mínimo requerido de adecuación al cargo:					
RESULTADO:					
Observaciones:					
Elaborado			Conformado		
Firma			Firma		

ANEXO VI

Minutas de Reunión de Comité Análisis de Calificación

Minuta de Reuniones

Reunión N°. 07

Pág. 2 de 2

Asunto COMITÉ ANÁLISIS CALIFICACIÓN		Lugar de reunión SALA DE INDUCCIÓN. COMPENSACIÓN Y EMPLEO	Fecha 08/04/2010	Hora Inicio 1:30 p.m. Fin 04:00 p.m.
N°	Puntos Tratados/Acuerdos	Acciones	Responsables	Fecha
01	Se dio inicio al Comité Análisis Calificación de Personal como una de las actividades del Dpto. de Compensación y Empleo para atender No Conformidad detectada en Auditoría del Sistema de Gestión de la Calidad por Fondonorma en el mes de Noviembre.	Conformación del Equipo	División de Recursos Humanos División Organización	08/04/2010
02	Presentación de la Propuesta del Departamento de Compensación y Empleo al Comité: Rediseño del Sistema de Calificación de Personal, hacia un sistema de evaluación que estime el porcentaje de adecuación al cargo del trabajador.	Análisis general, discusión y lluvia de ideas sobre la propuesta.	Dpto. Compensación y Empleo	08/04/2010
03	Se recomienda para las próximas reuniones tener como referencia la Norma ISO 9000	---	Dpto. Compensación y Empleo	08/04/2010
04	Con relación a la propuesta, preliminarmente se hicieron las siguientes sugerencias: 1. Para la próxima auditoría debe estar cargado en el sistema SAP el entrenamiento recibido previo al ingreso a la empresa del personal perteneciente a los cuatro cargos auditados. 2. Se propone que al determinar los porcentajes de adecuación al cargo, se considere la categoría como criterio definitorio. 3. Se recomienda involucrar al personal supervisorio en la prueba piloto del nuevo sistema de evaluación. 4. Se recomienda considerar emplear el Sistema Data Warehouse en vez del Sistema SAP al automatizar el instrumento Análisis de Calificación de Personal. 5. Se recomienda asignar mayor brecha al cargo en el factor Educación, cuando el trabajador aun cumpliendo con el requisito de carrera universitaria que exige cargo, no le corresponda la especialidad de la misma. 6. Se recomienda incluir actividad de Divulgación una vez culminado el proyecto.	---	Dpto. Compensación y Empleo Comité Análisis Calificación Personal	08/04/2010
05	Para la próxima reunión del Comité, el Dpto. Compensación y Empleo presentará una propuesta sobre los porcentajes de adecuación al cargo total y por factor	---	Dpto. Compensación y Empleo	08/04/2010
06	Se pauta siguiente reunión del Comité para el miércoles 14/04/2010 a la 1:30 pm en la Sala de Inducción del Dpto. de Compensación y Empleo	---	Dpto. Compensación y Empleo	08/04/2010

Minuta de Reuniones

Reunión N°. 02

Pág. 1 de 2

Asunto COMITÉ ANÁLISIS CALIFICACIÓN	Lugar de reunión SALA DE INDUCCIÓN. COMPENSACIÓN Y EMPLEO	Fecha 15/04/2010	Hora Inicio 1:30 p.m.	Fin 04:00 p.m.
--	---	---------------------	-----------------------------	-------------------

Participantes			Participantes		
Nombre y apellido	Unidad Organizativa	Firma	Nombre y apellido	Unidad Organizativa	Firma
Irma de Romero	Dpto. Entrenamiento y Desarrollo	Presente			
Auristela Martínez	Div. RRHH	Presente			
Eliana Andreani	Dpto. Comp. y Empleo	Presente			

N°	Puntos Tratados/Acuerdos	Acciones	Responsables	Fecha
	VER ANEXOS.-			

Minuta de Reuniones

Reunión N°. 07

Pág. 2 de 2

Asunto COMITÉ ANÁLISIS CALIFICACIÓN		Lugar de reunión SALA DE INDUCCIÓN. COMPENSACIÓN Y EMPLEO	Fecha 15/04/2010	Hora Inicio 1:30 p.m.	Fin 04:00 p.m.
N°	Puntos Tratados/Acuerdos	Acciones	Responsables	Fecha	
01	Se inicio segunda reunión de Comité Análisis Calificación de Personal, para discutir propuesta del Dpto. Compensación y Empleo con relación a dos puntos: A. Definir el sistema de evaluación porcentual para cada uno de los factores: Educación Formal, Experiencia Laboral, Entrenamientos y Habilidades. B. Definir los porcentajes de adecuación mínimos al cargo.	---	Dpto. Compensación y Empleo Comité Análisis Calificación	15/04/10	
02	Se revisó preliminarmente el Punto A. Definir el sistema de evaluación porcentual para cada uno de los factores: Educación Formal, Experiencia Laboral, Entrenamientos y Habilidades. Se propuso revisar: Con relación al factor Conocimientos y Habilidades se propone fijar rangos de porcentaje de adecuación y se revisarán los promedios por nómina de los porcentajes de adecuación actual para elaborar Tabla de porcentaje de adecuación al cargo con relación a este factor.	---	Dpto. Compensación y Empleo Comité Análisis Calificación	15/04/10	
03	Con relación al punto B. Definir los porcentajes de adecuación mínimos al cargo, se selecciona la Propuesta 1, que establece un diferencial de 10% entre las categorías de los cargos. Se modifica la propuesta para la Nómina Mayor, Ejecutiva y Gerencial: 1.- La nómina mayor comenzará en 55% de adecuación al cargo justificado ello, en que los cargos exigen un nivel profesional que garantiza que el trabajador tenga conocimientos y habilidades mínimos necesarios para desempeñarse en el cargo, lo que admite una brecha más amplia. Para la nómina Ejecutiva B se establece un porcentaje de adecuación al cargo de 75% y para la nómina Ejecutiva A y Gerencial de 80%. 2.- Los pesos de cada factor al total del porcentaje de adecuación al cargo se determinaran a través de la Técnica de Grupo Nominal	---	Comité Análisis Calificación	15/04/10	
04	Se propone evaluar posibilidad de que una vez que el instrumento se haya automatizado, los supervisores puedan hacer pruebas en el sistema y determinen si el movimiento es procedente o no, antes de enviarlo al Dpto. Comp. y Empleo.	---	Comité Análisis Calificación	15/04/10	
05	Se solicita que se programe la participación del Jefe de Dpto. de Comp. y Empleo y Jefe de Div. RRHH cuando se determinen los pesos de cada factor al total del porcentaje de adecuación al cargo a través de la Técnica de Grupo Nominal	---	Comité Análisis Calificación	15/04/10	
06	Se pauta siguiente reunión del Comité para el jueves 22/04/2010 a la 1:30 pm en la Sala de Reuniones de Planificación de Personal.	---	Comité Análisis Calificación	15/04/10	

Minuta de Reuniones

Reunión N°. 03

Pág. 2 de 2

Asunto COMITÉ ANÁLISIS CALIFICACIÓN	Lugar de reunión SALA DE PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Fecha 22/04/2010	Inicio 2:30 p.m.	Fin 04:10 p.m.
--	---	---------------------	---------------------	-------------------

N°	Puntos Tratados/Acuerdos	Acciones	Responsables	Fecha
01	Se inició tercera reunión de Comité Análisis Calificación de Personal, para continuar evaluando la propuesta del Dpto. Compensación y Empleo con relación a dos puntos: A. Definir el sistema de evaluación porcentual para cada uno de los factores: Educación Formal, Experiencia Laboral, Entrenamientos y Habilidades. B. Definir los porcentajes de adecuación mínimos al cargo.	---	Dpto. Compensación y Empleo Comité Análisis Calificación	22/04/10
02	Se incorporaron tres personas para conformar el Comité: Elena Mendoza y Argenis Sifontes, ambos Especialistas de Recursos Humanos y Lenys Galvis Especialista Planificación de Personal.	---	Comité Análisis Calificación	22/04/10
03	María Tineo solicita que para próxima reunión se elabore una definición de cada factor, con la finalidad de unificar criterios entre la Div. RRHH y la Div. Organización.	---	Comité Análisis Calificación	22/04/10
04	Para atender No Conformidad, con relación a los puntos: no se evidenció mecanismos eficaces tomados por la organización para determinar la competencia del personal, así como que no se evidenció la toma de acciones para lograr la competencia necesaria, se establece lo siguiente: Una vez automatizado el instrumento Análisis de Calificación de Personal, al finalizar el análisis, el sistema va a generar un reporte que indique la brecha del trabajador con relación a los tres factores, con la finalidad de informar a tres niveles: al Dpto. Entrenamiento y Desarrollo a través del mismo sistema; al Supervisor y al Trabajador en físico con una lista de distribución que debe ser firmada y enviada de vuelta al Dpto de Comp. y Empleo para contar con la evidencia de que fueron informados. Con esta información, el Dpto. Entrenamiento y Desarrollo, tendrá conocimiento de los movimientos e ingresos de cada gerencia y éstos serán discutidos en las reuniones de programación cuatrimestrales con los supervisores para tomar las acciones que correspondan. El Supervisor en su responsabilidad de desarrollar al personal a su cargo, estará en conocimiento de la brecha del trabajador para planificar las acciones de desarrollo, al mismo tiempo que podrá ofrecer retroalimentación para incentivar su crecimiento. El trabajador, como responsable de su propio desarrollo, al estar informado de su brecha podrá tomar acciones personales para trabajar en su propio crecimiento profesional.	---	Comité Análisis Calificación	22/04/10
05	Se va a revisar por área de nómina los resultados de los Movimientos de Personal e Ingresos y se transformarán los resultados a porcentaje para estimar los porcentajes de adecuación actual a los cargos y tomar esa información como referencia para revisar y ajustar la Tabla de Porcentaje de Adecuación al Cargo.	---	Dpto. Compensación y Empleo	22/04/10

Minuta de Reuniones

Reunión N°. 03

Pág. 2 de 2

Asunto COMITÉ ANÁLISIS CALIFICACIÓN		Lugar de reunión SALA DE PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Fecha 22/04/2010	Inicio 2:30 p.m.	Fin 04:10 p.m.
06	Se pauta siguiente reunión del Comité para el jueves 29/04/2010 a la 1:00 pm en la Sala de Reuniones de Planificación de Personal.	---	Comité Análisis Calificación	22/04/10	

Minuta de Reuniones

Reunión N°. 04

Pág. de

Asunto COMITÉ ANÁLISIS CALIFICACIÓN		Lugar de reunión SALA DE PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Fecha 28/04/2010	Inicio 2:00 p.m.	Fin 04:00 p.m.
N°	Puntos Tratados/Acuerdos	Acciones	Responsables	Fecha	
01	Se inició cuarta reunión de Comité Análisis Calificación de Personal, para continuar evaluando la propuesta del Dpto. Compensación y Empleo con relación a dos puntos: A. Definir el sistema de evaluación porcentual para cada uno de los factores: Educación Formal, Experiencia Laboral, Entrenamientos y Habilidades. B. Definir los porcentajes de adecuación mínimos al cargo.	---	Dpto. Compensación y Empleo Comité Análisis Calificación	28/04/10	
02	Con relación al Factor Educación se estableció lo siguiente: Caso1: Cuando la descripción de cargo sólo establece una alternativa con relación al nivel educativo: Se asigna 100% cuando la formación de la persona cumple exactamente con lo exigido por el cargo. Se asigna 80% cuando la formación de la persona cumple con el nivel de estudio que exige el cargo pero en otra especialidad no especificada en la descripción de cargo. Se asigna 0% a cuando la formación de la persona no alcanza a cumplir con lo que especifica la descripción cargo. Caso 2: Cuando la descripción de cargo establece dos alternativas con relación al nivel educativo: Se asigna 100% cuando la formación de la persona cumple exactamente con lo exigido por el cargo, en la alternativa que implica el nivel más alto de estudios. Se asigna 80% a aquellos casos en los que la formación de la persona cumple con el nivel de estudio que exige el cargo pero en otra especialidad no especificada en la descripción de cargo, en la alternativa que implica el nivel más alto de estudios. También se asignará 80% a aquellos casos en los que la formación de la persona es del mismo nivel que exige el cargo, pero no en una carrera afín al área de adscripción; siempre que presente estudios de cuarto o quinto nivel en el área correspondiente. Se asigna 70% a aquellos casos en que la formación de la persona cumple exactamente con lo exigido por el cargo, en la alternativa que implica el menor nivel de estudios. Se asigna 50% a aquellos casos en los que la formación de la persona cumple con el nivel de estudio que exige el cargo pero en otra especialidad no especificada en la descripción de cargo, en la alternativa que implica el menor nivel de estudios. Se asigna 0% a cualquier caso en que la formación de la persona no alcanza a cumplir con lo que especifica la descripción cargo en ninguna de las dos alternativas.	---	Comité Análisis Calificación	28/04/10	

Minuta de Reuniones

Reunión N°: 04

Pág. de

Asunto COMITÉ ANÁLISIS CALIFICACIÓN		Lugar de reunión SALA DE PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Fecha 28/04/2010	Inicio 2:00 p.m.	Fin 04:00 p.m.
03	Con relación al Factor Experiencia se estableció lo siguiente: Se asigna 100% a la persona cuya experiencia se encuentra igual o por encima de lo que establece la descripción de cargo. Se asigna 0% a la persona cuya experiencia está por debajo de lo que establece la descripción del cargo. Estos criterios para determinar el porcentaje de adecuación al cargo en el factor Experiencia, reconocen el valor de la experiencia del personal por cuanto se asigna un 100% de adecuación a aquellas personas que tengan el tiempo establecido o más en la descripción de cargo. Para los cargos que requieren de experiencia en supervisión de personal, el 100% total en el factor se calculará de acuerdo al aporte de dos componentes: un 70% que representa los años de experiencia que establece la descripción de cargo y un 30% que representa la experiencia en cargos de supervisión de personal. Este último componente será evaluado en reconocimiento de las Sustituciones Temporales que el trabajador haya realizado en cargos de supervisión de personal; por lo tanto considerando que en condiciones normales este tipo de sustituciones se llevan a cabo según la programación anual de vacaciones y por lo tanto una persona sólo podrá hacerlas como mínimo treinta días al año, se establece la siguiente escala: Se asigna 30% a la persona que haya realizado sustituciones temporales de 90 ó más días en cargos de supervisión de personal. Se asigna 20% a la persona que haya realizado sustituciones temporales entre 60 y 89 días en cargos de supervisión de personal. Se asigna 20% a la persona que haya realizado sustituciones temporales entre 30 y 59 días en cargos de supervisión de personal. Se asigna 0% a la persona que haya realizado sustituciones temporales por menos de 29 días en cargos de supervisión de personal.	---	Comité Análisis Calificación	28/04/10	
04	Se revisó por área de nómina los resultados de un grupo representativo de Movimientos de Personal e Ingresos. Se analizaron los resultados y se corroboró que el Sistema de Evaluación actual no es eficiente en establecer la brecha entre el perfil del trabajador y el cargo, ya que tiende a sobreestimar el perfil individual. Se analizó que la revisión que se está haciendo en este comité sobre los criterios para evaluar cada uno de los factores del Sistema de Evaluación, permiten superar estas áreas de mejora.	---	Comité Análisis Calificación	28/04/10	
05	Se pauta siguiente reunión del Comité para el viernes 30/04/2010 a la 8:00 am en la Sala de Reuniones de Planificación de Personal.	---	Comité Análisis Calificación	28/04/10	

Minuta de Reuniones

Reunión N°. 05

Pág. 1 de

Asunto COMITÉ ANÁLISIS CALIFICACIÓN	Lugar de reunión SALA DE PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Fecha 30/04/2010	Hora Inicio 8:00 p.m.	Fin 11:00 a.m.
--	--	---------------------	-----------------------------	-------------------

Participantes Nombre y apellido	Unidad Organizativa	Firma	Participantes Nombre y apellido	Unidad Organizativa	Firma
Irma de Romero	Dpto. Entrenamiento y Desarrollo	Presente	Eliana Andreani	Dpto. Comp. y Empleo	Presente
Auristela Martínez	Div. RRHH	Presente	Myrian Parra	Div. Organización	Presente
Elena Mendoza	Dpto. Entrenamiento y Desarrollo	Presente			
Argenis Sifontes	Dpto. Entrenamiento y Desarrollo	Presente			
Lenys Galvis	Div. RRHH	Presente			
Alvaro Salazar	Dpto. Comp. y Empleo	Presente			

N°	Puntos Tratados/Acuerdos	Acciones	Responsables	Fecha
	VER ANEXOS.-			

Minuta de Reuniones

Reunión N°: 05

Pág. de

Asunto COMITÉ ANÁLISIS CALIFICACIÓN		Lugar de reunión SALA DE PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Fecha 30/04/2010	Inicio 8:00a.m.	Fin 11:00 a.m.
N°	Puntos Tratados/Acuerdos	Acciones	Responsables	Fecha	
01	Se inició cuarta reunión de Comité Análisis Calificación de Personal, para continuar evaluando la propuesta del Dpto. Compensación y Empleo con relación a dos puntos: A. Definir el sistema de evaluación porcentual para cada uno de los factores: Educación Formal, Experiencia Laboral, Entrenamientos y Habilidades. B. Definir los porcentajes de adecuación mínimos al cargo.	---	Dpto. Compensación y Empleo Comité Análisis Calificación	30/04/10	
02	Con relación al Factor Conocimiento y Experiencia se estableció lo siguiente: El sistema Data Warehouse calcula un porcentaje que refleja la proporción entre los entrenamientos recibidos por el trabajador y los exigidos por el cargo; este valor será comparado con la siguiente escala para determinar el porcentaje de adecuación total a este factor: Si el valor obtenido es de 50% ó más, se le asigna 100% en el factor. Si el valor obtenido se encuentra entre 49% y 30%, se le asigna 50% en el factor. Si el valor obtenido se encuentra entre 29% y 10%, se le asigna 30% en el factor. Si el valor obtenido se encuentra entre 09% y 0%, se le asigna 0% en el factor. Los valores de esta escala se han establecido de acuerdo al criterio experto de los representantes del Dpto. de Entrenamiento y Desarrollo, en función de su conocimiento sobre los porcentajes de adecuación actuales, del personal de la empresa en este factor. No obstante, se determina que el Analista o Especialista de RRHH debe analizar que la proporción obtenida por el trabajador en este factor, no se haya visto afectada por una mayor cantidad de entrenamientos en materia de Elementos del Sistema de Gestión Ambiental más que en aquellos que impactan directamente sobre las funciones del cargo; por tal motivo podrá asignar un porcentaje de adecuación menor al obtenido según la escala, si el trabajador no presenta un número suficiente de cursos que resultan esenciales para el desempeño del cargo. Este análisis será preciso llevarlo a cabo hasta que la División Organización culmine con el proyecto de mejora relacionado a la revisión de las Descripciones de Cargo.	---	Comité Análisis Calificación	30/04/10	
03	Con relación a los Factores Ausentismo y Evaluación de Desempeño, se mantienen los criterios actuales de evaluación y se establece que aunque no suman al porcentaje de adecuación al cargo, determinan si el análisis es procedente o no. Se establece, que aun cuando el análisis resulte No Procedente determinado por alguno de estos dos factores, debe completarse el análisis para el resto de los factores.	---	Comité Análisis Calificación	30/04/10	

Minuta de Reuniones

Reunión N°. 05

Pág. de

Asunto COMITÉ ANÁLISIS CALIFICACIÓN		Lugar de reunión SALA DE PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Fecha 30/04/2010	Inicio 8:00a.m.	Fin 11:00 a.m.
04	Derivado de la puesta en marcha de esta propuesta, será necesario registrar en el Sistema SAP los entrenamientos del personal de nuevo ingreso, para ello el Dpto. Compensación y Empleo, coordinará con SISA el entrenamiento necesario para llevar a cabo este proceso. Adicionalmente deberá establecer una programación para registrar en el Sistema los entrenamientos previos al ingreso del personal activo que ejerce los cargos que fueron sujetos a evaluación en la auditoría y posterior y progresivamente los correspondientes al resto de los trabajadores activos de la empresa.	---	Dpto. Compensación y Empleo	30/04/10	
05	Se pauta siguiente reunión del Comité para el martes 04/05/2010 a las 8:00 am en la Sala de Reuniones de Planificación de Personal.	---	Comité Análisis Calificación	30/04/10	

Asunto COMITÉ ANÁLISIS CALIFICACIÓN			Lugar de reunión SALA DE INDUCCIÓN		Fecha 04/05/2010	Hora Inicio 8:30 p.m.	Fin 11:30 a.m.
Participantes			Participantes				
Nombre y apellido	Unidad Organizativa	Firma	Nombre y apellido	Unidad Organizativa	Firma		
Irma de Romero	Dpto. Entrenamiento y Desarrollo	Presente	Eliana Andreani	Dpto. Comp. y Empleo	Presente		
Auristela Martínez	Div. RRHH	Presente	María Tineo	Div. Organización	Presente		
Elena Mendoza	Dpto. Entrenamiento y Desarrollo	Presente	Andrés Jaspe	Div. RRHH	Presente		
Argenis Sifontes	Dpto. Entrenamiento y Desarrollo	Presente					
Lenys Galvis	Div. RRHH	Presente					
Alvaro Salazar	Dpto. Comp. y Empleo	Presente					
N°	Puntos Tratados/Acuerdos		Acciones		Responsables	Fecha	
	VER ANEXOS.-						

Minuta de Reuniones

Reunión N°: 06

Pág. de

Asunto COMITÉ ANÁLISIS CALIFICACIÓN		Lugar de reunión SALA DE INDUCCIÓN	Fecha 04/05/2010	Inicio 8:30a.m.	Fin 11:30 a.m.
N°	Puntos Tratados/Acuerdos	Acciones	Responsables		Fecha
01	Se inició reunión de cierre del Comité Análisis Calificación de Personal, para revisar la propuesta definitiva sobre el nuevo sistema de calificación de personal, así como para determinar los pesos que tendrán cada factor de evaluación al porcentaje total de adecuación al cargo.	---	Dpto. Compensación y Empleo Comité Análisis Calificación		04/05/10
02	Con relación al Factor Ecuación se hacen las siguientes modificaciones: Caso 1: se agrega el siguiente criterio: se asigna 100% cuando la formación de la persona es del mismo nivel que exige el cargo, pero no en una carrera afín al área de adscripción; siempre que presente estudios de cuarto o quinto nivel en el área correspondiente. Caso 2: se modifican porcentajes de adecuación para los tres siguientes criterios, quedando de la siguiente manera: 100% la formación es del mismo nivel que exige el cargo, pero no en una carrera afín al área de adscripción; siempre que presente estudios de cuarto o quinto nivel en el área correspondiente. 80% la formación cumple exactamente con lo exigido por el cargo, en la alternativa que implica el menor nivel de estudios 70% la formación cumple con el nivel de estudio que exige el cargo pero en otra especialidad no afín y no especificada en la descripción de cargo, en la alternativa que implica el nivel más alto de estudios	---	Comité Análisis Calificación		04/05/10
03	Se determinan los siguientes pesos porcentuales de cada factor para determinar el porcentaje de adecuación de la persona: Educación: 50%, Experiencia: 30%, Conocimientos y Habilidades: 20%.	---	Comité Análisis Calificación		04/05/10
04	Una vez que el nuevo instrumento sea desarrollado y puesto a prueba, se realizará una nueva reunión del Comité Análisis de Calificación, para presentar y analizar los resultados.	---	Dpto. Compensación y Empleo Comité Análisis Calificación		04/05/10
05	Se culmina Comité Análisis de Calificación de Personal, una vez cumplidos los objetivos al establecer los criterios para un nuevo diseño del sistema de evaluación de calificación de personal.	---	Comité Análisis Calificación		04/05/10